

Innovasjonens spill om velferd

Cand. Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse

Kandidatavhandling

21. Desember 2015

Anslag/sider: 272967/114

Fotnoter: 1269

Ulrikke Nedregård

Mari S. Berg

Veileder:

Erik Caparros Højbjerg

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Abstract

The last couple of years we have seen how innovation increasingly has been communicated as the solution to major challenges related to future maintenance of the Danish welfare system. Innovation is communicated as the way to provide welfare of an increasingly good quality, while at the same time saving money.

While innovation is a relatively new solution, management is not. Since the Danish public sector started demanding management around 1987, the leader has been perceived as the solution to a growing number of challenges and problems.

This thesis brings innovation and public management together and asks; what happens when the welfare leader is given the shape of innovation?

By taking a theoretical approach inspired by Michel Foucault, the thesis regards innovation as a new ideal for providing welfare-service and regards the ideal as being a result- and a part of a discourse; the innovation discourse. It regards ideals as a part of a rationality- a truth about the provision of welfare and claims that the rationality is conditioning for the welfare leader- it creates an ideal welfare leader and thereby create certain conditions for management.

Inspired by Foucault's theoretical apparatus the thesis makes an historic analysis of ideals and rationalities regarding the provision of welfare. With its interest on provision of welfare the thesis focuses on municipalities and their organization of welfare, when they are the main provider of welfare in the Danish society.

The historical analysis reveals several ideals and rationalities for the provision of welfare through the history and with Foucault's concept of discourse concludes that they all coexist in present time, creating certain paradoxical conditions for the welfare leader. The welfare leader has to "be" different, contradictory ideal leaders at the same time and this installs a specific form of complexity into welfare management.

The thesis further investigates how concrete welfare leaders deal with the complexity in their own management - How they, inspite of the contradictory ideals, make sense of their own management.

Based on these findings, the thesis concludes that the modern welfare leader constantly has to address its own function and decide which ideal leader to be and in the process decide what kind of welfare-service to provide. Innovation has therefore made municipality welfare-management a political exercise in determining what provision of welfare is and should be.

Indholdsfortegnelse

Innovasjonens spill om velferd	1
1.0 Innledning	5
1.1 <i>Problemfelt</i>	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Analysedesign	8
1.4 Oppsummering	11
1.5 Leseveiledning	12
1.6 Tidligere studier på samme gjenstandsfelt	13
2.0 Teori	14
2.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	14
2.2 Michel Foucault som analysestrategisk blikk	15
2.3 Hvorfor Foucault?	16
2.4 <i>Gouvernementality-analytikk</i>	17
2.4.1 Makt	18
2.4.2 Ytre- og indre styring	19
2.4.3 Diskurs som ytre styring	20
2.4.4 Diskurs og rasjonalitet	21
2.4.5 Arkeologiske lag	22
2.4.6 Det etiske selvforhold	23
2.4.7 Arkeologiske lag og indre styring	24
2.5 <i>Metode og empiri</i>	25
2.5.1 Analyse 1	25
2.5.4 Analyse 2	29
2.6 <i>Analysestrategi 1: den diakrone diskursanalyse</i>	32
2.7 <i>Analysestrategi 2</i>	40
3.0 Analyse 1	48
3.1 Fase 1: Drift og effektivitet 1958-1987	48
3.2 Fase 2: Oversikt og rettigheter 1988- 1997	53
3.3 Fase 3: Brukeren og forventninger 1998-2006	59
3.4 Fase 4: "Lederen" og innovasjon 2007 – 2011	65
3.5 Innovasjonsdiskursens mulighetshistorie	74

3.6 Roller, beslutninger og strategi	78
3.7 Betingelser: innovasjonsdiskursens konsekvenser for kommunal ledelse	81
4.0 Analyse 2	83
4.1 <i>Prosjekt Innovationsledelse</i>	83
4.1.1 Det refleksive prosjekt	85
4.2 <i>Rasjonalisering og identifisering</i>	87
4.2.1 Innovasjonsledelse som et spørsmål om <i>tid</i>	88
4.3 Innovasjonsledelse som et spørsmål om ansvar	95
4.4 <i>Oppsummering</i>	102
5.0 Resultater og konklusjon	105
5.1 <i>Innovasjon og velferdsledelse</i>	105
5.1.2 Arbeidsspørsmål 1: Hvordan kan man iaktta?	105
5.2 Arbeidsspørsmål 2: Betingelser for velferdsledelse	108
5.3 Arbeidsspørsmål 3: Effekter for velferdsledelse	109
5.4 Besvarelse av problemformulering	109
5.5 Implikasjoner	111
6.0 Litteraturliste	115
7.0 Analysemateriale	119
8.0 Bilag	120
8.1 <i>Intervjuguide</i>	121
8.2 <i>Intervjuer</i>	122

1.0 Innledning

"...innovation har blevet det nye mantra – også inden for det offentlige – og her har lederne en afgørende rolle i forhold til at skabe innovationen" (Videncenter for Velfærdsledelse, 2012). Sitatet peker på to sentrale elementer for denne avhandlingen; offentlig velfærdsledelse¹ og innovasjon. Innenfor de siste 25 år har offentlig ledelse vært konstant på dagsordenen i Danmark, og betraktes som helt avgjørende for at de offentlige organisasjoner skal kunne møte og håndtere det som karakteriseres som en stigende mengde forandringer og utfordringer- en stigende mengde kompleksitet. Ledelse har, siden man begynte å etterspørre den i den offentlige sektor i Danmark rundt 1987, blitt iaktatt som løsningen på en rekke utfordringer og problemer; "...alle problemer i den danske velfærdsstat kaller på mer og bedre ledelse" (Andersen & Pors 2014:11). Uansett hvilket problem som møter den offentlige velferdssektor blir ledelse løsningen.

