

Lederstøtte i forslagssystem i offentlig sektor

En casestudie av hvordan en leders rolle burde spille inn i et forslagssystem i offentlig sektor

ANN HELEN FAGERMANN

VEILEDER

Anders Ragnar Örtenblad

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv

Forord

Denne masteroppgaven skrives som en avsluttende del av min mastergrad i «Innovasjon og kunnskapsutvikling» ved Universitetet i Agder. Tiden på universitetet har vært både lærerikt, utfordrerne og spennende. Dette til tross for en pandemi som har gjort studietiden annerledes, men også til tider tyngre enn tidligere. Likevel så har studietiden vært bra med min lille studiegjeng som har gjort denne tiden mye bedre.

Temaet for masteroppgaven ser på hvordan en leders rolle og støtte bør være i forslagssystem i offentlig sektor. Et forslagssystem var noe jeg hadde hørt om, men som likevel var veldig ukjent for meg. Derfor har det vært svært interessant å studere dypere på dette. Det har vært et spennende team, samtidig som det har vært til tider utfordrende.

En stor takk rettes til alle informantene som har stilt opp og latt seg intervjuet. Uten dere hadde det ikke blitt en oppgave. Også stor takk til veilederen min, Anders Örtenblad, som har vist støtte, tålmodighet og fått meg inn på rett spor.

Og veldig stor takk til mamma og min gode venninne som orket å korrekturlese masteroppgaven min, samt min samboer som har måtte leve med meg under denne perioden med mye skriving og stress.

Sammendrag

Masteroppgavens overordnede tema er forslagssystem, eller «employee suggestion system» som det blir kalt. Dette er det overordnede temaet, men med det fokus på hvordan lederen rolle og støtte burde være i dette systemet i offentlig sektor. Med et ønske om en bærekraftig og effektiv sektor, er det viktig at organisasjoner klarer å endre seg i takt med endrede behov. Et forslagssystem er et tiltak som organisasjoner kan bruke for å holde på kreative ideer som ansatte kan sitte på. Og da er det viktig at organisasjoner har et tilbud hvor det er enkelt for ansatte å komme ut med disse ideene.

Formålet med denne masteroppgaven er dermed å se på hvordan en leders rolle og støtte burde være i et forslagssystem i offentlig sektor. Den offentlige sektoren er stor og består av mange ulike tjenester. Hvor det kan være viktig å ha noen som både motiverer til endring og innovasjonsarbeid, men som også føler opp ideene. Dette vil da gjerne være en leder. Denne oppgaven ser på ulike sider ved et forslagssystem og hvordan lederen rolle burde være i den, i en kommune. Samtidig som oppgaven prøver å se på hva som gjør lederens rolle viktig. Oppgaven vil besvare følgende forskerspørsmål:

Hvordan bør ledere støtte for suksessen av et forslagssystem i offentlig sektor?

Forskerspørsmålet besvares ved hjelp av ulike teorier og begreper. Hovedsakelig fokuserer teorien seg på «employee suggestion system» eller forslagssystem, og ledelse i forslagssystem. I tillegg så fokuserer teorien seg på den offentlige sektor og hvordan innovasjon skjer her. Disse teoriene ble bruk som utgangspunkt for den innsamlede empirien. Teorien og empirien ble sammenlignet og ulike sentrale punkter ble diskutert.

Resultatene viser at det er sentralt med en leder i et forslagssystem, men at lederens rolle burde ved noen punkter være sterkere enn andre i offentlig sektor. Funnen viste at det er viktig med en leder som kan være med å få ut budskapet og for å holde på tilbudet. Samtidig som en leder i forslagssystem i offentlig sektor burde være med på å lage en kultur for innovasjon og endring. Får man til å lage en kultur for dette og kontinuerlig arbeider med dette, er suksessen for et forslagssystem i offentlig sektor større. Det er likevel mange faktorer som spiller inn, og denne studien prøver å peke på noen av dem.

Innhold

Kapittel 1 – Innledning	5
1.1 Presentasjon av forskerspørsmål	7
1.2 Studiens oppbygging	8
2.1 ESS – Employee suggestion system	9
2.1.1 Employee suggestion system oppsummert.....	12
2.2 Leder og ledelse i ESS	12
2.3 Kultur	14
2.4 Kaizen og kontinuerlig forbedring	14
2.5 Rammer i offentlig sektor	16
Kapittel 3 - Metode	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Datainnsamling	20
3.2.1 Intervju	20
3.3 Utvalg av informanter	22
3.4 Studiens kvalitet.....	24
Kapittel 4 – Kristiansand kommune og idémottaket.....	25
4.1 Idémottaket i praksis.....	27
Kapittel 5 – Funn og analyse.....	28
5.1.1 Idémottaket - brukes som en lagringsplass - oppsummert	29
5.2 Gjennomføring av idéene.....	30
5.2.1 Gjennomføring av ideene – oppsummert	32
5.3 Leder som hemmende faktor.....	32
5.3.2. Leder som hemmende faktor – oppsummert.....	35
5.4 Kultur for innovasjon og endring	35
5.4.1 Kultur for innovasjon og endring – oppsummert.....	38
5.5 Premiere ideer og endring	38

5.5.1 Premiere ideer og endring – oppsummert	41
Kapittel 6 – Drøfting	41
Kapittel 7 – Konklusjon	45
7.1 Veien videre	46
Litteraturliste	47

Figurlise:

Figur 1: Oversikt over informanter

Figur 2: Strategi og mål for Kristiansand kommune

Figur 3: Strategi og mål for Kristiansand kommune

Kapittel 1 – Innledning

For å klare å svare på dagens store utfordringer for en bærekraftig utvikling, økonomi og på sosiale forhold, så er det viktig at samfunnet utvikles. Skal dette gjøres er det betydelig at det skjer endringer på alle nivåer, enten det er de store endringene som påvirker globalt eller de mindre endringene som påvirker få. I St.meld. nr. 7 (2008-2009) kommer det frem at «Regjeringen ønsker en bærekraftig og effektiv sektor preget av kvalitet og tilgjengelighet, som er i stand til å endre seg i takt med endrede behov» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2008, s. 123)¹. For å klare dette må det skje gjennom innovasjoner, ifølge Stortingsmeldingen. Det kommer også frem i samme St.meld. at «ideene kommer fra mennesker som sammen deler sine innsikter og erfaringer og bruker sin kreativitet til å få frem nye og bedre løsninger» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2008, s. 42). Vi trenger altså å bruke mennesker og deres ideer for å skape endring. Dette gjelder alle virksomheter, både i det private og i det offentlige.

Hvordan ledere og organisasjoner klarer å få tak i og frem ideer som kan føre til endringer og innovasjoner er viktig for organisasjonens og samfunnets utvikling. Organisasjoners evne til å klare dette kan også ses på som svært viktig i en tid som vi befinner oss i nå, med covid-19 som endrer måten vi produserer og gjør ting på. Våre reisevaner har også måtte endres, og fysiske møter med andre mennesker måtte reduseres. Det er altså en tid hvor uforutsette hendelser kan oppstå, og det er viktig å tilpasse oss omgivelsene (FHI, 2021). Da er det sentralt at organisasjoner og ledere lager «veier» for ansatte til å gi forslag til ideer og måter å utføre dette på. Ulike personer i organisasjoner kan sitte med mange gode ideer eller se endringer som de høyere oppe i organisasjoner ikke nødvendigvis ser. Det er derfor viktig at det blir tilrettelagt for dette og at det finnes metoder for å få frem disse ideene på. En måte å gjøre dette på er gjennom et forslagssystem, også kalt idémottak. Et forslagssystem er ikke en ny idé, men noe som har eksistert i mange tiår i ulike former og navn, som for eksempel «employee suggestion system» eller «suggestion box» (Lloyd, 1999, s. 869). Slike systemer har gått i fra tradisjonelle postkasser på arbeidsplassen, hvor man sendte inn ideene fysisk og gjerne anonymt, til mer moderne måter som ved digitale skjemaer (Lasrado, Arif & Rizvi,

¹ St. meld. nr. 7 (2008-2009) er valgt å bruke for oppgaven, selv om den tilhører nærings- og fiskeridepartementet. Da målet for den er relevant for oppgaven.

2015b, s. 183 - 184). I denne oppgaven har jeg valgt å oversette det til forslagssystem, og kommer hovedsakelig til å bruke dette gjennom oppgaven.

En faktor som går igjen i litteraturen om forslagssystemer og som ses på som sentralt for suksessen av ordningen, er ledelse (Lasrado et al., 2015b; Fairbanks, Sprangler & Williams, 2003). Ledelse er å skape visjoner for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404 - 405). Hva en leder gjør og sier har stor påvirkning på motivasjonen til de ansatte.

Det vil si at ledere har stor betydning når det kommer til å motivere og styre retningen til en organisasjon, gjennom sine ansatte. Enten dette kommer fra høyeste sjefen i organisasjonen eller fra en mellomleder på en avdeling, så er det med på å påvirke organisasjonen. I et forslagssystem kan en leder være med på å motivere til bruken av det og lage et miljø som legger til rette for innovasjon (Borins, 2002, s. 469). En leder kan derfor være avgjørende for organisasjonens kreativitet og innovasjonsevne. Rollen til en leder er noe som har stort fokus i litteraturen om forslagssystemer (Lasrado et al., 2015b; Ahmed, 2009; Borins, 2002; Fairbanks et al., 2003). Ledere har mulighet til å oppmuntre sine ansatte til å bruke forslagssystemet, og kan lede de ansatte i en retning hvor de inspireres til å tenke kreativt. Ved å ha denne muligheten kan de gjennom et forslagssystem styrke en kontinuerlig forbedring i organisasjonen (Mehrajunnisa & Jabeen, 2020). Dette er en av grunnene til at jeg ønsker å gå dypere inn på lederrollen og undersøke hvordan lederstøtte kan være med på å påvirke et forslagssystem i offentlig sektor. I en sektor hvor man gjerne kan tenke at det er stort og med mange ulike tjenester, som kan gjøre det ekstra viktig med støtte fra lederen og organisasjonen. Litteraturen om forslagssystem går inn på både private og offentlige organisasjoner (Mehrajunnisa & Jabeen, 2020) I denne oppgaven ønsker jeg å fokusere spesifikt på den offentlige sektoren.

Den private og den offentlige sektoren er ofte bygd og strukturert forskjellig, og man kan derfor anta at slike systemer vil fungere forskjellig i en privat versus en offentlig organisasjon. Offentlige organisasjoner kan ses på som et mer hierarkisk system, hvor strukturen er valgt og følger en strategi (Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste, 2005, s. 9 – 10). Denne organisasjonsstrukturen kan gi et inntrykk av at det ikke er rom for å tenke nytt, og det gjør det dermed vanskeligere å få i gang et velfungerende forslagssystem.

I oppgaven så fokuseres det på idé og innovasjon, og det å gjøre endringer. En innovasjon begynner med en idé, og blir ikke til en innovasjon før den kommer til praktisk anvendelse

(Regjeringen, 2010). En idé er et begrep som brukes i det daglige og har flere betydninger. Det kan enten være i form av et plutselig innfall, eller en oppfatning om noe midlertidig eller ubestemt, eller det brukes som et allmennbegrep (Tranøy & Fossheim, 2021). I denne oppgaven vil ordet idé være i form av et innfall, som ikke trenger å være plutselig, men som kommer ved hjelp av læring og se et behov. Innovasjon er et svært populært begrep som blir brukt i mange ulike sammenhenger. Opprinnelig betyr begrepet innovasjon «å skape noe nytt» (Tidd & Bessant, 2018, s. 16). Det er en enkel beskrivelse, men det dekker ikke mange områder, og det har derfor gjennom årene kommet flere ulike definisjoner. Av regjeringen så blir innovasjon definert følgende i St.meld. nr. 7 (2008-2009): «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som lansert i marked eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2008, s. 13). Som nevnt, så har det gjennom årene kommet flere ulike definisjoner av begrepet. Baregheh, Rowley og Sambrook (2009) samlet inn 60 ulike definisjoner fra faglitteraturen med mål om å definere innovasjon. De kom med følgende definisjon: «Innovation is the multi-stage, process whereby organization transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace» (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009, s. 1334). Denne gir uttrykk for at innovasjon er en prosess med flere faser, og de argumenterer for at det antagelig ikke er nok med en definisjon. Altså, det er nødvendig med en definisjon til hver disiplin.

Alle begrepene nevnt i forrige avsnitt vil bli anvendt, men det er idéen som er kjernen man starter med, og det den idéen som forslagssystemet er ute etter. Selve innovasjonen kommer som regel senere, og det er ikke helt sikkert at det skjer en innovasjon, men heller en endring. Regjeringen skriver at innovasjon i offentlig sektor kan være ny for den aktuelle virksomheten, men den kan være kjent og iverksatt i andre virksomheter (Regjeringen, 2020).

1.1 Presentasjon av forskerspørsmål

Det finnes mye litteratur om forslagssystem, under ulike navn og metoder, men i denne studien rettes det mot forslagssystem i offentlig sektor. Litteratur om forslagssystem innen offentlig sektor finnes det begrenset om. For at idéer skal bli sendt inn, så er det viktig med støtte og oppmuntring til det. Oppmuntringen kan gjerne komme fra ledere. Det er svært avgjørende at idéene kommer frem ettersom det er blant ansatte man finner mange kreative idéer, som igjen kan bli til innovasjoner og forbedringer til bedriften.

Hensikten med denne oppgaven er å studere hvordan lederstøtte og deres rolle ved forslagssystemer bør ha være i offentlig sektor. Oppgavens forskerspørsmål er derfor følgende:

Hvordan bør ledere støtte for suksessen av et forslagssystem i offentlig sektor?

1.2 Studiens oppbygging

Denne oppgaven har følgende forskerspørsmål: *Hvordan burde lederen støtte i et forslagssystem i offentlig sektor?* Formålet her er å se på ledere og deres rolle i et forslagssystem i offentlig sektor, og hvordan de burde være med på å påvirke for suksessen av et forslagssystem. For å besvare forskerspørsmålet vil oppgaven først ta for seg de teoriene og begrepene som ligger til grunn, henholdsvis employee suggestion system, ledelse, innovasjon og kontinuerlig forbedring. Også om den offentlige sektoren og hvordan innovasjon skjer her. Teorien vil bli brukt til å sammenligne mot den innsamlede empirien og diskutert ut ifra resultatene her. Kapittel 3 inneholder de vitenskapelige fremgangsmåtene som er brukt i denne studien. Her vil oppgavens design gjennomgås, og de valgte metodene vil forklares og begrunnes. Dette gjøres for å vise og forklare hvordan denne studien er utført, og hvordan det kan være med på å påvirke resultatet. Videre så vil case og kommune kort bli presentert i kapittel 4, dette for å gi en dypere forståelse av caset og for denne oppgaven. Deretter vil den innsamlede dataen bli drøftet med teorien som ble presentert i kapittel 2. Sentrale punkter vil bli diskutert. Avslutningsvis vil det bli trukket en konklusjon for å besvare oppgavens forskerspørsmål og forslag til videre forskning.