Hvordan lederen skal løse det offentliges problemer har dog endret karakter, og her kommer innovasjon i spill. Innovasjon fyller for tiden mye i debatten om den offentlige sektors velferdsoppgaver. Innovasjon omtales som selve løsningen på de offentlige velferdsutfordringer og det bevilges betydelige summer til innovasjon som løsningsmodell. Innovasjon skal skapes, fremmes og sikres, hvis ikke henger velferdssamfunnet i en tynn tråd. Og det er den offentlige leder som har ansvaret for å sikre at tråden ikke ryker.

Behovet for innovation er stærkere end nogensinde i kommunerne. Hvor hovedansvaret for enhver politiker i dag er økonomi, prioritering og kvalitet i ydelserne, må vi fremover tilføje krav om nye løsninger- kravet om innovation. Og de kommuner, der gør det samme i dag, som de gjorde i går, er i min verden truede. Mens de, der frembringer noget nyt, er vindere. (Borgermester Barlach,Videncenter for Velfærdsledelse, 2012).

Som sitatet tydeliggjør ser det ut til å være en ganske særlig historie som gjør seg gjeldende i dagens Danmark: hvis den offentlige velferdssektor skal kunne møte morgendagens

¹ Termen *velfærdsledelse* er konstruert til denne avhandlingen for å forenkle lesningen. Velferdledelse er konstruert som begrep for å fávne og besvare "ledelse av hva?". I denne oppgaven er det ledelse av de kommunale velferdsytelser som settes i sentrum.

utfordringer er det bruk for permanent og systematisk innovasjonskraft. Allerede tilbake i 2007 satte den daværende danske regjering som mål at de offentlige velferdsinstitusjoner i Danmark skulle bli de mest innovative i verden, og det ble utarbeidet en strategi for å styrke innovasjon og vitenspredning den offentlige velferdssektor. Visjonen var en offentlig velferdssektor som systematisk tenker hvordan det kan arbeides med drivkrefter for innovasjon og innovasjonsprosesser. Det kommuniseres ikke bare om enkle endringer og effektiviseringstiltak, men om en radikal velferdsinnovasjon som innebærer at vi utfordrer oppfatninger av de problemer som velferdsytelsene er et svar på (MandagMorgen 2013). Argumentene for hvorfor er mange;

Økonomisk pres fra global konkurranse, finanskriser og demografiske endringer har sammen med borgernes vedholdende krav om mere og bedre service, massemedienes påpegning af de mange uløste samfundsproblemer og politikernes ønske om at udvise handlekraft bidraget til at sætte innovation øverst på den offentlige sektors dagsorden. (Torfing et.al 2014).

Den offentlige velferdssektor skal innoveres og det er den offentlige velferdsleder som skal sikre at det skjer. Den innovative offentlige velferdsleder har dog ikke alltid vært italesatt som løsningen på velferdsstatens problemer. Tar vi et raskt tilbakeblikk på ledelseslitteraturen innenfor offentlig velferdsledelse de siste tiår, kan vi se at den har tatt en vending. Fra å handle om byråkrati; hvor lederen skulle sikre likebehandling, målstyring; hvor lederen skulle sikre oppnåelsen av bestemte mål, planlegging og strategi; hvor lederne skulle planlegge for en bestemt framtid, handler dagens litteratur i stor grad om hvordan man kan gjøre opp med tidligere forestillinger om offentlig velferdsledelse. Dagens litteratur, politiske visjoner og omfattende offentlige strategier ser alle ut til å enes om to ting: innovasjon er helt avgjørende for å "redde" det velferdssamfunnet vi kjenner i dag.

Men hva slags betingelser for å bedrive velferdsledelse skaper dette nye fokuset på innovasjon? Og hva gjør disse særlige betingelsene med velferdsledelse?

Utgangspunktet for denne avhandlingen er det store fokuset på innovasjon som i dag omkranser den offentlige forvaltning. Vår interesse for innovasjon kommer fra at det synes å være en relativt ny, men også gjennomgripende diskurs i debatten om fremtidens velferdssamfunn. Ovenstående aktualisering er eksempler på hva vi senere vil argumentere for er et nytt ideal for offentlig velferdsledelse.

1.1 Problemfelt

Innovation er blevet et fast punkt på den kommunale dagsorden – de aktuelle samfundsmæssige udfordringer kræver, at de kommunale organisationer tænker nyt og finder anderledes veje at gå. Og det er ikke et vilkår, som forsvinder lige foreløbigt. (KL Konsulentvirksomhed 2013)

Som de innledende sitater pekte på, kommuniseres innovasjon som løsningen på det stadig mer pressende problem velferdsstaten står ovenfor; å skulle yte velferd av bedre kvalitet til færre penger. I dette sitatet presenteres vi for et annet sentralt element for denne avhandlingen; kommunal velferdsledelse. Da innovasjonen først og fremst presenteres som velferdsstatens redning, samtidig med at det er lederne som skal sikre innovasjonen, er det velferdsledelse som utgjør avhandlingens gjenstand for analyse. Da det i dag er kommunene som er hovedleverandør av velferd antar vi at innovasjon og hva det gjør med offentlig velferdsledelse vil komme særlig til uttrykk i den kommunale setting. Dette danner grunnlaget for avhandlingens avgrensning til å iakttas *kommunal velferdsledelse*.

I samtlige danske kommuner har det blitt iverksatt en rekke initiativer og det bevilges betydelige midler til de såkalte "innovasjonsprosjekter". Innovasjon fremstilles som den nye, og eneste løsningen på den kommunale velferdssektorens problemer og dette vekker vår nysgjerrighet. Hvor kommer denne nye løsningen fra? Hvordan har innovasjon blitt den selvfølgelige redningen på velferdsstatens problemer? Og videre; hvilke betingelser for å bedrive kommunal velferdsledelse skaper idealet om en innovativ forvaltning og hvilke effekter har det for praksis?

Iakttakelsen av innovasjon som "den nye løsning" bringer oss videre til kjernen av vår undren vedrørende innovasjon og hva den gjør med betingelsene for det å bedrive velferdsledelse; hvilke problematikker installerer løsningen? Dette sitatet fra Andersen og Pors oppsummerer godt avhandlingens omdreiningspunkt: *"Man står med et problem eller et ideal om, hvordan man bør lede, men man spørger for sjældent; Hvilke nye problematikker følger med denne type tænkning og disse idealer"* (Andersen et.al. 2014:15).

Avhandlingen arbeider med Michel Foucaults (1926-1984) teoretiske apparat og dermed med et underliggende premiss om at alle kommunikative former inneholder indre spenninger og paradokser grunnet deres sammensatte og inkohærente konstitusjon, som derfor må

håndteres(Kaspersen et al. 2013: 360). Vi undrer dermed over hvilke (ledelses)spenninger og (ledelses)paradokser innovasjon som løsning skaper. Ved å spørre til hvilke problematikker som følger med det nye idealet om innovasjon, er vår ambisjon å diagnostisere samtidens velferdsledelse i kommunal forvaltning. Med diagnostikk mener vi beskrivelser av hvordan muligheter og umuligheter for ledelse skapes(betingelser).

Frem for å anta at ledelse er noe bestemt, ønsker vi å undersøke den form som ledelse gis i 2015. Hva settes på spill når innovasjon settes i sentrum for velferdsledelse? Hvis velferdsledelse blir gitt formen innovasjon, hvilke dynamiske og produktive motsetninger tvinges velferdslederne til å folde ut? Med andre ord antar vi at innovasjon gir velferdsledelse en bestemt form og denne formen setter dagens velferdsledelse på spill ved å skape noen bestemte betingelser for det å bedrive velferdsledelse i 2015. Videre antar vi at denne formen skaper noen effekter i samtiden ved å kreve noe av den kommunale velferdsleder. Dermed spør vi; hvilke effekter har innovasjon for praksis?

Vi mener å kunne besvare disse spørsmål gjennom en undersøkelse av innovasjonens historie i kommunal sektor. Ved å rekonstruere innovasjonens historie ønsker vi å få blikk for hvilken form denne gir kommunal velferdsledelse og herigjennom få blikk for de antatte muligheter og umuligheter innovasjon installerer; hvilke betingelser den skaper for det å bedrive velferdsledelse. Videre mener vi å kunne undersøke effektene i samtiden, ved å se hvordan noen utvalgte kommunale velferdsledere forholder seg til de installerte betingelser. Med dette som bakgrunn er vi klar til å presentere avhandlingens problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvordan kan man iakttå, på hvilke betingelser og med hvilke effekter, innovasjon setter aktuell velferdsledelse på spill, med utgangspunkt i en analyse av den kommunale velferdsleder?

1.3 Analysedesign

For å skape de nødvendige betingelser for å besvare problemformuleringen samt en strukturering av avhandlingen og dens analysedeler, finner vi det hensiktsmessig å konstruere noen arbeidsspørsmål til problemformuleringen. Avhandlingen vil struktureres rundt tre arbeidsspørsmål, hvor det ene innebærer fremleggelsen av vårt analytiske blikk og de andre danner rammen for to analyser.