Kapittel 2 – Teori

For å studere og besvare studiens forskerspørsmål, vil det være nødvendig å presentere noen relevante begreper og teorier. Teorikapittelet vil ta for seg begreper som ESS, som står for «employee suggestion system», kaizen, kontinuerlig forbedring, ledelse og ledelse i ESS. Den offentlige sektoren og hvordan innovasjon skjer her vil også gjennomgå. Teoriene vil bli brukt for å sammenligne det mot empiriene. Den vil altså bli brukt som et grunnlag for å forstå hva og hvordan det blir tolket.

2.1 ESS – Employee suggestion system

En organisasjons evne til å utvikle nye idéer og å innovere på, er stadig blitt viktigere i et konkurransepreget samfunn. Det er ulike måter å gjøre dette på, men menneskelig kreativitet er avgjørende uansett hvordan man velger å gjøre det.

For at nye idéer skal oppstå og utvikles, er det viktig at organisasjoner og ledere legger til rette for å fange opp idéer. «Employee suggestion system», forkortet til ESS, kan være en nyttig måte å skaffe kreative idéer på, samt at det er en måte å bruke ansatte for å hente inn nye idéer på. Slike systemer for ansatt er ikke en ny metode, faktisk så har disse systemene blitt brukt i flere tiår (Fairbanks & Williams, 2001, s. 69). Metodene har gått fra å være tradisjonelle fysiske postkasser, hvor man kunne sende inn ideer anonymt, til moderne elektroniske måter å gjøre det på (Lasrado, Arif & Rizvi, 2015b, s. 184). Det er blitt skrevet mye om slike systemer, men mange forfattere bruker ulike navn på metoden, som for eksempel «employee suggestion schemes», eller «staff suggestion schemes» (Mehrajunnisa & Jabeen, 2020, s. 497; Ahmed, 2009, s. 153). Selv om de bruker ulike navn, så er grunnmuren i begrepene av samme betydning. Forskjellen ligger i at de kan ha ulikt fokus, eller så har de ulike faktorer som de ser på som mest sentralt for at systemene skal være suksessfulle. Metodene kan også variere i form, som at de enten er fysiske system eller at de er digitale som er mer normalt i de siste årene. Likevel så har de i hovedsak de samme målene og inneholder mye av de samme elementene.

Et slik system vil i hovedsak bestå av administrative prosedyrer og infrastruktur for innsamling, og vurdering av idéer. Den skal motivere ansatte til å tenke idérikt, for så å sende inn forslagene deres, slik at «eksperter» kan vurdere dem. «Eksperterne» er gjerne ledere eller så har de egne personer som skal bedømme dem. Et slikt system skal legge til rette for at selv

om ideene blir avvist, så skal ideene likevel bli belønnet på en symbolsk måte (Lasrado et al., 2015b, s. 185; Ahmed, 2009, s. 155).

Hovedtanken bak et slikt system er at det ligger masse kreativitet innad i en organisasjon, og uten disse systemene vil disse ideene kunne gå tapt. Systemene gir derfor lederne en strategi for å mobilisere deres ansattes kreative sider og vil kunne være svært lønnsomt for en organisasjon (Lasrado et al. 2015b, s. 182). Tanken bak et slikt system er at på grunn av den ansattes nærhet til prosessene og arbeidet, vil de lettere se problemet enn lederne (Lloyd, 1999, s. 870). Metoden for å sende inn forslag er også med på å lage en kultur for kontinuerlig forbedring og læring (Jabeen, Mehmood & Mehrajunnisa, 2020, s. 3). Ved at de ansatte blir involvert og kan bidra med idéer, kan det føre til et ønske om å gjøre mer og opprettholde en standard, som igjen kan øke kulturen for å ville forbedre organisasjonen og et ønske om å lære mer.

Lasrado et al. (2015b) gir en definisjon på et bærekraftig forslags system slik: «the achievement of stakeholder stated goals involving improvement now and in the future» (Lasrado et al., 2015b, s. 183). Lasrado et al. (2015b) påpeker at metoden ikke bare er bærekraftige i seg selv, men at den er påvirket av mange ulike faktorer. De prøver derfor i deres artikkel «The determinants for sustainability of an employee suggestion system» å forstå viktigheten av faktorene som påvirker suksessen for forslagssystemet, for at det skal være et bærekraftig system. De ulike faktorene som Lasrado et al. (2015b) ser på i deres artikkel som er: medarbeiderstøtte, kommunikasjon, effektivitet, tilbakemelding, medvirkning, gevinst, implementering og lederstøtte (Lasrado et al., 2015b, s. 184 – 190). Det skal analyseres dypere på disse faktorene for å se på hva som er viktig for et bærekraftig system, samtidig som det kan ha påvirkning for hvordan et forslagssystem virker. Disse faktorene viser generelt hvordan et forslagssystem bør være, og man får også en forståelse av hvilken rolle en leder burde ha i et forslagssystem.

En av faktorene i metoden er medarbeiderstøtte. Med støtte fra medarbeidere så er det sannsynlig at kreativiteten øker, samtidig som det oppmuntrer andre ansatte til å komme med forslag. Kommunikasjon er en annen viktig faktor, dette fordi det er viktig at de ansatte vet hva som skjer. Kommunikasjon kan defineres som "kommunikasjon er overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen" (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 207). Det er viktig at de ansatte er oppdaterte på hva som foregår med

forslagene som er sendt inn. Dette kan være med på å øke motivasjonen til å fortsette å sende inn forslag. Det er nødvendig å påpeke at forslagssystemet ikke er en evaluering eller en konkurranse mellom medarbeidere, slik at man får feil inntrykk i hvordan den skal brukes. Dette kan være med på å skape en frykt for å delta, i den forstand at de ansatte føler at forslagene mislykkes hvis de ikke er gode nok eller ikke blir tatt hensyn til (Lasrado et al., 2015b, s. 184).

Effektivitet er også en viktig faktor som spiller inn for at det skal fungere. Den må ha en brukervennlighet med systemer som gjør det enkelt for ansatte å anvende. Dette kan være med på å øke deltakelsen og dermed også innovasjonsevnen. Det bør være en reell behandlingsfrist på idéene slik at de ansatte ikke mister motivasjonen til å ta i bruk metoden. Tar evalueringen av forslagene for lang tid, kan det føre til at de ansatte ikke ser et poeng med å sende inn nye idéer fordi det uansett ikke blir vurdert (Lasrado et al., 2015b, s.185). Ikke bare er det viktig at det er effektivt, men tilbakemeldingen ses også på som nødvendig da ansatte kan føle seg ignorert hvis ikke man får en tilbakemelding. En tilbakemelding kan være med på å forbedre kommende idéer, da ansatte kan ta lærdom av tilbakemeldingen. Samt at den kan gi positive reaksjoner til forslagssystemet (Lasrado et al., 2015b, s. 186 - 187).

Medvirkning er også en avgjørende. Det er derfor sentralt at ansatte blir involvert i prosessen, noe som kan utvikle en følelse av tilhørighet til organisasjonen. Føler de en større tilhørighet, er det mer sannsynlig at de viser engasjement til organisasjonen, som kan føre til at de ønsker å se etter endringer og løsninger som kan bli gjort (Lasrado et al., 2015b, s. 185). Belønning eller gevinst er et viktig element, og den bør gjenspeile verdien av idéen. Gevinsten kan skje både internt og eksternt i organisasjonen, og belønningen trenger ikke å være i form av penger, men kan være for eksempel anerkjennelse eller ros (Ahmed, 2009, s. 155).

Implementeringen av et forslag ses på som sentralt da det viser til suksessen med ordningen, i tillegg til at det gir personlig tilfredshet til den ansatte. Lederstøtte er også viktig, da de viser engasjement, fremmer ordningen og ser på den som et middel for kontinuerlig forbedring.

Ut ifra kvantitativ data fra ulike forslagsprogram, har Lasrado et al. (2015b) identifisert fem avgjørende faktorer for et bærekraftig forslags system. De fem er: 1) ledelse og arbeidsmiljø, 2) systemkapasitet, 3) et effektivt system, 4) organisatorisk oppmuntring og 5) systembarrierer (Lasrado et al., 2015b, s. 203).

Ledelse og arbeidsmiljø legger vekt på viktigheten ved engasjement både fra ledelsen og organisasjonen. At ansatte har støtte fra alle aktører i organisasjonen, og at man får veiledning, har god kommunikasjon og åpenhet. Systemkapasitet ser på organisasjoners evne til å støtte implementering av idéer, tilbakemelding, belønning, hensyn og evaluering. Et effektivt system legger vekt på blant annet kundetilfredshet, lønnsomhet og produktivitet. Organisatorisk oppmuntring fokuserer på ting som kan støtte forslagssystemet, som teamarbeid, opplæring og medarbeidermedvirkning. Systembarrierer omhandler praksis som kan hindre suksessen, som jobbkontroll og konkurranse. Det er likevel viktig å påpeke at disse faktorene kan variere i viktigheten og graden ved organisasjoner.

2.1.1 Employee suggestion system oppsummert

Oppsummert så er hovedidéen med et forslagssystem å gi mer ansvar og engasjement over på de ansatte, og samtidig involvere dem i prosessene som skjer i organisasjonen. Prosesser som både kan føre til reduksjon i kostnader, høyere gevinst og immaterielle fordeler som høyere moralnivåer. Og det er noen av disse faktorene som Lasrado et al. (2015b) fokuserer, på som de mener kan være avgjørende for suksessen av et forslagssystem. De fem faktorene, ledelse og arbeidsmiljø, systemkapasitet, effektivt system, organisatorisk oppmuntring og systembarrierer, er også avgjørende faktorer for at det skal være et bærekraftig system (Lasrado et al., 2015b, s. 203).

Lederstøtte er en faktor som går mye igjen i kunnskapen som finnes om forslags systemer, og som har et fokus i denne oppgaven, derfor vil oppgaven ta for seg mer av litteraturen om dette.

2.2 Leder og ledelse i ESS

Hvordan en leder oppfører seg og lederens støtte har blitt sett på som en av de mest kritiske faktorene for å øke kreativitet blant ansatte. Lederne har flere viktige roller som dem må vise for å øke kreativiteten, selv om dette kan være så enkelt som å muliggjør det kreative arbeidet (Mumford, Scott Gaddis & Strange, 2002, s. 737). Ledelsen har også blitt sett på som en viktig faktor som påvirker innovasjon (Gumusluoğlu & Ilsev, 2009, s. 265).

Borins (2002) skriver følgende: «The innovative process is not simply a matter of someone coming up with a good idea, putting it in a suggestion box, and the organization implementing

it through its normal channels» (Borins, 2002, s. 469). Han mener at det må være noen som fremmer prosessen for at det skal skje noe. Han mener det er viktig at ledelsen skaper et klima for innovasjon, og at innovasjon sjeldent skjer med mindre dette er til stede.

«Ledelse handler om å skape rammer», som betyr av man gjennom organisering åpner opp for noe, men man må begrense noe annet (Klev & Levin, 2018, s. 149). Det er viktig at ledelsen lager strukturelle rammer, som betyr å lage koblinger og skiller, organisasjonsløsninger og allokere ressurser. Ledelse handler altså om å fordele ressurser for utvikling og de må sette om klare grunnleggende vilkår for hva utviklingsarbeidet skal bygge på. Ledelse omhandler i tillegg å fasilitere dialoger, påvirke rådende verdier og normer gjennom sin egen atferd. Samt at de kan redusere usikkerhet og påvirke motivasjonen (Klev & Levin, 2018, s. 149 – 154).

Lasrado et al. (2015b) ser som nevnt, på ledelsesstøtte som en avgjørende faktor for et bærekraftig forslags system. De argumentere for at ledere gjennom oppmuntring til bruk av systemet og ved å støtte den, kan ved det styrke kontinuerlig forbedring i organisasjonen. De har et ansvar for å støtte ansattes engasjement og deltakelse, slik at det kan skape en kultur for det. De konkluderer med at med mindre ledelsen blant annet ikke støtter ordningen, så vil den ikke bli en suksess (Lasrado et al, 2015b, s. 189 - 190). Forslagssystemene kan også inneholde prosesser som kan bli utsatt for menneskelige feil, eller hensikten og interessen kan være forskjellig, som kan være avgjørende for at motivasjonen til å delta og sende inn idéer ikke er der. Dette kan derimot en leder endre (Fairbanks et al., 2003, s. 305).

Hvis en organisasjons grunnleggende kultur ikke støtter innovasjon og læring, kan det begrense de ansattes kreative evne. Hvis organisasjonskulturen ikke støtter læring og ansattes kreative side, kan det være med på å hindre suksessen for et forslagssystem i en organisasjon. Årsaken som kan være med på å forhindre suksessen er blant annet strenge regler og strukturen på organisasjonen, som kan ha en negativ innvirkning på de ansatte (Lasrado, Arif & Rizvi, 2015a, s. 439). Miljøet fremmer altså ikke den kreative siden av de ansatte og det blir ikke skapt rom for egne tanker og læring. Hvis en leder ønsker at de ansatte skal arbeide for å utvikle og bringe frem nye idéer og endringer, er det viktig at lederens tanke er riktig og motiverer dem til å arbeide for dette (Deichmann, 2012, s. 32).

2.3 Kultur

Når man snakker om ledelse og hva de kan gjøre for å øke kreativiteten og innovasjonsevnen til en organisasjon, så fokuserer mye av litteraturen på å lage et miljø som legger til rette for innovasjon (Lasrado et al., 2015b; Mumford et al., 2002; Boris, 2002). Lederen har en rolle som kan være med på å skape en organisasjonskultur. Lederens påvirkning på kulturen kan være med på å påvirke et forslagssystem.

Kultur brukes i forskjellige sammenhenger med ulike betydninger. Det er vanligvis snakk om kultur i sammenheng med tanke- og kommunikasjon og atferdsmønstre hos mennesker. Både i bredde og i en smal form (Schackt, 2019). Schein (2004) mener at når man undersøker kultur og ledelsen nøye, så vil man se at de henger sammen og ikke kan forstås alene. Han mener man kan argumentere for at hvis det er en ting som er viktig hos en leder, så er det å skape en kultur og holde på den. Det burde være en leders evne til å forstå kultur og arbeide med kulturen, samtidig som lederen må kunne endre på den hvis kulturen er dårlig. Kulturen kan ikke bare ses på som et resultat av lederen, men også av alle som er en del av gruppen (Schein, 2004, s. 11).

2.4 Kaizen og kontinuerlig forbedring

Mehrajunnisa og Jabeen (2020) ser at mange av forslagssystemene i organisasjoner mislykkes på grunn av de mislykkes med å implementere kontinuerlig forbedring i systemene deres (Mehrajunnisa & Jabeen, 2020, s. 498). Samtidig sa tidligere kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner i 2016 at: «For å møte fremtidens utfordringer må vi fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. (...) Skal vi få det til, må vi skape en kultur for kontinuerlig forbedring». (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 3). Det Mehrajunnisa og Jabeen (2020) skriver viser dermed at mange av forslagssystemene mislykkes dersom man ikke arbeider kontinuerlig med dem. Det er derfor verdifullt å se på kontinuerlig forbedring. For å vise at et forslagssystem ikke nødvendigvis er en engangs ting som forblir vellykket uten at det arbeides med.

Begrepet “Kaizen” kommer fra det japanske språket og oppstod i Japan på 1950-tallet, da regjeringen så et problem i styringssystemet. Samt så var det en gjennomgående mangel på arbeidskraft. Kaizen kommer fra «Gemba kaizen», som oversettes til kontinuerlig forbedring, eller «Continuous Improvement (CI) på engelsk. Ordet har blitt et kjent begrep for en

styringsmåte som handler om en prosess med kontinuerlig forbedring (Singh & Singh, 2015, s. 52). Kaizen viser til en mobilisering av ansatte, og gir ansatte en kanal for å bidra til bedriftens utvikling (Brunet & New, 2003, s. 1426). Kontinuerlig forbedring ses på som en viktig strategi for å konkurrere i dagens samfunn og er mye brukt i organisasjoner. (Singh & Singh, 2015, s. 51).

Kontinuerlig forbedring har gjennom årene blitt definert på mange måter og har blitt sett på fra ulike perspektiv. Bessant, Caffyn, Gilbert, Harding og Webb (1994) mener at den enkleste formen for å beskrive begrepet på er følgende: «a company-wide process of focused and continuous incremental innovation» (Bessant, Caffyn, Gilbert, Harding & Webb, 1994, s. 18). Mens Bhuiyan og Baghel (2005) beskriver begrepet som «a culture of sustained improvement targeting the elimination of waste in all system and processes of an organization» (Bhuiyan & Baghel, 2005, s. 761). Som Bessant et al. (1994), så mener Bhuiyan og Baghel (2005) at forbedringene ofte skjer gjennom inkrementelle innovasjoner, altså skrittvis endringer som skjer over en viss periode.

Basert på ulike forfattere har Wu og Chen (2006) oppsummert ulike mål for kontinuerlig forbedring, blant annet at implementeringen av kontinuerlig forbedring skal rette fokus til hele organisasjonen. Aktivitetene knyttet til kontinuerlig forbedring skal involvere hele organisasjonen, fra topp til bunn. Målet er å oppnå inkrementell forbedring gjennom skrittvis innovasjon, ved å forbedre de ulike prosessene, slik at man øker effektiviteten i organisasjonen (Wu & Chen, 2006, s. 706).

Tidligere så har kontinuerlig forbedring sett på prinsipper til forbedring, mens mer moderne tenkning fokuserer på organisering og omfattende metoder. Disse metodene er ofte forbundet med introduksjonen av «Total Quality Management». Og med et større behov for kontinuerlig forbedring i organisasjoner, har flere ulike metoder knyttet til kontinuerlig forbedring blitt utviklet (Bhuiyan & Baghel, 2005, s. 762). Selv om det har blitt en økt interesse og behov for kontinuerlig forbedring i organisasjoner, så har det blitt produsert lite teoretisk grunnlag for metoden (Savolainen, 1999, s. 1203). Forskning på kontinuerlig forbedring har hovedsakelig fokusert på kjernen av den, og hvordan den kan anvendes på ulike organisasjoner. Det fokuseres også på hvordan den kan implementeres inn i organisasjoner.

2.5 Rammer i offentlig sektor

I denne oppgaven fokuserer forskerspørsmålet hvordan lederens støtte burde være i et forslagssystem og hvordan den kan være med på å påvirke et forslagssystem. Samtidig som det fokuseres på i den offentlige sektoren og hvordan det skjer her. Idémottaket som brukes her, er i en kommune. Statlige, regionale og lokale myndigheter går under den offentlige sektoren (Forskningsrådet, 2019). Fokuset her vil være på hvordan innovasjon i offentlig sektor skjer, og hva som kan påvirker om det skjer innovasjoner.

Den norske regjering har et mål om å ha en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester, som består av tillit, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med ulike aktører. «Innovasjon i offentlig sektor er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 7) For å klare å levere nye tjenester og løsninger har regjeringen utviklet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor. De tre prinsippene er:

- «Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- Offentlig virksomheter må søke nye former for arbeid» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 5)

Et forslagssystem kan være en form for slikt arbeid for å skape rom for handling og for å innovere. Det gir mulighet for ansatte å involvere seg i de ulike prosessene og for å samarbeide med ulike aktører.

Lone og Stenstadvold (2017) skriver at innovasjon i offentlig sektor ofte kan ha barrierer mot innovasjon, altså mot at det skjer, ettersom prosessen ved innovasjon ofte medfører risiko og usikkerhet. Mens i offentlig sektor skal prinsipper som likebehandling, rettssikkerhet og faglig uavhengighet ligge til grunn når beslutninger tas (Lone & Stenstadvold, 2017, s. 48). Disse prinsippene bryter med usikkerheten som innovasjon kan innebære. En artikkel publisert av Publin (2005) tar opp noen forskjeller ved private versus offentlige organisasjoner ved innovasjon. Ved idémottaket som det fokuseres på her i oppgaven, så

trenger det ikke nødvendigvis å være en innovasjon som skjer, men heller en endring. Likevel så vil det kunne være sentralt å se på hvordan innovasjoner skjer i den offentlige sektoren. Ettersom dette viser til hvilke rammer som idémottaket er preget av ved å være i en kommune. Samt at resultatet av å sende inn en ide til forslagssystemet, kan føre til at det skjer en innovasjon.

Offentlige organisasjoner blir ofte sett på som mer byråkratiske, og dette gjerne med et negativt perspektiv. De offentlige organisasjonene ses gjerne på som et hierarkisk organisert system, med spesialiserte departementer om er rettet mot konkrete mål. Samtidig som grensene ofte kan oppfattes som tvetydige. Her peker artikkelforfatterne på strukturen i organisasjonen som det sentrale problemet. Strukturen er allerede valgt og følger den valgte strategien for å oppnå det bestemte målet (Halvorsen et al., 2005, s. 9). I tillegg så blir beslutningene i stor grad tatt som et resultat av forhandlinger og kompromisser, med andre offentlige institusjoner og interessegrupper. Beslutninger kan derfor bli tatt på bekostning av andre valg. Beslutninger som blir tatt kan dermed har en politisk agenda, men dette trenger ikke nødvendigvis være en årsak til beslutningene. Ved det offentlige vil det være andre regler og reguleringer, og hovedfokuset er ikke nødvendigvis på økt profitt (Halvorsen et al., 2005, s. 9 – 10).

Forskjeller på ansatte i offentlige og private organisasjoner blir også tatt opp som en ulikhet. Det har for eksempel vært mer vanlig at en ansatts rolle i offentlig sektor er underordnet hierarkisk av politiske ledere og byråkratiet. Og det er ikke forventet at man skal komme med gode ideer som kan være til forbedring (Halvorsen et al., 2005, s. 34). Mens i private organisasjoner så kan motivasjonen for endring være økonomiske og kostnadsreducerende. Det kan derfor se ut til at ansatte i private organisasjoner er mer villig til å bidra, ved at de selv kan få goder ut av det. Og fordi organisasjonen er avhengig av det. Samtidig kan ansatte i begge sektorer ha fordel av å bidra, da det kan gi flere fordeler.

Høsten 2010 gjennomførte Statistisk sentralbyrå en pilotundersøkelse om innovasjon i offentlig sektor, som en del av et felles nordisk prosjekt. Denne undersøkelsen rapporterte at offentlig sektor generelt har et høyt innovasjonsnivå. Likevel så var det en del faktorer som kan forklare de høye tallene, som at mange av innovasjonene var inkrementelle. Dette gjør at man kan anta at mange av etatene har rapportert forbedringer, og ikke helt nye tjenester. I tillegg var det en relativt lav svarprosent, som kan gi indikasjon på en skjevhet i resultatene. I

denne undersøkelsen så ble det spurt om drivkrefter til innovasjonsaktiviteten i organisasjonen, hvor interne drivkrefter ble sett på som de viktigste. Her svarte 76 prosent at ledelsen var det viktigste og at ansatte var 52 prosent viktige som drivkraft til innovasjon. Enda mer spesifikt så ble det i kommunene svart at ledelsen var 85 prosent viktig som drivkrefter. I tillegg til ledelsen, så var det også andre drivkrefter som ble sett på som viktige for innovasjon, som pålagte budsjettendringer, nye lover og reguleringer og nye politiske prioriteringer (Statistisk sentralbyrå, 2011, s. 14 – 15).

Undersøkelsen viste at hemmende faktorer for innovasjon var mangel på budsjettmidler, og 30 prosent sa at dette var hemmende i stor grad. I tillegg så var mangel på tid avsatt til innovasjon og mangel på intensiver for ansatte rapportert som hemmende (Statistisk sentralbyrå, 2011, s. 15 – 16).

2.6 Teorikapittelet – oppsummert

Oppsummert så kan man konkludere at for at en organisasjon skal kunne utvikle seg og innovere, er det viktig at organisasjoner og ledere legger til rette for at idéene kan komme inn fra de ansatte. «Employee suggestion system», eller forslagssystem, er en måte å gjøre dette på. Hovedtanken med det er å gi mer ansvar og engasjement over på ansatte i organisasjonen. Lasrado et al. (2015b) ser på ulike faktorer for at dette skal være en suksess og bærekraftig, hvor en av faktorene er ledelse. Lederen kan ha flere viktige roller, som å muliggjør kreativt arbeid for ideer og innovasjon (Mumford et al., 2002).

Teorien som er presentert i kapittelet vil bli brukt for å sammenligne det mot empirien. Faktorene som er presentert av Lasrado et al. (2015b) vil bli brukt for å ta opp sentrale punkter, med et fokus på hvordan det er i det offentlige og bruke teorien som er presentert om det. Hvordan suksessen til et forslagssystem virker generelt, kan vise hvordan en leders rolle og støtte burde være. Samt at det er viktig å forstå den generelle suksessen, for å se hvordan det er i en offentlig sektor. Empirien vil som sagt bli sammenlignet mot teorien om forslagssystem, med de rammen som offentlig sektor består av og hvordan innovasjon skjer her, som presentert i teorikapittelet.

Kapittel 3 - Metode

I dette kapitlet vil metoden som er brukt i studien bli presentert for å besvare forskerspørsmålet, samt hvilke metodiske valg som er gjort. Her vil det metodiske valget begrunnes og relevante spørsmål knyttet til gjennomføringen av studien bli gjort rede for. Metodekapitlet er plassert mellom teorikapitlet og casekapitlet for å gi best mulig grunnlag for å forstå bakgrunnen for forskerspørsmålet. Kapitlet består hovedsakelig av valg av forskningsdesign, utvalg av informanter, datainnsamling og studiens kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

Etter at tema og forskerspørsmål er valgt, er det sentral å utforme en plan for hvordan fremgangsmåten skal være, som forskningsdesignet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 69). For å innhente data til denne studien ble det valgt å gjøre en casestudie.

For å innhente data som kunne besvare oppgavens forskerspørsmål, så kunne det vært valgt flere ulike forskningsdesign for å samle inn informasjon. For eksempel så kunne det vært mulig å gjennomføre en spørreundersøkelse, som hadde vært hensiktsmessig hvis målet var å måle ulike variabler (Johannessen et al., 2016, s. 239) Variablene kunne vært å få et inntrykk fra de ansatte om hvordan deres leder påvirker dem og deres motivasjon for å sende inn ideer. Etersom idémottaket enda er i en startfase ble dette valgt bort, da det er mulig at mange ansatte ikke visste nok om idémottaket. I tillegg så er ikke målet med denne oppgaven å få svar som gjør det mulig å måle variabler, men heller å få svar som kan si noe om hvordan lederens rolle burde være i et forslagssystem. Etersom målet med denne oppgaven er å få en bedre forståelse av idémottaket og hvordan lederens rolle burde være, ble casestudie sett på som det beste valget for å få mulighet til å innhente detaljert informasjon.

Ved å velge en case studie så gav det meg mulighet til å gå i dybden på et spesifikt område. Det kan være litt uklart å forstå hva en case er, men felles for definisjonene som finnes er at de vektlegger en studie av en eller få undersøkelsesenheter. I en casestudie så er fokuset rettet mot en enhet, så poenget er altså å oppnå mye informasjon om en del som studiet retter oppmerksomheten mot. Det er vanlig å skille mellom enkelt-casestudie og sammenlignende casestudie, hvor det i dette tilfelle er gjort et enkelt-casestudie. Dette er fordel når man skal ha detaljerte beskrivelser. Ved enkelt case-studie så er det derimot vanskelig å generalisere

statistisk fra en case til et annet og gir heller ikke gode kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 97 – 100).

3.2 Datainnsamling

Forskerspørsmålet ble utgangspunktet for valg av datainnsamling (Thagaard, 2018, s. 49). Valg av metode er avgjørende for å sikre at innsamlingen av dataene er gode, og for å kunne svare på forskerspørsmålet. Det kunne vært valgt flere ulike metoder for å innhente informasjon. For eksempel så kunne observasjon være et alternativ for å innhente informasjon. Observasjon innebærer at vi studerer sosiale situasjoner og ser hvilke handlinger deltakere i felten utfører (Thagaard, 2018, s. 63). Denne metoden gir fordeler når man skal studere samhandling, noe som hadde være fordel i denne oppgaven da jeg ønsker å se hvordan ledere burde være. Derimot så hadde denne metoden alene mest sannsynlig ikke gitt alle svarene jeg trengte, samt at det ville vært tidkrevende. I tillegg så var det av smittevern hensyn ikke ønskelig, ettersom man ønsker å redusere fysisk kontakt i denne tiden.