Et meget sentralt spørsmål og dermed første arbeidsspørsmål, er hvordan vi kan skape de nødvendige betingelser for å kunne innsamle og iakttas empiri på en slik måte at vi kan gjennomføre en analyse for å besvare avhandlingens problemformulering. Derfor stilles første arbeidsspørsmål slik:

1. *Hvordan kan vi skape et analytisk blikk som gjør oss i stand til å besvare avhandlingens problemformulering ?*

Avhandlingen vil starte med en redegjørelse for sentrale teoretiske begreper, metode og empiri-innsamling og beskrivelser av hvordan vi bruker de teoretiske begreper i iakttakelsen av analysens gjenstand. Når dette spørsmålet er besvart, og den teoretiske og analytiske ramme for avhandlingen er konstruert, kan vi gå videre med et spørsmål som åpner opp for en empirisk analyse.

Denne avhandlingen interesserer seg primært for kommunal *velferdsledelse* og dette utgjør avhandlingens gjenstand. Da innovasjon ser ut til å være formen på kommunal velferdsledelse 2015, danner dette omdreiningspunktet for vår analyse av velferdsledelse. Vi iakttar innovasjon som en sannhet om ytelsen av velferd, hvor vi mener at denne sannheten gjør noe med formen på velferdsledelse. Som en ny sannhet problematiserer den velferdslederens aktuelle form og setter derved velferdsledelse på spill. For å få blikk for hvordan den gjør dette iakttar vi det som nødvendig å rekonstruere innovasjonens mulighetshistorie i den kommunale velferdssektor, for på denne måten få en avstand til vår gjenstand. Vi iakttar historien som mulighetsskapende for innovasjon, og betingelsesskapende (og mulighetsskapende) for velferdsledelse.

Vi iakttar innovasjon som betingelsesskapende for velferdsledelse ved at den skaper et bestemt handlingsrom for ledelse. Innovasjon er et ideal for ytelsen av velferd, og som ideal *normerer den* en ideell velferdsleder- den sier; *dette er den ideelle velferdsleder 2015*. Ved å gi form til velferdslederen blir bestemte handlinger mulige.

Det er dermed innovasjon som en sannhet/ideal om ytelsen av velferd som gir form til velferdslederen. I rekonstruksjonen av innovasjonens historie regner vi med å finne flere sannheter om ytelsen av velferd og dermed flere normerte velferdsledere. Med bakgrunn i Foucault antar vi at disse sannhetene ikke bare er historie, men at de kobler seg sammen og blir med inn i samtiden. *Sannhetene* skal sameksistere med innovasjon og dette antas å skape bestemte paradokser, hvilket utgjør bestemte betingelser for velferdsledelse. Det er denne

sameksistensen- innovasjonens møte med andre sannheter, og de betingelser dette skaper for velferdsledelse, denne avhandlingen interesserer seg for.

Antagelsen om paradokser og sameksistens finner gjenklang i tidligere forskning på samme gjenstandfelt. I boken *Velfærdsledelse- mellom styring og potentialitet* beskriver Andersen og Pors (2014) blant annet hvordan nye former for velferdsledelse kommer til, uten å erstatte de gamle- og dermed installerer en større grad av kompleksitet². Vår undren ligger dermed i å undersøke hvilken særlig form for kompleksitet som installeres i velferdsledelse når den gis formen innovasjon, og det er denne kompleksiteten vi iakttar som *betingelser for velferdsledelse*. Til sist er vi interessert i å beskrive *generelle* betingelser for velferdsledelse, forstått som betingelser som gjelder for velferdsledere generelt og ikke innenfor spesifikke sektorer.

Med dette som bakgrunn stilles andre arbeidsspørsmål på følgende måte:

2. Hvilke konsekvenser har innovasjon for betingelsene for kommunal velferdsledelse?

Vi mener videre at innovasjonens betingelser for velferdsledelse skaper noen effekter i samtiden. I analyse 2 er vi interesserte i disse effektene og analysen bygger på en antagelse om at konkrete velferdsledere forholder seg til de skapte betingelser i sin egen ledelse. Når vi i analyse 1 antar tilstedeværelsen av flere sannheter om ytelsen av velferd antar vi dermed også tilstedeværelsen av flere handlerom for velferdslederen. Vi mener at innovasjon *normerer* "velferdslederen", den sier: sånn skal en velferdsleder 2015 lede. Innovasjonens historie og derav en tilstedeværelse av flere handlingsrom gjør dog at vi antar et nødvendig mellomrom mellom innovasjonens normering av *velferdslederen* og praksis³ og det er dette mellomrommet vi er interesserte i å undersøke.

Vi antar at møtet mellom de forskjellige sannheter og innovasjon skaper noen paradokser, og dermed også noen paradoksale handlerom for velferdslederen. Da vi antar at velferdslederne er etiske aktører, dvs.; har et behov for å fremstå som legitime og rasjonelle aktører antar vi at disse vil søke å håndtere de paradoksale betingelser og få paradokser til å fremstå

² Kompleksitet er et resultat av et stort antall komponenter, disse komponentenes heterogenitet, relasjonene mellom dem og deres dynamiske og uforutsigbare interaksjon (Nielsen, UiO). Med *kompleksitet* henvises til enhet av selvstendige deler - jo flere deler, jo større kompleksitet. I denne oppgaven iakttas velferdsledelse som enheten, og det er dermed denne enhetens deler vi søker å undersøke.