Målet med oppgaven er å se på hvordan leders rollen burde være i et forslagssystem i offentlig sektor, så da ble det sett på som hensiktsmessig å velge en metode som kunne gi et bilde av situasjonen. I tillegg til å kunne innhente informasjon på et dypere nivå og få en nærhet til det som skulle undersøkes, som i dette tilfelle var idémottaket. Derfor falt valget på intervju.

3.2.1 Intervju

Intervju er den mest anvendte metoden i kvalitativ forskning. Ved intervju så har man mulighet til å få inn informative og fyldige svar fra informantene, og det gir en god innsikt i personers erfaringer, oppfatninger og tanker (Thagaard, 2018, s. 89). Derfor er intervju er svært god metode for å få inn relevant informasjon hvor målet var å se hvilken rolle en leder burde spille i forslagssystem i offentlig sektor.

Intervjuene hadde en delvis strukturert tilnærming, som er den metoden som oftest brukes i kvalitative studiet. Det vil si at den er basert på en intervjuguide med en fleksibel flyt (Thagaard, 2018, s. 91). Dette gjorde at intervjuene hadde en naturlig flyt. Det stiltes faste spørsmål som var laget på forhånd, men det var åpent for at andre relevante spørsmål og

temaer kunne dras inn hvor det var anledning. I forkant av første intervju så ble det laget en intervjuguide, som endret seg delvis etter hvert utførte intervju. Dette ettersom ny informasjon ved intervjuene åpnet opp for å spørre dypere og utforske andre emner.

Intervjuene startet med enkle spørsmål om informantenes rolle og hva de arbeidet med. Så gikk retningen over til spørsmål angående idémottak, deretter videre til andre temaer.

Eksempler på intervju spørsmål som ble spurt var følgende:

«Kan du fortelle litt om idémottaket? Hvordan ble det til? Hva er formålet?»

«Hva tenker du om leders rolle i idémottaket?»

«Hvem skal ha ansvar for at endringene skal blir gjort?»

Spørsmålene ble utformet med «hva», «hvem» og «hvordan» for å ha åpne spørsmål, slik at de kunne svare det de følte var relevant og gi utfyllende svar. Ved å stille slike spørsmål var formålet å få høre informantenes meninger og oppfatninger. Poenget var å se hvordan idémottaket fungerte, hva som ble vektlagt på, og hvordan informantene tenkte om idémottaket skulle være for å fungere i offentlig sektor. Hvilke sider som var viktige, samtidig hvordan de så på lederens rolle. Spesielt i en offentlig sektor, som består av mange nivåer og ansatte. Og deres tanker om hva som er viktig for at idémottaket skal fungere, om hvordan lederen kan påvirke og med et fokus på at det er et idémottak i en offentlig kommune. Ved å stille disse spørsmålene var informantene såpass åpne, og dette ledet til at de ønsket å prate om det de mente var relevant, samtidig som det gav dem mulighet for å snakke fritt med god tid til å svare på spørsmålene. Det åpnet opp for oppfølgingsspørsmål der hvor det passet seg. Eksempler på oppfølgingsspørsmål var for eksempel:

«Hva mener du med det? Kan du utdype det?»

Oppfølgingsspørsmålene mintes om eksemplene, eller så omhandlet de spesifikke ting som informantene fortalte om, som kunne være relevant. Eller for å vite mer om temaet generelt. Spørsmålene ble utformet i henhold til forskerspørsmålet og teorien. Spørsmålene ble ikke formulert slik at de var direkte koblet til teorien, da svarene skulle oppleves realistiske. Hadde spørsmålene vært utformet i samsvar med teorien med fagbegrep, hadde det vært mer sannsynlig å få svar ut ifra hvordan det burde være i forhold til teorien. De fleste ønsker å

gjøre det som er best for å få mest vellykket resultat, og dette kan lede svarene i den retningen.

Som nevnt så ble det brukt en intervjuguide, men for å ha en fin og fri flyt under intervjuet ble det litt variasjon i spørsmålene informantene fikk. Dette kan være med på å påvirke påliteligheten i undersøkelsen, da dette avhenger av hvordan datainnsamlingen er utført (Jacobsen, 2015, s. 241 - 242). Selv om det ble litt variasjon, så var det viktig å stille alle spørsmålene selv om flere var ulike. Intervjuene ble også transkribert ordrett og studert i etterkant.

Nesten et år etter covid-19 utviklet seg til å bli en pandemi, så setter viruset enda begrensninger for hvordan vi lever. Utførelsen av intervjuene ble også påvirket, da de måtte bli gjennomført digitalt. Vanligvis utfører man intervju med fysisk oppmøte. Kroppsspråket kan påvirke formidlingen av informasjonen, og ved digitalt møte vil ikke dette komme like mye frem (Thagaard, 2018, s. 102 – 103). Likevel vil jeg si at kroppsspråket i denne situasjonen ikke spilte stor rolle for dataen som ble samlet inn. Derimot skal det nevnes at ved digitale møter så mister man den «romlige» følelsen av intervjuet. Det kan bli tungt i lengden, og det var vanskeligere å få en naturlig flyt i intervjuene. Det opplevdes krevende å huske svarene fra informantene i etterkant, og det ble derfor svært viktig å spille inn intervjuene slik at man hadde mulighet til å høre svarene igjen i ettertid.

3.3 Utvalg av informanter

Informantene som skulle intervjues ble valgt ved hjelp av en kontaktperson jeg hadde kommet i kontakt med i starten av prosjektet. Først hadde jeg noen møter med kontaktpersonen, deretter hadde jeg et intervju med den første informanten. Etter det første intervjuet så hjalp denne informanten meg med å sette meg i kontakt med andre relevante informanter til prosjektet. Denne metoden for utvelgelse kan betegnes som snøball metoden. Denne metoden kjennetegnes ved at man først får kontakt med noen som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er relevante for prosjektet (Thagaard, 2018, s. 56). Min kontaktperson kom jeg i kontakt med ettersom denne personen arbeidet med idémottaket som var svært relevant for dette prosjektet. Dermed virket det også som at denne personen hadde god oversikt over relevant informanter å ta med videre. Samt at kontaktpersonen er ansatt i kommunen og har oversikt over ulike roller her.

Utfordringer med snøball metoden kan dog være at utvalget av informanter består av personer innen samme nettverk. Dermed så kan man få et ensformig bilde av situasjonen, og det kan være vanskelig å få oversikt over andre sider av caset. I tillegg så kan denne metoden være slitsom, da det bør skje en analyse av intervjuene mellom hver av dem for å få mest ut av metoden. Dette kan være tidkrevende, samtidig som det er ingen garanti for at vi faktisk får noen resultater (Jacobsen, 2015, s. 183).

I denne oppgaven har informantene hatt en form for tilknytning eller kjennskap til idémottaket. Dette har vært et bevisst valg for å få inn relevant informasjon, på tross av at det kan føre til at man får et mer ensformig bilde av situasjonen. Derimot har det vært viktig å forstå hvordan idémottaket fungerer, og i tillegg har det vært viktig at informantene har en liten forståelse for hvordan idémottaket skal fungere. Det at alle informantene har en tilknytning eller kjennskap til idémottaket kan, som nevnt tidligere, være negativt ved at man får et ensformig bilde av situasjonen, og dette er tatt med i vurderingen ved analysen av empirien og i diskusjonens delen. Det ble likevel tatt et bevisst valg om å gjøre det slik for å kun snakke med informantene som hadde kjennskap til idémottaket, ettersom idémottaket verken er så kjent eller tatt i bruk i kommunen. Det hadde dog vært ønskelig å ha et høyere antall informanter i studien for å få flere synsvinkler, men samtidig så er det ikke sikkert at flere informanter hadde gjort store endringer for studien. Av hensyn til personvern og regler fra NSD, så ble all kontakt gjort via kontaktpersonen, slik at eventuelle informanter ikke skulle oppsøkes uønsket.

3.3.1 Oversikt over informanter og rolle

Informanter	Rolle	
Informant A	Rådgiver	Intervju og to møter/samtaler i forkant
Informant B	Rådgiver	Intervju
Informant C	Rådgiver	Intervju
Informant D	Lederrolle	Intervju

Tabell. 1

Tabell 1. viser en oversikt over informanter som har deltatt i undersøkelsen og deres rolle i kommunen. Informantene hadde enten sentrale roller til idémottaket eller så hadde de en relevant rolle som gjorde at de hadde kunnskap som var relevant for denne oppgaven. Det ble gjennomført fire individuelle intervjuer på omtrent 35 – 60 min per intervju, med en tidsperiode på en måned. I forkant av intervjuene ble det utført to samtaler med en av informantene slik at det var mulig å samle all informasjon, i tillegg til å få oversikt over idémottaket. Informantene ville videre i diskusjonen kun bli omtalt som «informant», da det ikke er nødvendig å vite hvem som svarte hva i undersøkelsen, samtidig som det er mest hensiktsmessig med hensyn til lovpålagt personvern.

3.4 Studiens kvalitet

Til slutt skal det oppsummere noen av punktene i metoden som er med på å si noe om studiens kvalitet. Denne oppgaven har som følgende forskerspørsmål: *Hvordan bør ledere støtte for suksessen av et forslagssystem i offentlig sektor?* For å svare på dette har det blitt valgt å bruke en metode hvor hensikten var å innhente svar som kan gi utdypende tanker og oppfatninger fra informantene. Likevel så er det noen punkter som kan være med på å svekke studiens resultat.

Det første punktet er om studien kan generaliseres. Ved at dette er en enkelt-casestudie så vil det være vanskelig å generalisere funnene, ettersom det kan være elementer i denne studien som vil være forskjellig fra andre, og dermed gjøre det vanskelig å se sammenhengene. Likevel så vil jeg peke på at ved å gjennomføre en casestudie så har det åpnet opp muligheter til å gå mer i dybden, samtidig som det ikke nødvendigvis trenger å kunne generaliseres. Ettersom fokuset i denne studien har vært å se på en case og forstå hvordan de gjør det. Hensikten har vært å se hvordan lederstøtte bør ha påvirkning i et forslagssystem i offentlig sektor, men det betyr ikke at det er eller trenger å være slik i alle kommuner.

Det ble gjennomført intervjuer der spørsmålene ble stilt ut ifra en intervjuguide, men likevel så har strukturen variert noe og dermed også spørsmålene. For å velge ut informanter ble det valgt å bruke en «snøball» effekt. Dette har gjort at noen ting har kommet opp under intervjuene, som ble tatt med videre i de neste for å kunne gå dypere inn på det som ble nevnt. En slik kvalitativ tilnærming kan gjøre det vanskelig å sammenligne resultatene. I en slik undersøkelse så er det ikke noe som er målbart, slik som det ville være ved en kvantitativ

undersøkelse. Her har undersøkelsen vært ute etter informasjon, forståelser og meninger, som gjør at det er vanskelig å sammenligne resultatene.

For å få best utbytte av intervjuene så ble de tatt opp og transkribert. Dette er med på å øke påliteligheten, ved at analysen av dataene ble gjort ut i fra ordrette utsagn. Påliteligheten knyttes til hvordan data er samlet inn, hva som er brukt og hvordan dataen er bearbeidet (Johannessen et al., 2016, s. 229). Påliteligheten er med andre ord avhengig av at man er åpen rundt fremgangsmåten for arbeidet med studien. Dermed er det for eksempel positivt at intervjuene er tatt opp, slik at intervjuene utføres alt ordrett. I tillegg ble det valgt å ta med flere direkte sitater i oppgaven. Dette er gjort for å få frem ulike poeng og gir en mer pålitelighet ved at det ikke er like avhengig av hvordan informasjonen ble tolket.

Kapittel 4 – Kristiansand kommune og idémottaket

I dette kapittelet skal case bli presentert, og kommunen case tilhører.

Kristiansand kommune har 110 000 innbyggere og er Agders største arbeidsgiver med 9000 ansatte (Kristiansand kommune, 2020). Med så mange ansatte er det derfor vanskelig å se alle endringer som burde gjøres eller som kan gjøres. Det er derfor viktig at kommunens arbeidsgivere legger til rette for at ansatte kan få frem innovative og kreative idéer, eller eventuelle behov for endringer. Ansatte som jobber hvor det er behov for endring, står midt oppi problemet eller ser hvor det, gjennom nye idéer, kan gjøres på en bedre måte.

Fra 1. januar 2020 kom storkommunen Kristiansand på plass, etter sammenslåingen av Kristiansand, Søgne og Songdalen. Kommunen står for stor del av verdiskapingen på Sørlandet og har et variert næringsliv, samtidig som kommunen står overfor utfordringer. Utfordringer som stramme økonomiske rammebetingelser, klimaendringer- og utslipp, økte levekårsforskjeller og mange står utenfor samfunnet (Kristiansand kommune, 2020: Kristiansand kommune, 2021).

I Kristiansand kommunes «Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2030» kommer det frem noen satsingsområder som peker på områder som skal ha ekstra oppmerksomhet og ressurser i planperioden. Dette er langsiktige mål om hvordan de vil ha det, og strategier for hvordan det

skal gjøres. Et av målene er «skapende og kompetent», som omhandler Kristiansand som regionsenter, nasjonal pådriver og internasjonalt orientert kommune og byens rolle for utvikling av et attraktivt bærekraftig næringsliv. God utdanning, færre unge utenfor arbeidsliv og utdanning, anstendig arbeid, økt innovasjon og teknologi i infrastruktur og tjenesteutvikling er avgjørende faktorer (Kristiansand kommune, 2021).

Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
Kristiansand er en ledende kompetanseby hvor innbyggere bruker og utvikler sin kompetanse	Samarbeide med næringslivet om lokal arbeidsmarkedspolitikk og mobilisering til høyere yrkesdeltagelse.
	Sikre høy kvalitet i barnehage og skole og legge til rette for et mangfold av deltakelse og tilbud på fritidsarenaer.
	Legge til rette for livslang læring og mestring med høye forventinger til utvikling.
	Bidra til at flere fullfører videregående opplæring og høyere utdanning for å møte framtidens kompetansebehov.
	Videreutvikle Universitetsbyen Kristiansand i samskaping med universitetet, forskere, studenter og regionens aktører.