³ Med *praksis* henvises det til ledernes identifisering, og ikke til faktisk utøvd ledelse.

uparadoksale. Vi er dermed interessert i å undersøke hvordan lederne forholder seg til, og håndterer, de betingelser innovasjonen skaper for velferdsledelse- hvor dette utgjør mellomrommet mellom innovasjonens normering og praksis. Her bygges det videre på resultatene fra analyse 1, hvor vi undersøker hvordan lederne håndterer de fremanalyserte betingelser i form av paradokser. De to analyser henger dermed sammen og er begge med til å besvare avhandlingens problemformulering, da analyse 2 kommer i forlengelse av analyse 1. I analyse 2 har vi tatt utgangspunkt i et konkret innovasjonsprosjekt; *Prosjekt Innovationsledelse*(heretter PI), og intervjuet fire av de deltagende velferdslederne, med det formål å undersøke hvorledes de identifiserer seg med de sannheter og derav handlerom fremskrevet i analyse 1. Hvordan de forholder seg til den normerte velferdsleder er det avhandlingen iakttar som *effektene* av de skapte betingelser. Med denne bakgrunn stiller vi følgende arbeidsspørsmål:

3. *Hvordan identifiserer velferdslederne i Prosjekt Innovationsledelse seg med innovasjonens normerte velferdsleder?*

Dette arbeidsspørsmålet strukturerer sin egen analyse. I denne forbindelse skal det bemerkes at analysen ikke har noen ambisjon om å være en uttømmende eller generaliserbar analyse av innovasjonsdiskursens effekter. Det dreier seg kun om fire intervjuer og gjennomføres for å få en pekepinn om hva noen mulige effekter av innovasjonsdiskursen kan være og på denne måten legge grunnlaget for diskusjon og videre forskning. Analysen utgjør derfor også en mindre del av avhandlingens samlede helhet.

1.4 Oppsummering

Gjennom besvarelsen av våre tre arbeidsspørsmål søker vi å besvare avhandlingens overordnede problemformulering og problematisere den selvfølghet som dagens kommunale velferdsledelse ser ut til å hvile på; at innovasjon er *løsningen*.

Problematiseringen skjer det ikke fra noe "opphøyd" sted. Vi har ingen ambisjon om å dømme innovasjon eller å si om det er "god/dårlig" velferdsledelse. Vi har snarere et kritisk erindre, ved å skape et blikk for hvordan en løsning alltid er forbundet med konsekvenser(betingelser) og effekter.

Avhandlingen følger et diakront og et synkront spor, hvor det diakrone har til hensikt å belyse de historiske forutsetninger for- og ledelsesmessige konsekvenser av- når velferdsledelse gis formen innovasjon. På denne måten har avhandlingen en ambisjon om å bedrive

samtidsdiagnostikk, hvor vi utpeker det aktuelle former (den innovative velferdsleder) og bestemmer de grunnproblemer som er fenomenets effekter. Ledelse er ikke en isolert form i samfunnet, men snarere utvikles forskjellige former ved siden av hverandre- betinger hverandre, understøtter og motarbeider hverandre (Villadsen et.al 2008:34). Dette samvirke av former er den delen av diagnostikken avhandlingen i hovedsak vil interessere seg for. Med utgangspunkt i Foucault og hans blikk på samfunnet, har vi ingen forutfattet teori om hva ledelse er eller bør være, men spør samfunnsdiagnostisk til de diskursive konstitusjonsbetingelser for kommunal velferdsledelse.

Den synkrone analyse kommer i forlengelse av den diakrone og har som formål å analysere de fremanalyserte betingelsenes effekter for det å bedrive velferdsledelse. Hvordan forholder velferdsledere seg til de diskursive konstitusjonsbetingelser i iakttagelsen av egen ledelse; praksis? Avhandlingen baserer seg på en antagelse om at enhver ledelse er normativ og politisk, idet den setter konstitutive betingelser for hva velferd og ledelse overhodet kan være (Villadsen et.al 2008: 28).

1.5 Leseveiledning

Kapittel 1: Inneholder avhandlingens innledning, problemfelt og bakgrunn for valgte tematikk. Her presenteres problemformuleringen og tilhørende arbeidsspørsmål og avsluttes med en kort oversikt over noen tidligere studier på avhandlingens gjenstand.

Kapittel 2: Vi introduseres først for avhandlingens vitenskapsteoretiske posisjon, en begrunnelse for *hvorfor Foucault* og deretter en gjennomgang av avhandlingens teoretiske rammeverk. Videre følger metodiske overveielser og konstruksjonen av det empiriske arkiv. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av hvordan de konkrete begreper fungerer som analyseverktøy- de to analysenes analysestrategier. Kapitlet oppsummeres med en besvarelse av avhandlingens første arbeidsspørsmål.

Kapittel 3: En diskursanalyse av innovasjonen og dens mulighetshistorie, med henblikk på å beskrive betingelsene for velferdsledelse når denne gis formen innovasjon. Kapitlet avsluttes med en besvarelse av avhandlingens annet arbeidsspørsmål.