Tabell 2. (Kristiansand kommune, 2021)

Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
Kristiansand er regional drivkraft og nasjonal pådriver for å anvende teknologi i utvikling av effektive og behovsdrevne tjenester	Utvikle Kristiansand til en attraktiv og profesjonell partner for forskning og innovasjon.
	Være pådriver for behovsdreven forskning og utvikling av helsetjenesten, samt anvendelse av velferdsteknologi.
	Legge til rette for deling av data for å fremme åpen forskning og innovasjon.
	Ta i bruk nye digitale løsninger i tjenesteutviklingen.
	Skape arenaer der innbyggere, næringsliv, offentlig og frivillig sektor deltar i utviklingen.

Tabell 3. (Kristiansand kommune, 2021)

Tabell 2 og 3 viser til to mål og strategier for hvordan de skal gjøre dette. Disse to målene og hvordan de skal gjøre dette, mener jeg viser hvordan idémottaket kan være et verktøy for dette. For eksempel ved at de ønsker å skape arenaer hvor sektorer deltar i utviklingen av regionen, så vil idémottaket være et verktøy alle ansatte i Kristiansand kommune kan ta i bruk.

Ut ifra intervjuene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven, så var idémottaket en idé som kom på plass etter mye ulikt arbeid. Blant annet fra en workshop hvor det ble arbeidet

med å avdekke utfordringer knyttet til innovasjon. Og ut fra det kom et mål om å få på plass et strukturert arbeid med idéutvikling og et idémottak. En rådgiver i kommunen sa følgende:

«Dette har nok vært noe som er savnet. Det har vært strukturer som har fanget opp ideer, men kanskje ikke så strukturert som man har ønsket ... Det er noe som er ønsket, både fra virksomhetsstyring og andre områder. I forsknings og innovasjonsstrategien er det forankret og det er et behov man ser at man trenger.»

4.1 Idémottaket i praksis

Dette kapittelet skal kort redegjør for hvordan idémottaket er organisert og hvordan det skal skje i praksis, men hjelp av informasjonen som kom fra informantene. Dette er for å vise hvordan det faktisk fungerer. Hvordan man bruker systemet, brukervennligheten og effektiviteten av et forslagssystem, kan være med på å påvirke suksessen av systemet (Lasrado et al., 2015b). Idémottaket, som er caset i denne oppgaven, er enda i en oppstartsfase. Informantene forteller at det er kommet inn idéer, men at det dog enda er arbeid som må til for å videreutvikles. Dette er med på å påvirke hvordan det skal fungere i praksis og hvordan de tenker omkring idémottaket. Mye av tankene er tenkt og beskriver hvordan det burde være, men det kan være ting endrer seg og det kan påvirke idémottaket.

Idémottaket skal skje gjennom et kvalitetssystem. Kvalitetssystemet er et digitalt system som er drevet av en avdeling som heter virksomhetsstyring. Dette er en avdeling som driver med forskjellig styring av kommunen. Ved dette kvalitetssystemet finner du blant annet hvor man kan melde inn avvik, og ulike typer av dokumenter som prosedyrer og policyer ligger også her. Dette vil ligge på Kristiansand kommunes side for ansatte, slik at alle ansatte har mulighet til å logge seg inn og finne informasjonen de trenger. Når en ansatt sender inn en idé, vil den komme til både idémottaket og til nærmeste leder, altså den nærmeste leder til den som sender inn idéen. Hvordan idéen blir realisert eller arbeidet med kan variere, men tanken er at tjenesten skal ha ansvaret for idéen. Idémottaket er likevel der for å hjelpe, følge opp idéen og for å sette folk i kontakt med andre om det trengs. En av informantene sa følgende:

«Aller helst så skal det eier av enten den som har ideen eller den som skal implementere ideen»

Målet er at idémottaket ikke skal være den som arbeider og realiserer idéen, men de skal kun være et mottak. Mottaket fungerer slik at idéen kommer frem og bevart, samtidig som mottaket er et bindeledd.

Kapittel 5 – Funn og analyse

I dette kapitlet skal det tas utgangspunkt i den innsamlede dataen. Dataen vil bli tolket og drøftet med utgangspunkt i teorien som ble presentert i kapittel 2. Dette gjøres for å besvare oppgavens forskerspørsmål: *Hvordan bør ledere støtte for suksessen av et forslagssystem i offentlig sektor?* For å besvare på forskerspørsmålet skal teorien sammenligne mot ulike punkter fra den innsamlede dataen. Det vil gi innsikt om hvordan en leders rolle bør være for at idémottaket skal ha mest suksess.

5.1 Idémottaket - brukes som en lagringsplass

Lasrado et al. (2015b) argumenterer for at støtte fra ledelsen er viktig, som mye av kunnskapen som finnes om forslagssystem også peker på er viktig (Lasrado et al., 2015b; Ahmed, 2009; Borins, 2002; Fairbanks et al., 2003). For at et forslagssystem skal ha suksess og være bærekraftig, så er det flere ting som må til. Lederstøtte er ikke faktor som avgjør det alene, dog så ses lederstøtte på som en sentral faktor for at det skal fungere (Lasrado et al., 2015b). Et slikt system vil kunne gi lederne en strategi for å bruke ansattes kreative side samtidig som det vil være lønnsomt for dem. Det kan også være at med på å holde på idéene, slik at de ikke vil gå tapt (Lasrado et al., 2015b). En av informantene sa følgende:

«Hensikten er litt med at vi ser det, at flere enn lederen ser det. Det gir en oversikt over alle ideene og sånn fungerer systemet per i dag. Men det kan jo være at man etter hvert forandrer det også.»

Her viser informanten til at hensikten med det er at flere enn lederen ser, også at det gir en oversikt over idéene. Samtidig som det blir lagret et sted, hvis det ikke er noe man ikke kan gjøre med en gang. Har man en leder som ikke er eller virker åpen for nye idéer, så er dette en ypperlig mulighet til å melde inn en idé, spesielt hvis denne idéen er noe man burde iverksette. I et av intervjuene ble det også sagt følgende:

«Med idémottaket, da har man gått det steget at man har meldt en idé inn og da har man tatt et steg ved at man gjør det kjent, til blant annet idémottaket og de sin leder. Og det er hensikten med dette, at man har alle samlet og da kan man se det.»

Så ved at man har meldt inn en idé, som vil si idéen er samlet på mottaket, så viser informanten til at man ikke kan miste idéen da den er samlet på en plass. Det at idéen er lagret gjør at den ikke går tapt, uansett om den blir realisert eller ikke. Her kan man se at empirien samsvarer med litteraturen om forslagssystem, at dette er en metode for å ikke miste idéer innad i en organisasjon (Lasrado et al., 2015b). Idémottaket kan i dette tilfelle ses på som en lagringsplass. En av informantene nevner at idéer ofte har en tendens til å dø ut på veien oppover lederlinjen i en linjestyrt organisasjon, slik struktur som kommunen har. Her har man mulighet til å ta vare på dem, og ikke miste de gode ideene (Lasrado et al., 2015b). Ved å se på mottaket som en lagringsplass for idéene, så vil det være noen ting som er viktig å tenke på. Blant annet at innsenderen av idéen får en ordentlig tilbakemelding. For eksempel, mottaket får inn en idé, men den må jobbes videre med og utvikles hvis det skal være mulig. Uansett hvilken tilbakemelding som blir gitt, så er god kommunikasjon viktig. Både kommunikasjon og tilbakemeldinger er viktige faktorer for et suksessfullt forslag system (Lasrado et al., 2015b). Mangler dette kan det føre til manglende motivasjon for å sende inn idéer, samt å ta i bruk idémottaket.

Dette fokuset om idémottaket som et sted å samle idéene, og ved det ha en oversikt, mener jeg har et større fokus hos informantene enn i teorien. Samtidig er det ikke slik at litteraturen om forslagssystem ikke sier noe om dette. For eksempel så er Lasrado et al. (2015b) klar på at et forslagssystem er en metode som gir mulighet til å holde på de gode idéene som finnes i en organisasjon, og at man dermed ikke mister dem. Likevel så viser empirien at mye av hensikten med idémottaket er å ikke miste idéene, og at det er en metode å gå utenom den vanlige lederlinjen. Dette for eksempel for at lederne ikke blir en stopper for idéen.

5.1.1 Idémottaket - brukes som en lagringsplass - oppsummert

Oppsummert så kan man se at empirien fokuserer på at idémottaket kan være en metode for å ikke miste idéene som finnes i organisasjonen. Ved å sende inn idéene, så har man tatt et steg videre til både idémottaket, men også til lederen. Samtidig som det er en vei utenom lederen,

selv om man i dette tilfelle også sender idéen til ledere. Så få man likevel idéen sin frem i organisasjonen.

5.2 Gjennomføring av idéene

Under et av intervjuene tok en av informantene opp et punkt som kan være viktig for at idémottaket skal være vellykket. Det kan være sentralt å se på lederstøtte og deres rolle for å få inn idéer, men også for at idéene skal bli gjennomført. Altså når idéene er sendt inn og skal settes i gang.

På den ene siden så kan man diskutere hvorfor det er viktig med involverte ledere for å få inn idéer. Hvis man ikke får inn idéer så vil ikke idémottaket fungere, eller bli et nyttig verktøy i det hele tatt. Samtidig er det også sentralt å se på hvorfor og hvordan det er viktig med støtte fra lederne i prosessen med å realisere idéene. Hvis manglende støtte er en grunn for at idéene ikke blir realisert eller gjort noe med, så kan dette føre til at ansatte mister motivasjon til å sende inn idéer, som igjen kan føre til at bruken av idémottaket minskes og man ikke klarer å holde på tilbudet. Dette er et punkt jeg mener kunnskapen om forslagssystem er uklar på, slik som en informant nevnte under intervjuet. Litteraturen sier mye om at systemet må være effektivt og støttes, og at lederne må oppmuntre til å bruke forslagssystemene. Støtter ikke ledelsen systemet så vil det ikke være en suksess (Lasrado et al., 2015b). Hva vil derimot skje hvis idéen er sendt inn til idémottaket, og idéen blir valgt ut til å videreutvikle? En informant sa følgende:

«Det kom inn et himla bra forslag på det her koronapengene, som vi leverte fra oss en liste, med de gode prosjektene, og så ble det ene bare kuttet i neste runde. For hun som hadde kommet med forslaget orket ikke å være med videre. (...) Jeg mener det var ideen som hadde størst gevinst, både for kommunen og den som hadde klart å gjøre noe med det. Men det kollapset på grunn av det, og det er synd.»

Videre sier informanten:

«Så jeg tror kanskje det var litt spesielt, men ... det var en super idé altså! Men hun orket ikke, hun hadde mer enn nok med jobben sin til å være den som følger det opp. Det er veldig dumt hvis det skal drukne på grunn av sånne ting.»

Dette eksempelet viser at støtte etter at idéen er sendt inn også er viktig, enten det er i form av støtte eller veiledning. Mye litteratur om forslagssystem peker på at det er viktig med støtte fra ledelsen, men den sier lite om hvordan støtten skal utføres. Altså så sier den at det er viktig å motivere ansatte, ha engasjement fra ledelsen og la de ansatte være kreative (Lasrado et al., 2015b; Deichmann, 2012; Mumford et al., 2002). Derimot nevnes ikke noe om prosessen ved å gjennomføre ideen. Lasrado et al. (2015b) skriver at organisasjonen må støtte ordningen for at den skal bli en suksess, likevel så er det rimelig å anta at det ikke nødvendigvis trenger å bety hele prosessen. At de fokuserer på selve ordningen, som betyr å støtte forslagssystemet i organisasjonen og det å ta i bruk systemet. Her mener jeg informanten tar opp et sentralt punkt for hvordan en leders rolle burde være i et forslagssystem. Og som kan ha påvirkning for hele systemet i den forstand at hvis man ikke klarer å realisere idéene, hva er da poenget med å sende inn en idé?

Dette er riktig nok et litt spesielt eksempel som informanten nevner, ettersom det her var snakk om midler som skulle brukes som kom fra «offentlig stat». Likevel så viser det hvor viktig det er at det er noen som hjelper å holde idéen oppe eller gjøre noe med den. Her kan man anta at det ikke bare er nok med støtte og motivasjon fra lederen.

Fra undersøkelsen til Statistisk sentralbyrå sa 76 prosent at ledelsen var viktige drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2011). Selv om den fokuserte på drivkrefter til innovasjon, viser den viktigheten med støtte fra ledelsen i offentlig sektor. Mangel på insentiver blir også sett på som hemmende for innovasjon i offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2011). Hadde det for eksempel vært noen insentiver i ulike former som hjalp denne ansatte til å følge ut idéen, så kunne denne mulig vært valgt. Enten ved at den ansatte fikk noen timer i uka til idéen, noen spesielle tiltak eller at flere var med på utviklingen av idéen.

Som sagt, så var dette en idé som skulle finansieres av egen «pott» som kom fra «offentlig stat» som informanten nevnte. Likevel så kan det settes spørsmålstegn om dette er en vanlig situasjon i offentlig sektor. Det er slik at insentiver og utviklinger som skjer i offentlig sektor, som regel er finansiert av det offentlige. Regjeringen skriver at kommunesektoren «finansieres gjennom skatteinntekter, overføringer (tilskudd) fra staten og brukerbetalinger og gebyrer fra innbyggerne. Størstedelen av inntektene kommer fra skatteinntekter og

rammeoverføringer fra staten» (Regjeringen, 2021). Dette tolkes som at midlene hovedsakelig kommer fra det offentlige, og dermed kan det tenkes at dette ikke er et engangstilfelle. Det er derfor mulig at det vil være noen hinder på veien som gjør at denne prosessen blir vanskeligere.

En av informantene nevnte at hvis det ikke er midler så kan de søke om dette fra andre steder som, som for eksempel Forskningsrådet. Forskningsrådet tilbyr ulike midler til offentlige virksomheter etter søknad. Dette er også en måte for å få finansiert prosjekter på som også kan medfølge krav til hvordan de blir brukt (Forskningsrådet, u.å.). Slike midler som medfølger krav, trenger ikke å være negativt og som regel så er det krav som er til det bedre for alle. Likevel så kan disse kravene peke på at det gjør prosessen vanskeligere. Eller i alle fall tyngre, slik at det ikke er sikkert de ansatte orker å følge ideene videre. Da vil det være sentralt å ha en leder som kan guide deg gjennom dette og gjøre det enklere.