Kapittel 4: En analyse av praksis- på kommunikativt nivå, hvor vi undersøker konkrete velferdslederens håndtering av de antatte paradoksale betingelser for velferdsledelse framanalysert i analyse 1. Kapitlet avsluttes med en besvarelse av avhandlingens tredje arbeidsspørsmål.

Resultater, konklusjon og implikasjoner: Avhandlingen avsluttes med en gjennomgang av de analytiske resultater og en videre diskuterende besvarelse av avhandlingens problemformulering. Det er en diskuterende konklusjon, uten et analytisk bidrag i seg selv. Avhandlingen avsluttes med en kort skissering av konklusjonens implikasjoner. Hva kan vår analyse av *den kommunale velferdsleder* fortelle oss om *velferdsledelse* i 2015?

1.6 Tidligere studier på samme gjenstandsfelt

Denne avhandlingen er ikke den første til å beskjeftige seg med *velferdsledelse* som gjenstand for vitenskapelige undersøkelser. Andersen og Pors forsker på velferdsledelse i deres bok *Velfærdsledelse- mellem styring og potentialisering*, hvor de kartlegger dynamikkene i den offentlige sektor, med særlig fokus på samvirket av forskjellige former for velferdsledelse; innovasjon, byråkrati og potensialisering. (Andersen et.al: 2014). Undersøkelsene dreier seg om hele den offentlige sektor og de forholder seg til fenomenet på et mer abstrakt nivå enn denne avhandlingen- med dens avgrensning til den kommunale sektor og fokuset på *velferdslederen*.

Kaspar Villadsen og Camilla Sløk går i sin bok *Velfærdsledelse- i den selvstyrende velfærdsstat*, langt i å diagnostisere og beskrive velferdsstatens, og derved velferdsledelsens, aktuelle utfordringer. Mens denne avhandlingen avgrenses til kun å se på betingelser og effekter for velferdsledelse i den kommunale sektor, ser Villadsen og Sløk på velferdsledelse generelt, samt inkorporerer forskjellige former for ledelsesteknologi og på hvilken måte disse kan bidra til å frembringe det som ledelsen skal frembringe; nemlig velferd (Villadsen et.al. 2008). I motsetning til denne avhandlingen diskuterer Villadsen og Sløk konkrete teknologiers fungeren og effekter for valgte gjenstand, mens vi avgrenser oss til å se på en enkelt kommunal løsning, dens diskursive historie og derved hvilke betingelser og effekter vi kan fremanalysere derav.

Videre har det blitt skrevet en rekke spesialer på valgte gjenstand. Her kan Signe Mie Jensens (2012) *Velfærdsledelse under pres* være et eksempel, som undersøker betingelsene for velferdsledelse innenfor et bestemt område; hjemmepleien. Celina Borup (2009) forsker på samme område i avhandlingen *Kommunikative betingelser for velfærdsledelse*, som undersøker hvordan den danske kvalitetsreform(2007) skaper noen bestemte betingelser for velferdsledelse- her i sunnhetsregionen.

Denne avhandlingen har en ambisjon om å fremskrive *generelle betingelser* for velferdsledelse- altså betingelser som gjelder på tvers av sektorer og avgrenser oss ikke til en enkelt sektor. Fokuset på den *kommunale velferdsleder* og fokuset på innovasjons møte med andre sannheter gjør at vi mener å stille skarpt på noen konkrete paradoksale betingelser for velferdslederen. Dette gjør det mulig å bidra med et nytt perspektiv på valgte gjenstandsfelt; velferdsledelse.

2.0 Teori

Vi vil nå gå videre til å besvare avhandlingens første arbeidsspørsmål: Hvordan kan vi skape et analytisk blikk som gjør oss i stand til å besvare avhandlingens problemformulering ?

Vi begynner med en presentasjon av avhandlingens vitenskapsteoretiske posisjon hvoretter vi vil redegjøre for valg av teoretiker(og herved fravalg). Måten vi skaper et analytisk blikk som gjør at vår gjenstand blir synlig for oss på en bestemt måte er gjennom valg av teoretiker og utvalgte teoretiske begreper. Etter den teoretiske gjennomgang, metodiske overveielser og presentasjon av det empiriske arkiv, vil vi presentere avhandlingens to analysestrategier- hver konstruert på bakgrunn av det teoretiske rammeverk og med henblikk på å besvare hvert sitt arbeidsspørsmål.

2.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Analysen tar avsett i en konstruktivistisk forståelse av vitenskapen, hvilket vil si at vi erkjenner at analysens gjenstand ikke eksisterer i en universell virkelighet, men alltid er et resultat av en iakttakers iakttakelse av gjenstanden. Vi ønsker å undersøke gjenstandens konstruksjon, snarere enn å undersøke gjenstandens egenskaper. Dette medfører et skifte fra en ontologisk orientert vitenskapsteori til en epistemologisk. Mens den ontologisk orienterte vitenskapen antar at en gjenstand finnes "der ute" og undersøker dennes egenskaper, er epistemologens utgangspunkt at ingen gjenstand eksisterer i en universell virkelighet, men er et resultat av en iakttakers iakttakelse av gjenstanden. Avhandlingen arbeider ut fra en forståelse om at mening ikke er gitt på forhånd, men skapes i møtet mellom den iaktatte gjenstand og iakttakeren (Andersen 1999: 14). På samme måte vil også våre iakttagelser være et produkt av vår posisjon som iakttakende. Vi går fra å spørre om *hva* noe er, til å spørre om