5.2.1 Gjennomføring av ideene – oppsummert

Oppsummert så kan man se at det er sentralt å se på hvordan en leders rolle burde være ved gjennomføringen av ideene. Eksempelet beskrevet over viser at en form for støtte eller hjelp kan være avgjørende om idéen faktisk går igjennom. Lasrado et al. (2015b) påpeker at organisasjonen må støtte ordningen, men som nevnt så kan man anta at dette ikke nødvendigvis trenger å bety hele prosessen. Derimot mener de at støtte er viktig for å få inn idéene, men stegene deretter er uklare. Midlenes opprinnelse ble også nevnt, som en spesiell faktor for hvorfor situasjonen ble som det ble i eksempelet, og at dette var penger som kom fra «offentlig stat og «koronapenger». Dette kan selvsagt være tilfelle og som gjør akkurat dette eksempelet vanskelig, likevel så kan man anta at det er tilfelle i flere situasjoner. Etersom størstedelen av inntektene til kommune kommer fra skatteinntekter og rammeoverføringer fra staten (Regjeringen, 2021).

5.3 Leder som hemmende faktor

Ved idémottaket, så er det meningen at ideen skal gå til både idémottaket og til nærmeste leder. At begge parter mottar idéen, trenger ikke nødvendigvis å være det beste for å drive med endringer og innovasjoner. En av informantene var ikke så sikker på om det burde være slik, og sa følgende:

«Og så er jeg ikke så sikker på om det må være sånn at denne ideen kommer fra den og den, og ideen går til nærmeste leder. Eller skal det gå helt utenom? Det kan jo være at det er litt dårlig stemning på avdelingen for å komme med sånne ideer på avdelingen.»

Som informanten er inne på, så kan en leder være i veien for at idéer kommer frem. Altså ikke at de stopper hvis de først kommer til idémottaket, men at de kan være med på å ødelegge de ansattes kreative side og deres idéer (Lasrado et al., 2015a). Dette kan gjøre at idéene aldri når idémottaket, fordi miljøet, lederne og kulturen ikke legger til rette for at det skal skje. En av informantene nevner et eksempel på et forslagssystem i en organisasjon hvor de mente lederens rolle kunne være hemmende for forslagssystemet:

«For eksempel så på sykehuset hadde de ikke det slik at det gikk til nærmeste leder, fordi de tenkte det kunne være hemmende. Men det kommer vi sikkert til å lære underveis og måter å gjøre det på.»

I dette eksempelet så ser de på det som negativt at lederen skal motta idéen. Lasrado et al., (2015a) skriver at hvis en organisasjons grunnleggende kultur ikke støtter innovasjon og læring, kan dette påvirke ansattes kreative evne. Ved at Lasrado et al. (2015a) peker på organisasjonens grunnleggende kultur, mener jeg det kan trekke linjer til lederne. Hvis ikke den nærmeste lederen støtter en kultur for innovasjon og læring, så er det med på å påvirke de ansatte. Holdninger og oppfatninger til lederen din, er med på å forme deg som ansatt. Hvis de ikke legger opp til å se endringer så er det mulig man som ansatt heller ikke gjør det. For noen ansatte så vil det kunne føles skummelt å sende inn forslag om endringer, eventuelt fordi endringsforslagene går imot den nærmeste lederens måter og holdninger.

Hva som kan være konsekvensen av at lederen ikke mottar ideen, er vanskelig å si. Det kan tenkes at ideene som kommer inn kan sprike mer fra den tjenestens måter å gjøre ting på. Dette kan både være positivt og negativt. Det er positivt i den form at hvis kulturen er dårlig, eller hvis behovet for endring er stort, så vil mest sannsynlig alt hjelpe. Uansett hvor mye det skiller seg fra hva som gjøres i nåværende situasjon. Det er også større mulighet for at idéen kommer frem uansett hva lederen mener. På den andre siden så kan det være negativt i den form at man kan anta at lederen ikke vil ha like mye å si. Det kan tenkes at hvis det er en idé som idémottaket mener man burde gå videre med, uten at lederen har hatt noe å si, så vil det være vanskeligere å gjennomføre. Eller så det kan stride med lederens tanker, være negativt

for avdelingen eller så kan lederen føle seg overkjørt. Dersom lederen er involvert fra starten, så kan det muligheten for at idéen blir støttet mer opp om den grunnleggende kulturen som Lasrado et al. (2015a) skriver om.

Lederen kan også ha en rolle som gjør at idémottaket kan bli mer effektivt. Involveres de i idémottaket så kan det være positivt i den forstand at de har mer oversikt over hva som skjer i den aktuelle tjenesten. Dermed ser de behovet eller hvordan idéen kan gjennomføres bedre, eller om den er aktuell for å gjennomføre. Dette er en av informantene inne på:

«I utgangspunktet så tenker jeg at de veldig bør inkluderes, ikke minst det der med å få det ut. Når tror jeg ikke det er sånn akutt behov for sånn for at vi trenger noe siling, men en leder kan sile. Altså hvis idémottaket får mye å gjøre, så får lederen silt noe av dette ut. Igjen så er jeg ikke sikker på om det må siles så fryktelig mye da. For det kan være ulike perspektiver som har ulike deler.»

Ved at informanten sier «siler», så tolker jeg det som at informanten mener at ved at lederen mottar idéene, så kan de se hva som er mulig, hvordan det best kan gjøres, samtidig som de kan si ifra om at det ikke går. Å «sile» ut alt som vil være vanskelig å gjennomføre enten fordi det ikke nødvendigvis vil være bedre, det fysisk ikke er mulig eller ikke mulig på grunn av budsjett. Fungerer en leders rolle slik, kan det være med på å gjøre idémottaket effektivt. Effektivitet er en av faktorene som Lasrado et al. (2015b) ser på som viktig for at forslagssystemene skal være bærekraftige. Her vil det likevel være vesentlig at lederen har holdninger og en tankegang som støtter organisasjonens kultur og mål. Skulle ikke lederen ha det, så vil det være viktig at det er mulig å gå rundt lederen. En av informantene var inne på tanken om at det burde være mulig å kunne velge dette. Så hvis den ansatte føler at idéen spriker med lederens holdninger, eller at de vil kunne melde inn en idé for å vise til behovet, så kan man «huke» av for om idéen kun går til idémottaket og eventuelt muligheten for anonymitet. I tillegg så uttrykket en av informantene en bekymring for hvordan kommunen er organisert, ved at man har en organisasjon med mange ledernivåer. Dette mener informanten kan gjøre at idéene ofte stopper opp hos en av lederne på et av nivåene. Når det er mange nivåer, så er det lett at idéene stopper opp på veien. Dette kan være med på å hemme prosessen til en idé, og man kan i denne settingen se betydningen idémottak kan ha. Ved at idéene går utenom den vanlige «lange» linjen.

Under intervjuene så ble det flere ganger lagt vekt på lederens rolle, i ulike former og ved ulike spørsmål, at lederen er en viktig ressurs når det kommer til å få ut budskapet. Lederne kan brukes som en vei for å nå ut til de som sitter med idéene.

«For det er så klart slik at det er sånne kommandokjeder i kommunen som går an å bruke, som å gå via lederne. Og du kommer langt nok ut hvis du klarer å aktivisere de kjedene.»

Klarer man å nå ut til de ansatte som eventuelt sitter på en idé gjennom denne kommandokjeden, som informantene kaller det, så har man klart mye av hovedtanken bak et slikt system. Hovedmålet er at ansatte med kreative idéer skal få dem frem i organisasjonen (Lasrado et al., 2015b; Lloyd, 1999). Det kan likevel føles vanskelig i en organisasjon som kommunen, hvor denne kommandokjeden er lang, som en av informantene var inne på. Derimot så er dette minimal del, for å få informasjon om at et slikt tilbud finnes holder ikke i mange tilfeller. Føler ansatte frykt, press eller at det i kun er et fint tilbud på papir, så vil det ikke bli brukt (Lasrado et al., 2015b). Selv om et tilbud er tilgjengelig, så betyr det ikke at det blir tatt i bruk med mindre man føler at det virker. Det må arbeides med kontinuerlig, og gjør man ikke det så vil gjerne et forslagssystem mislykkes i lengden (Mehrajunnisa & Jabeen, 2020).

5.3.2. Leder som hemmende faktor – oppsummert

Oppsummert kan empirien peke på at det kan være hemmende at lederen mottar idéen ved idémottaket. Likevel så mener informantene at ledere burde involveres. Det blir nevnt at lederne blant annet kan være med på å få ut informasjonen og «sile» ut idéer», og samtidig være med på å gjøre idémottaket effektivt (Lasrado et al., 2015b). Det er mulig å anta at lederne ikke alltid burde motta idéen, men de kan likevel spille en viktig rolle i prosessen. Det er mulig at det er viktigere at de involveres hvis idémottaket får for mye å gjøre, samtidig som de kan være med på å få ut budskapet, og dermed få inn idéene fra de ansatte.

5.4 Kultur for innovasjon og endring

Som nevnt, så er et forslagssystem med på å involvere ansatte i endringer og innovasjon, samt at det gir dem en mulighet til å involveres i prosessene ved innovasjon. I tillegg så er et forslagssystem med på å lage en kultur for kontinuerlig forbedring (Jabeen et al., 2020).

Kultur er et begrep som ble nevnt av informantene flere ganger og ble ansett på som viktig. Ved et spørsmål angående hvordan man skal klare å «holde» på idémottaket, altså fortsette å få inn idéer slik at det blir brukt, sa en informant følgende:

«Hvis man får et godt system for det, altså som en kultur, så tror jeg det vil lettere holdes varmt. Det handler litt om en kulturendring som sikkert må gå parallelt og sikkert ikke bare handler om idémottaket. Men som må handler litt om å forankre en kultur for innovasjon, en kultur for å tenke nytt.»

Her peker informanten altså på kulturen, og at det ikke kun handler om idémottaket som et mottak og verktøy. Man kan se på det som at i et forslagssystem som dette, i en stor organisasjon som skal treffe mange, så handler det ikke bare om å få inn idéer. Det handler også om å lage en kultur for innovasjon og endring. Altså at organisasjonen har en kultur som legger til rette for endring og som støtter forslagssystemet (Lasrado et al., 2015a). Det vil være vanskelig for de som arbeider med idémottaket å lage en kultur for dette, ettersom de ikke møter alle de ansatte i de ulike tjenestene. Derimot så kan de gjennom idémottaket fungere som et verktøy for å realisere og lagre ideer. Videre sa informanten:

«Så det skal jobbe med en handlingsplan som følger opp strategien for forskning og innovasjon. Der tenker jeg vi må være tett på for ledere, på de forskjellige nivåene, til å starte opp til hvordan man kan på en måte innarbeide i større grad en kultur for innovasjon og ivareta det som finnes.»

Her tar informanten både opp at man må jobbe for en kultur for innovasjon, samtidig som det er viktig å være tett på lederne. Dette kan man se opp i mot det Schein (2004) sier om kultur og ledelse, at de to henger sammen. Lederne må være en viktig ressurs for å skape en kultur og holde på denne kulturen. Slike systemer kan derfor være et verktøy og lage strukturer for at det skjer, samtidig som det gjør at ledere og ansvarlige er bevisste på kulturen. For i en organisasjon, som har mange ulike nivåer og tjenester, vil det være vanskelig for de involverte i idémottaket å være involvert i hele organisasjonen. Mens en leder kan styre på en måte som legger til rette for innovasjon, eller et kreativt miljø.

En av informantene oppsummerte tanken rundt hvordan lederens rolle burde være godt, ved spørsmål om hva denne informanten tenkte om leders rolle:

«I utgangspunktet så skal ledere drive med innovasjonsledelse, innovasjon bør jo egentlig skje i hele organisasjonen ideelt sett. Og så vet vi at det ikke alltid ledelse utøver det sånn at innovasjon skjer, og av og til er ledere i en situasjon hvor den har begrensede muligheter til å sette i gang gode ideer. Prioritering er å velge bort noe som er bra. Så det er det dilemmaet der som jeg tenker at ledere bør stå i, at man må kunne legge til rette for at de gode ideene kommer frem og selv å motivere for at ansatte skal kunne fremme ideer for forbedringer. Og samtidig ha et ansvar for gjennomføring.»

Ved dette utsagnet så oppsummerer informanten mye av hva Lasrado et al. (2015b) påpeker når det kommer til organisasjonens kultur og rolle, samt rollen til en leder. Her snakker også informanten om det er lederens dilemma å prioritere hva som er mulig ut ifra midlene organisasjonen har. Dette er med på å legge rammer for avdelingen og organisasjonen (Klev & Levin, 2018). Dette er positivt ettersom det er lederen som er tett på de ansatte og har bedre muligheter for å argumentere for hva behovet er og hva som er best for avdelingen. Dette oppleves som et dilemma hvor det er sentralt at lederen argumenterer og forklarer godt om hva som kan gjennomføres eller ikke. Statistisk sentralbyrås (2011) undersøkelse om innovasjon i offentlig sektor, påpeker mangel på budsjettmidler som en hemmende faktor for innovasjon i offentlig sektor. Uansett om lederen legger til rette for en kultur for kreativitet og innovative idéer, så betyr det ikke at alle idéer iverksettes. Det er ikke alt ledere har mulighet til å gjøre, da mye er avhengig av organisasjonen som helhet. I tillegg til idéen i seg selv, hvordan den er og hvordan den er tenkt. Derimot så vil idéene med et idémottak lagres, enten det vil være mulig å gjennomføre dem eller ikke, om det skulle være på bakgrunn av midler.

Et punkt som også ble tatt opp av noen av informantene var eierskap til idéen. Det er ikke idémottaket som skal har ansvar for idéen, men at idéen skal eies av den som har idéen eller av den som skal implementere idéen. En av informantene sa følgende:

«Det er viktig at det eies av noen, og ikke vi»

Lasrado et al. (2015b) viser til at medvirkning, altså at de ansatte blir involvert i prosessen, kan gi en følelse av tilhørighet til organisasjonen. Så ved å «eie» idéen og være med på å videreutvikle eller implementere denne, kan øke denne følelse. Dette kan være viktig for at de

ansatte skal vise et engasjement til organisasjonen. Eierskap til idéen er en følelse av tilhørighet, og det kan ha innvirkning på kulturen. Ettersom kulturen ikke bare kan ses på som et resultat av lederen, men alle som er en del av gruppen (Schein, 2004). At de ansatte tar eierskap til idéen trenger ikke å være noe som går av seg selv. Selv om noen sender inn en idé trenger det ikke å bety at den ansatte ønsker å ta på seg oppgaven, men at den kun sendte inn idéen fordi den ansatte så behovet for det. Her vil det det være mulig å anta at det er viktig å bli motivert til å gjøre det, samt å få hjelp av lederen og organisasjonen til å ville det og har kapasitet til det.

5.4.1 Kultur for innovasjon og endring – oppsummert

Oppsummert så fremstår kultur som viktig for et forslagssystem i den forstand at hvis man har en kultur for innovasjon og endring, så er det mer mulighet for at det oppstår idéer. Er kulturen for innovasjon og endring forankret inn i organisasjonen så kan man anta at idémottaket vil gå mer av seg selv. Altså at organisasjonen har en grunnleggende kultur som støtter innovasjon og forslagssystemet (Lasrado et al., 2015a). Kulturen er påvirket av lederne og ledelsen, og de er viktige faktorer for å skape en god kultur og holde på den (Schein, 2004). Så lenge en leder klarer å skape en kultur hvor de ansatte får mulighet til å utforske sin kreative side, så er lederen og kulturen med på å støtte idémottaket.

5.5 Premiere ideer og endring

En av faktorene som Lasrado (2015b) ser på, er gevinst. At det er viktig at de ansatte på en eller annen måte blir belønnet i et forslagssystem (Lasrado et al., 2015b; Ahmed, 2009). Det er rimelig å anta at synet på belønning er annerledes i offentlig organisasjoner kontra private organisasjoner. Ettersom offentlig sektor blant annet har prinsipper som likebehandling som ligger til grunn for beslutninger (Lone & Stenstadvold, 2017). En informant sa følgende:

«Men en ting er at du faktisk melder inn det du har, men også det der med i det hele tatt å tenke kritisk, Gjør man ting på den beste måte og ser man etter de tingene som går an å gjøre noe med. Og det tror jeg er et ganske langt lerret å bleke i kommune. Vi er vel ikke så flinke til å verdsette og etterspørre, eller premiere det, eller søke etter det. Kommune er litt sånn at det er trygt og godt, og man får skattebetalernes penger. Det tror jeg er den største og tyngste biten å ta tak i.»

Ut ifra dette, så kan man anta at det til tider oppfatte som litt for trygt i det offentlige. Halvorsen et al. (2005) mener at i offentlige organisasjon så blir strukturen gjerne sett på som mer hierarkisk, med spesialiserte avdelinger rettet mot konkrete mål. Samtidig som grensene kan oppfattes som tvetydige. Ved at man har disse rammene, som føles trygt og godt, så ser man nødvendigvis ikke ute etter endringer. Informanten nevner at de ikke er flinke til å «verdsette, etterspørre, premiere eller søke» etter endringer. Dette kan tyde på at den generelle oppfatningen er at man ikke søker eller spør etter endringer, samtidig som man kan føle at man ikke blir satt pris på eller får noe igjen hvis man først gjør det. Dette kan vise til at i offentlig sektor så vil det være enda mer nødvendig med lederstøtte for at et forslagssystem skal fungere. Ledere kan hjelpe å motivere til å søke etter endringer og til læring.

Ordet premiere er også blitt nevnt av informanten, og som litteraturen om forslagssystem tar opp. Gevinst kan være en faktor som påvirker positivt for et forslagssystem (Ahmed, 2009: Lasrado et al., 2015b). Ahmed (2009) skriver at det ikke nødvendigvis trenger å være gevinst i form av penger, men det kan også være i form av anerkjennelse og ros. Dette kan være en bra løsning for at ansatte skal ville ta på seg mer arbeid og det kan være med på å motivere den ansatte til å gjøre mer. Det krever at ledere og organisasjonen er oppmerksomme på handlingene til sine ansatte i denne situasjonen. Ledere må klare å vise at den ansatte at de har gjort noe bra, eller oppdage et behov. Dette er ikke lett å gjennomføre uten støtte fra ledere og at lederne ser de ansatte. Lederne har mulighet til å «heie» frem og motivere ansatte. Ved å «premiere» eller «verdsette», som informanten er inne på, dekkes behovet på mange mulige måter. Ved å faktisk gjøre det, så viser det de ansatte at organisasjonen verdsetter dem. Statistisk sentralbyrås undersøkelse viste at mangel på intensiver var hemmende for innovasjon i offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2011). Klarer man å snu på dette, kan det også ses på som en form for gevinst. Med andre ord, at man premierer og gir ut midler til å kunne innovere, eller tenke ut nye idéer. Dette for å fremme at man både får mulighet, men også lyst til å se etter endringer og lære.

På en annen side, så kan dette med å premiere og gi gevinster skape en dårlig kultur, og dessverre virke mot sin hensikt ved denne metoden. Det kan virke mot sin hensikt i den forstand at motivasjonen for å sende inn en idé ligger i gevinsten, og ikke for at det skal bli bedre for ansatte og for organisasjonen. Selv om disse gevinstene ikke er økonomiske eller materielle, så kan ønsket om anerkjennelse bli viktigere enn selve idéen. Man kan anta målet

med idémottaket blir glemt bort hvis dette er tilfelle. Fokuset burde være på at hvis man har en god idé, så sender man den inn. Så enkelt, og ikke fordi man er ute etter anerkjennelse. Her kan det tenkes at det er viktig at organisasjonen og lederne på de ulike nivåene, er flinke til å se de ansatte uavhengig av hvor kreative de er. Det er likevel viktig å påpeke at det ikke er feil å ønske anerkjennelse eller en eller annen form for gevinst, men at det ikke burde være intensjonen for å ta i bruk et forslagssystem. Halvorsen et al. (2005) skriver at ansatte i offentlig sektor vanligvis er organisert mer hierarkisk og følger strukturen, og at i private organisasjoner så kan motivasjonen for endringer være økonomiske. En av informantene snakker rundt denne rollen som ansatte i kommunen har. Ved spørsmål om hvordan man kan arbeide med kulturen for å være mer innovativ og gjøre endringer, sa en informant følgende:

«Det er sånn grunnleggende som må forankres opp mot toppledelsen, og litt om hva er det man premierer. Hvordan vurderer man lederne, og det med å være innovativ og komme på nye ting. Det står ikke i noen jobbutlysninger, det står ikke noen steder når du skal forhandle lønn, det er ikke kriterier som nevnes i det hele tatt. Det er ikke et punkt i medarbeidersamtaler. Det er jo null fokus på det. Så det med å jobbe med å få det inn, at dette er noe som faktisk verdsettes i kommunen, det tror jeg er ganske viktig og tung bit.»

Her peker informanten på at hvis det ikke står noen steder at man skal drive med innovasjon og komme på nye ting, hvordan skal det da skje? Dette er selvsagt en informants oppfatning, men litteraturen viser til det samme (Halvorsen et al., 2005). At den generelle oppfatningen er at det ikke er behov for å se ut over jobb beskrivelsen sin og gjøre denne jobben. Tidligere i diskusjonen, så ble det nevnt av en informant at kommunen kan for mange oppfattes som trygt og godt. Uten at noen legger til rette for det eller motiverer og arbeider for et innovativt miljø, så vil det være lite sannsynlig for at det skjer. Statistisk sentralbyrå (2011) undersøkelse viser også til dette, at i offentlig sektor så viser undersøkelser at det blir satt av for lite tid til innovasjon. Dette har altså en hemmende effekt på innovasjon i offentlig sektor, samtidig som det var mangel på insentiver for ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2011). Setter ikke organisasjonen av tid eller ressurser til kreativitet, utvikling og læring, så kan det tenkes at det ikke skjer i større grad. Dette peker både informanten og undersøkelsen gjort av Statistisk sentralbyrå på. Lite tid og insentiver for innovasjon i offentlig sektor kan igjen ses i sammenheng med et utsagn fra en av informantene:

“Jeg tror en må begynne å gjøre ting annerledes og begynne å tørre å ta risiko i noen grad, innovasjon innebærer alltid noen grad av risiko og skal vi prøve ut nye ting så må vi være villige til å ta risiko. Og det er klart at i en organisasjon i som ikke har risikovillig kapital, men stort sett midler til å dekke lønn og grunnleggende drift så er det krevende med sånn type omstilling. (..) altså det å kvitte seg med angsten for å ikke lykkes når man setter i gang med nye ting. “

Her snakker ikke informantene om det å premiere, men at organisasjonen må tørre å ta en risiko når det kommer til innovasjon og få inn en kultur for å tørre. Samtidig som informantene peker på at i en organisasjon som kommunen, så er det ikke mye åpenhet for å gjøre dette og ta risiko. En risiko som bryter med grunnleggende prinsipper i det offentlige (Lone & Stenstadvold, 2017). Innovasjon er et viktig element og det kreves arbeid for å få det til, er det viktig å tørre å ta en sjans for å få utviklet idéer. Dette burde være viktig for at ansatte skal sende inn idéer, fordi det er med på å vise at organisasjonen er innovativ og tørr å ta en risiko som kan være positive på flere fronter. Dette viser at det er mulig at kommunen tørr å satse på deres idéer, enten det er små eller store endringer.

5.5.1 Premiere ideer og endring – oppsummert

Gevinst, eller å bli premiert i en eller annen form, kan være viktig i et forslagssystem (Lasrado et al, 2015b, Ahmed, 2009). Oppsummert så kan det oppfattes som at endring og å være innovativ, ikke etterspørres eller verdsettes nok. Det er trygt og godt i kommunen, og derfor så ser man ikke alltid behovet for endring. Dette medfører at man ikke premierer, da det ikke er nødvendig. Ikke fordi man ikke ønsker det, men fokuset på å være innovativ ikke er der. Uten nye idéer eller forslag til endring, så er det naturlig at premiering faller bort.

Kapittel 6 – Drøfting

I dette kapitlet vil det diskuteres videre på de ulike punktene tatt opp i kapittel 5.

Sammenligningen av empirien og teorien som er gjort i kapittel 5 er grunnlaget for videre diskusjon.

Informantene snakker mye om idémottaket som en lagringsplass, ved å sende inn idéene til idémottaket sånn at man har idéene samlet. Da vil idéene ikke kunne bli mistet, og i tillegg

har man en oversikt over dem, uansett om de kan gjennomføres eller ikke. Samtidig som det er en måte utenom den vanlige lederlinjen, som igjen kan se på som å gi et sted til ideene. For som en av informantene sa:

«Og så er erfaringen at i en veldig stor linjestyrt organisasjon som kommunen er, så er det ofte at ideer dør på vei opp lederlinjen»

Lasrado (2015b) viser til at et forslagssystem er med på å holde på idéene slik at de ikke går tapt. Slik som informantene er inne på, så legges det mer vekt på fra informantene at det er en måte å få inn idéer. Utsagnet over peker også på at i en stor kommune slik som denne organisasjonen er, så er det en måte å få idéene opp på. Er det rimelig å anta at idéene ofte kommer frem til ledere, men stopper der, eller på neste ledd igjen? Dette er fullt mulig i henhold til det informanten sier og offentlig sektor er gjerne strukturert hierarkisk med strukturer og strategier som allerede er valgt (Halvorsen et al., 2005). Så hvis de består av mange ledd, er det lett å se at de kan forsvinne opp linjen. Ikke nødvendigvis fordi det trengs å være slik at man ikke ønsker den endringen, men idéen må gjennom ulike ledd som kan gjøre det vanskeligere å se hva det egentlig handler om. Eller at de som faktisk kan avgjøre noe ikke ser behovet eller ønsket like stor. Som nevnt, så uttrykket en av informantene at slik kommunen er bygd nå med mange ledernivåer, så kan dette være negativt for at idéene skal komme frem. Dermed så kan man anta at et idémottak som en lagringsplass er viktigere i den offentlige sektoren enn i den private. Ettersom det er mulig private organisasjoner ikke er strukturer på samme måte, eller har mer frihet til å velge det de vil og er mer kostnadsfokusert (Halvorsen et al., 2005).

Ser man på det slik det er diskutert over, så kan man også diskutere hvor involvert ledere skal være. Da med tanke på at idéen blir sendt inn. Ut ifra empirien så kan det tyde på at idémottaket skal være en vei utenom lederen, slik at idéene kommer frem og at de ikke mistes. Ikke bare at det skal være en vei utenom lederen, men også for at flere har mulighet til å se det. Slik at man får en oversikt over alle idéene, som kan være bra i en stor organisasjon som kommunen er, og man har en mulighet til å få en oversikt over behovene i kommunen.

Tidligere så ble gjennomføringen diskutert og hvor essensielt det kan være å ha hjelp og støtte i denne prosessen. Derimot så er det mulig å tenke at hvis man allerede har fått inn en idé, hvorfor er det da så viktig med støtte i gjennomføringen. Formålet med et forslagssystem er å

få inn idéer fra ansatte slik at man ikke mister dem, og har man allerede fått dem inn så har man klart det. Derimot så er det rimelig å anta at det ikke holder i lengden. Empirien viser at det er et mål om at ansatte skal ha et eierskap til idéen, og skal de få det så burde de involveres i idéen. Skal de ansatte få eierskap til idéen så sier det seg selv at det er sentralt at de er med på prosessen som idéen har. Og da er det negativt hvis det ikke går på grunn av manglende hjelp, støtte eller midler.

For at et forslagssystem skal være bærekraftig, kreves det at det jobbes kontinuerlig med det. Mehrajunnisa og Jabeen (2020) peker på at en av grunnene til at mange forslagssystemer ikke fungerer i lengden, er blant annet på grunn av at de mislykkes med å implementere kontinuerlig forbedring i systemene dere. Derfor kan det være sentralt å se litt på kontinuerlig forbedring i forbindelse med et forslagssystem. Dette for å vise at et forslagssystem ikke nødvendigvis er en engangs ting som kan forbli vellykket uten at det arbeides kontinuerlig med det. Likevel så er det viktig å få frem at dette ikke er fokuset, men det er sentralt å fokusere på da manglende arbeide med dette kan være en årsak til at forslagssystem i organisasjoner ikke alltid fungerer.

Slik som tidligere kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner sa i et dokument fra Kommunal og moderniseringsdepartementet (2016) at offentlig sektor må: «fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. (...) Skal vi få det til, må vi skape en kultur for kontinuerlig forbedring.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 3). For å gjøre dette så må man arbeide kontinuerlig for det. Her blir også begrepet kultur dratt inn, som er diskutert tidligere. Lager man en kultur for å stadig fornye og endre seg, så vil bli mer forankret inn i organisasjonen. Skjer dette, så kan man også diskutere om det er mer sannsynlig at et forslagssystem i organisasjonen blir brukt. Jabeen et al. (2020) skriver at et forslagssystem kan være med på å lage en kultur for kontinuerlig forbedring og læring, slik som Sanner (2016) påpeker at vi må for å forbedre offentlig sektor. Dermed så vil man kunne anta at de trekker i begge veier, slik at kontinuerlig forbedring kan være positivt for et forslagssystem (Lasrado et al., 2015b). Ved at man kontinuerlig arbeider med forbedringer og lærer mer, så vil det være mulig å se nye måter å gjøre ting på. Skrittvis forbedringer som kan både være bra for organisasjonen, men også skape muligheter for å få nye ideer (Wu & Chen, 2006).