hvordan det oppstår gjennom en bestemt iakttakelse. Den epistemologiske orienterte vitenskapsteori handler nettopp om å undersøke hvordan verden blir til når individer, organisasjoner eller institusjoner kikker på deres omverden i bestemte perspektiver som får verden til å dukke opp på bestemte måter (Andersen 1999: 14). Dette kalles også for 2.orden iakttakelse, og handler om iakttakelsen av andres iakttakelser. Å arbeide vitenskapelig med 2. ordens iakttakelser stiller bestemte krav til analysen, og fremfor å snakke om *metoder* til å avdekke en gjenstands egenskaper, snakker man om en *analysestrategi*, som har 2. ordens iaktakerens egen kontingens for øye. Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for hvordan man konstruerer andres iakttakelser som objekt for egne iakttakelser. Konsekvensen av å anlegge en sosialkonstruktivistisk vitenskapsteoretisk forståelse for avhandlingen, er at man avviser muligheten for å nå frem til en objektiv sannhet om analysens gjenstand, eller verden. *Teori* spiller derfor enn annen rolle enn i den ontologiske retning, hvor denne fungerer som et analysestrategisk redskap til å beskrive hvordan sosiale fenomener konstrueres, snarere enn noe som testes på en gitt virkelighet (Esmark, Andersen et. al 2005:11-12)

Å arbeide sosialkonstruktivistisk med et 2. ordens perspektiv innebærer en erkjennelse av at alt er kontingent- kunne vært annerledes, hvilket også innebærer valg av teori, iakttakelsepunkt og analysestrategiske begreper. Dette innebærer en erkjennelse av at andre analysestrategiske valg kunne ha medført andre resultater.

2.2 Michel Foucault som analysestrategisk blikk

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i Michel Foucault (1926-1984) og hans teoretiske begrepsreservoir. Foucault skriver seg inn i den sosial-konstruktivistiske vitenskap på den måten at han ikke iakttok ting som havende en essens, men nettopp var interessert i å vise hvordan historien skapte sine egne subjekter. Han ville se på de historiske, over-individuelle betingelser som har muliggjort frembringelser, snarere enn å se på historiske frembringelser som et uttrykk for individets tanker (Villadsen 2013: 339). Foucault ønsket aldri selv å danne metode og hans teoretiske begreper er tilpasset den konkrete problemstilling hvor igjennom de ble utviklet. Avhandlingen lar seg derfor inspirere av hans begreper, men kondisjonerer dem på bakgrunn av det bestemte empiriske materiale.

2.3 Hvorfor Foucault?

Når vi utelukkende velger å benytte Foucault og hans teoretiske begreper er dette et bevisst fravalg av andre teoretikere og får konsekvenser i form av hva vi får blikk for.

En mulig teoretisk tilgang kunne være Laclau og Mouffe's diskursanalyse. De to teoretikere har ingen antagelser om at det sosiale transformeres fra et bestemt sted, men iakttar det sosiale som et resultat av politiske kamper. De beskriver hvordan relasjonelle identiteter oppstår gjennom artikulasjon på bakgrunn av hendelser som skaper et behov for re-artikulering. De skiller mellom det sosiale og politiske rom, hvor det sosiale er et uttrykk for midlertidige fastlåsnings og det politiske som kampen om fastlåsnings. Deres teori kunne være en måte å iakttar hvordan innovasjon kjempet med andre sannheter om å tilskrive *velferdsledelse* mening, og dette kunne dannet et blikk for dannelsen av det sosiale(velferdslederen som form). Fravalget bunner i Laclau og Mouffes særlige fokus på *konflikt*- den politiske kampen om å tilskrive fenomener mening, og vi mener det er her deres analytiske blikk er mest fruktbart. For oss er innovasjon fremtredende særlig grunnet den tilsynelatende selvfølghelighet som omgir den og den gjennomgående enighet vedrørende dens status som eneste løsning på velferdsstatens problemer. Det dreier seg derfor ikke om konflikt, men om en etablert selvfølghelighet, hvoretter Foucault fremstod som et mer egnet valg.

Luhmann og hans tilgang til kommunikasjon og dens iboende paradokser tilbyr en annen tilgang til avhandlingens gjenstand. For Luhmann er begrepet om *kommunikasjon* i sentrum, det er dette samfunnet består av og herigjennom sosiale handlinger konstitueres i sosiale systemer(Andersen 1999). På linje med Foucault interesserer han seg ikke for det "bak" kommunikasjonen; personlige motiver og følelser. Han iakttar hvordan all kommunikasjon er konstituert på paradokser og hvordan dette bibringer forskjellige avparadokseringsstrategier. For at kommunikasjon skal bli en *ytring* krever det at kommunikasjon knytter an til kommunikasjon(Andersen 1999). Avhandlingen kunne brukt Luhmann til å identifisere paradokser, avparadokseringsstrategier og iakttatt på hvilken måte, om overhodet, velferdslederne knyttet an til kommunikasjonen. Den vesentligste begrunnelsen for valget av Foucault framfor Luhmann er deres respektive *maktbegrep*. Det er mange grunnleggende likheter i de to teoretikeres forståelse og beskrivelse av makt. Mens Foucault har et klart fokus på makt og dens praktiske organisering, forholder Luhmann seg mer abstrakt til