Hvordan en leders rolle og støtte burde være, kan ha mye påvirkning på et forslagssystem. Og som nevnt, så er denne støtten fra en leder en viktig faktor for at et forslagssystem skal

fungere og være bærekraftig. Dette peker både litteraturen og informantene på. Ved spørsmål om hva en av informantene tenkte om lederens rolle i et forslagssystem, sa informanten at det var et sammensatt bilde:

«Og så vil det sjelden bare være opprettelsen av et idénett som er årsaken til at ideene får et videre liv. Jeg tenker at det som regel er et litt mer sammensatt bilde, enn at man kan måle effekten av et idénett på hvordan det går med ideene. De er avhengige av veldig mange andre faktorer også.»

At idénettet må ses på som et sammensatt bilde, samsvarer svært med litteraturen om forslagssystemet (Lasrado et al., 2015b). I tillegg så er informanten inne på at idénettet har en mulighet til å ha et annet blikk enn det nærmeste leder har. Ved at de blant annet ikke er like nærme problemet eller idéen, og ikke er en del av den aktuelle avdelingen. Det er viktig å koble til nærmeste leder, men ikke kun dem. Det er mange elementer som må på plass for at det skal fungere om man ser det slik.

Det er vanskelig å vurdere virkningen av et idénett, som en av informantene er inne på. For selv om man får inn mange idéer, som for eksempel er et resultat av at lederne fremmer og motiverer for dette, så trenger ikke kvaliteten å være til stede. Det vil også være vanskelig å påpeke om det faktisk er lederens rolle som har påvirket som er grunnen til at ansatte sender inn idéer. Det er en mulighet for at det kun er fordi enkelte ansatte er kreative uavhengige av lederne. Likevel så vil det være rimelig å anta at kontinuerlig arbeid med idénettet uansett vil gi noen resultater. Blir arbeidet utført mer systematisk, som med kontinuerlig forbedring, har man mulighet til å få små forbedringer som kan resultere i innovasjoner eller forbedringer i organisasjonen (Wu & Chen, 2006).

Kapittel 7 – Konklusjon

I dette kapitlet vil forskerspørsmålet for denne studien besvares. Sentrale punkter fra diskusjonen vil bli trukket frem og oppsummert. Og til slutt presenteres kort et forslag til veien videre. Denne studien hadde som mål å besvare følgende forskerspørsmål: *Hvordan bør ledere støtte for suksessen av et forslagssystem i offentlig sektor?*

Ved denne typen forskerspørsmål og denne typen metode, så er det vanskelig å måle noe eksakt. Ved å se på teorien og empirien mot hverandre, så har noen punkter skilt seg mer ut enn andre.

Ut ifra teori, så blir støtte fra ledere og organisasjonen sett på som mer betydningsfulle faktorer for et forslagssystem (Lasrado et al., 2015b). Det er dog flere andre punkter fra funnene som viser seg å ha stor betydning. I forhold til idémottaket, så la informantene mye vekt på at det er en plass hvor man kan sende inn idéer, slik at man ikke mister dem samtidig som de er oppbevart en plass. I tillegg er denne metoden en vei utenom den vanlige lederlinjen. Dette ser man ofte i store linjestyrte organisasjoner, slik som kommunen er. Fra intervjuene, ble det fremlagt at nye idéer ofte forsvinner på vei opp lederlinjen. På en annen side, så må man vurdere om et idémottak er vellykket nok i en lengre periode uten flere funksjoner. Man kan fort bli avhengig av å vise at det faktisk fungerer, og at idéene blir til noe for å få inn idéer. Det er derfor viktig å se på gjennomføringen, og passe på at denne prosessen ikke blir glemt. Ved denne prosessen så har også ansatte mulighet til å ta eierskap til idéen, som gjør at de kan føle en større tilhørighet til organisasjonen og kulturen for innovasjon økes.

Funnene viste at det ikke ikke nødvendigvis alltid er positivt med en involvert leder for forslagssystemet. Ledernes tanker og holdninger kan være motstridene for idéene som kommer inn. Derfor så var informantene inne på at det er mulig det burde være mulig at ikke lederen fikk idéen, slik at dette ikke ble en hemmende faktor. Ettersom idémottaket er en vei utenom den vanlige lederlinjen i en stor organisasjon. På en annen siden så ble lederens rolle sett på som mer sentral for å få ut informasjonen om idémottaket, og bruke dem som veier for å nå ut til de ansatte. I tillegg så kan lederen være med på å lage en kultur for innovasjon og endringer. En kultur som er forankret inn i organisasjonen.

Dermed så kan man se at en leders rolle i et forslagssystem i offentlig sektor bør handle om å legge føringer for at innovasjon og læring skal skje. Lederne bør lage en kultur for innovasjon, samtidig som de må vise sin støtte for forslagssystemet og motivere de ansatte. Hvis de klarer å lage en kultur som fremme dette og motiverer ansatte til å bruke systemet, så kan lederne være med på å øke et forslagssystem sin suksess i offentlig sektor. Det er likevel viktig, som flere av informantene er inne på, at det er et sammensatt bilde. Lederens rolle, støtte og hvordan den rollen burde være, er bare en av faktorene for at et forslagssystem skal være vellykket. Spesielt i en kommune, som består av mange nivåer og ulike tjenester. Likevel så vil denne rollen ses på som sentral i et forslagssystem, både i private og offentlige organisasjoner.

7.1 Veien videre

Ettersom idémottaket enda er i en oppstartsfase, vil det nok være enda mer interessant å se på dette videre om noen måneder eller år. Altså se på det i en fase hvor det er mer tatt i bruk, som kan gi mer svar på hvordan støtten fra lederen og ledelsen fungerer i praksis. Da gjerne med synspunkter fra ansatte som ikke har en lederrolle og hvordan de ansatte føler om bruken av et forslagssystem. Da vil det nok gi et klarere bilde av hvordan leder burde støtte og hvordan det faktisk skjer. Dette kan for eksempel gjøres gjennom en større spørreundersøkelse til de ansatte, både fra de som har sendt inn ideer og de som ikke har. I tillegg ville det være svært interessant å se dypere på lederne på avdelinger hvor det blir sendt inn og det skjer en ideutvikling versus hvor dette ikke skjer. Hva er det lederen gjør som gjør at dette skjer eller ikke skjer. Eller er det andre faktorer i omgivelsene større påvirkning på resultatet.

Litteraturliste

- Ahmed, A. M. (2009). Staff suggestion scheme (3Ss) within the UAE context, Implementation and critical success factor. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(2), 153-167.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R. & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*. 43(5). 761-771
- Borins, S. F. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(8). 467-476
- Brunet, A. P. & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. 23(12). 1426-1446
- Deichmann, D. (2012, February 3). *Idea Management: Perspectives from Leadership, Learning, and Network Theory* (No. EPS-2012-255-ORG). *ERIM Ph.D. Series Research in Management*. Erasmus Research Institute of Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/31174>
- Fairbanks, J., Spangler, W. & Williams, S. D. (2003). Motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management. *Behaviour & Information Technology*, 22:5, 305-314
- Fairbanks J. F. & Williams, S. D. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and innovation management*, 10(2), 68-74

FHI. (2020, 30.november). Avstand, sosial og fysisk kontakt. Hentet fra:

<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/avstand-kontakter/>

Forskningsrådet. (2019, 13.mars). Definisjon på offentlig sektor. Hentet fra:

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

Forskningsrådet. (u.å.). Forskningsmidler til offentlig sektor. Hentet fra:

<https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/>

Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. & Røste, R. (2005). Innovation in the public sector: On the differences between public and private sector innovation. Publin report NO. D9, 1 - 69.

Jabeen, F., Mehmood, K., & Mehrajunnisa, M. (2020). Strategic drivers to promote employee suggestion schemes in GCC organizations. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. 8(3) 2049-3983

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag

Klev, R. & Levin, M. (2018). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). En innovativ offentlig sektor – kultur, ledelse og kompetanse (Meld. St. nr. 30 (2019-2020)) Hentet fra:

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

Kristiansand kommune (2021, 18.mai). Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030. Hentet fra: [https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/politikk-og-](https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/politikk-og-organisasjon/samfunnsutvikling/sterkere-sammen---kristiansand-mot-2030/)

[organisasjon/samfunnsutvikling/sterkere-sammen---kristiansand-mot-2030/](https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/politikk-og-organisasjon/samfunnsutvikling/sterkere-sammen---kristiansand-mot-2030/)

Kristiansand kommune. (2020, 6.juni). Fakta om Kristiansand kommune. Hentet fra

<https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/politikk-og-organisasjon/om-kristiansand/fakta-om-kristiansand/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres. [Brosjyre] Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/bf7aa31fab114ec7803d9d214199b26e/no/pdfs/offentlig_sektor_fornyes.pdf

Lasrado, F., Arif, M. & Rizvi, A. (2015a). Employee suggestion scheme sustainability excellence model and linking organizational learning, Cases in United Arab Emirates . *International Journal of Organizational Analysis*. 23(3) 425-455

Lasrado, F., Arif, M. & Rizvi, A. (2015b). The determinants for sustainability of an employee suggestion system. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 32(2). 182-210

Lone, J. A., & Stenstadvold, M. (2017). Organisatoriske forutsetninger for innovasjon i offentlige virksomheter. *Stat & Styring*, 27(04), 48-51.

Lloyd, G. C. (1999). 'Stuff the suggestions box'. *Total Quality Management*, 10(6), 869-875.

Mehrajunnisa & Jabeen, (2020). Antecedents to employee suggestion schemes: the study of UAE. *The TQM Journal*. 33(3), 497-519

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750

Nærings- og fiskeridepartementet. (2008). Et nyskapende og bærekraftig Norge. (St.meld. nr. 7. (2008-2009)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Regjeringen. (2021, 11.januar). Finansiering av kommunesektoren. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/finansiering-av-kommunesektoren/finansiering-av-sektoren-samlet-herunder/id552048/>

Regjeringen. (2010, 18.oktober). Hva er innovasjon? Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>

Regjeringen. (2020, 2.juli). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>

Savolainen, T. I. (1999). Cycles of continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*. 19(11), 1203–1222.

Schackt, J. (2019). Kultur. Store norske leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/kultur>

Schein, E.G. (2004) *Organizational culture and leadership*. (3. utg.) San Francisco, Jossey-Bass, Hentet fra: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2373/1/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%2C%203rd%20Edition.pdf>

Singh, J. & Singh, H. (2015). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. *IUP journal of operations management*, 8(2), 51-72

Statistisk sentralbyrå (2011). Innovasjon i offentlig sektor. (Rapporter 25/2011). Hentet fra: https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed. Chichester: Wiley.

Tranøy, K. E. & Fossheim, H. (2021). Idé. *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/idé>

Wu, C. W. & Chen, C. L. (2006). An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. *Technovation*, 26, 697-707.

Vedlegg 1 – Intervjuguide 1

1. Navn og rolle?
Kan du fortelle litt om hva du gjør/arbeider med?
2. Kan du fortelle litt om dette prosjektet?
 - Hvordan ble dette til?
 - Hva er formålet med det?
3. Hvordan jobber dere med dette?
 - Hvem?
 - Regler/reguleringer?
 - Hvordan skal det skje i praksis?
4. Har kommunen hatt noe lignende tilbud tidligere som du vet om?
 - Hvilke erfaringer har dere hatt da?
 - Har du noen erfaringer med dette? Hvis det, hvordan har det fungert?
5. Hvordan skal dere nå ut til ansatte?
 - Har dere en spesiell målgruppe dere ønsker å treffe? Hvis det, hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hvordan skal dere jobbe med å «holde» på tilbudet?
 - Altså fortsette å få inn ideer – at det kontinuerlig kommer inn?
7. Er det noen begrensinger for hva som kan bli gjort i forhold til ideer/endringer?
 - Er alle ideer «realistiske»
 - Har dere en strategi/plan for å få inn ideer som er «formålet»?
8. For at ansatte skal ville sende inn ideer eller endringer kan det være viktig at de blir sett/hørt, hvordan skal dere jobbe med det?
 - (Hvis for eksempel endringene ikke kan bli gjort)
9. Hvem skal ha ansvaret for at endringene blir gjort?
 - I og med at det er et tilbud som skal treffe mange og det er mange sektorer involvert.
10. Tenker dere at ansatte skal involveres i prosessen?
 - Hvordan kan de involveres?
 - Har de noe å si her?

Vedlegg 2 – Intervjuguide 2

1. Navn og rolle?
 - Kan du fortelle litt om hva du gjør?

2. Kan du fortelle litt om dette prosjektet?
 - Hvordan ble det til?
 - Hva er formålet med det?

3. Hvordan arbeider dere med dette?
 - Hvem?
 - Regler?
 - Hvordan skal det skje i praksis?

4. Har kommunen hatt noe lignende tilbud som du vet om?
 - Har du noen erfaringer med et slik mottak tidligere?

5. Hvordan skal dere nå ut til ansatte?
 - Er det noen spesielle målgrupper? Hvis det, hvorfor/hvorfor ikke?

6. Hva tenker du om leders rolle i dette?
 - Tenker du på hvordan de kan være med på å påvirke?
 - Rollen deres?

7. Har du noen tanker om hvordan ledere bør inkluderes i arbeidet deres?
 - Hvordan kan de inkluderes?

8. Tenker du at det bør være et fokus på dem (lederne)? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvordan kan de påvirke?

9. Hvordan skal dere jobbe med å «holde» på tilbudet?
 - Altså fortsette å få inn nye ideer?

10. Kultur – hva tenker du om at kulturen kan spille inn for å få inn nye ideer?

11. Hvordan kan dere arbeide med kulturen?

- Er dette noe dere bør arbeide med eller ledere?

12. Er det noen begrensinger på hva som kan bli gjort?

- Har dere en strategi/plan for å få inn ideer?

13. For at ansatte skal ville/ønske å sende inn ideer, kan det være viktig at de blir hørt, hvordan skal dere arbeide med det?

- Hvis ideene for eksempel ikke kan realiseres
- Hvordan spiller lederes rolle inn her? Har du noen tanker om deres rolle her?

14. Hvem skal ha ansvaret for at endringene bli gjort?

- Stort tilbud og mange tjenester

15. Tenker dere at ansatte skal involveres i prosessen?

- Hvordan kan de involveres?