fenomenet og ønsker ikke å gi makt forrang foran andre kommunikative koder. Foucaults form for samfunnsdiagnostikk går i hovedsak ut på å undersøke maktens organisering, dens konsekvenser og effekter. Han har et særlig fokus på moderne styring- koblingen mellom styring og styring-av-selvstyring. Dette finner større gjenklang i avhandlingens ambisjoner, enn Luhmann med sitt respektive begrepsapparat.

Foucaults genealogiske arbeider, fokus på maktens paradoksale konstituering og konsekvenser for styring, gjør at vi finner hans analytiske apparat meget potent for problemstillingen. Hans *gouvernementality*-analytikk gjør at styring-av-selvstyring-mellomrommet mellom diskurs og praksis, kan komme til syne som en vitenskapelig gjenstand. Vi får muligheten til å avse selvfølgerliggjøre innovasjon som løsning, samt undersøke løsningens konsekvenser i form av betingelser, for velferdsledelse. Hans analyse av dannelsen av subjektet, hvor subjektet ikke blir iaktatt som noe i seg selv, men som noe som blir skapt ut av de forventninger og posisjoner som står til rådighet for den, åpnes videre en dør til å undersøke den flertydighet som er på spill når en leder står ovenfor et valg av subjektiviteter.

2.4 *Gouvernementality*-analytikk

Som overordnet ramme benytter denne avhandlingen seg av en *gouvernementality*-analytikk inspirert av Foucault. Denne ble utviklet blant annet for å kunne undersøke den moderne form for styring; koblingen mellom ytre og indre styring. Avhandlingen vil kombinere *gouvernementality*-analytikken med Foucaults diskursanalytiske begreper, noe som vil si at reglene for å fremsi sanne utsagn kombineres med ideen om at styring søker å skape bestemte individer - subjekter (Dean 2006: 13).

Vi vil først presentere Foucaults maktbegrep og hvordan dennes organisering kan iakttas i dannelsen av en diskurs. Diskursen danner vårt blikk for *ytre styring*. Vi vil deretter presentere det teoretiske rammeverk for vår iakttagelse av koblingen med selvstyring; det etiske selvforhold og identifisering. Tilsammen utgjør de to delene vår versjon av en *gouvernementality*-analytikk; en måte å studere maktens organisering og koblingen mellom ytre og indre styring.

2.4.1 Makt

Foucaults maktbegrep tar avstand fra den klassiske maktoppfattelse man finner i sosiologien og politologien- hvor makt anses som noe "negativt" og undertrykkende- noe man "har" og som kan brukes over andre(Borch & Larsen 2003: 150). Foucaults maktbegrep er relasjonelt, hvor makten er noe som finnes overalt og som virker immanent i alle relasjoner (Foucault 1982:786). En foucaultiansk maktanalyse reduserer ikke forklaringer til aktørers skjulte intensjoner, bakvedliggende ideologier eller staten, men vil beskrive maktens praktiske organisering (Villadsen 2013:134). Forståelsen gjør at man ikke kan iaktta makt direkte, kun dens effekter. Foucault peker spesielt på *viten(sannhet)* og *subjektivitet* som effekter av- og uadskillelige fra- makten(Borch & Larsen 2003:152). Makten oppstår i relasjoner og består i en begrensning av handlerom for de impliserte instanser. Den skaper med andre ord bestemte rammer for handling og former herigjennom selve subjektet. Subjektet *er* ikke noe i seg selv, men blir skapt gjennom maktens organisering(Foucault 1982:777).

Foucaults maktforståelse setter ikke frihet som en motsetning til makt, men snarere som en forutsetning, hvor fraværet av frihet ville være *tvang*, ikke makt. Når makten organiseres ved å skape bestemte *handlingsrom*, krever det også frie aktører som kan inntre og agere i forhold til disse rom. Aktørene styrer seg selv innenfor maktens rammer(Borch & Larsen 2003: 153).

Foucault gjennomfører selv en *maktens genealogi/histologi* hvor han undersøker maktens historiske organisering. Ved å få blick for dens historiske organisering mener Foucault man kan få blick for samtidens organisering, som for våre øyne ellers kan fremstå selvfølgelig og nødvendig. Et av funnene i denne omfattende analyse var en endring av maktrelasjoner.

Foucault argumenterer, noe forenklet, for at vi har gjennomgått en utvikling i form av maktrelasjoner, hvor vi har gått fra "enkle" maktrelasjoner- herredømsforhold, hvor synlige styrkeforhold formidler subjektets underkastelse, til den form som preger det moderne, vestlige samfunn- hvor makten enten utfoldes i etiske prinsipper eller som en generell diffusjon av normer gjennom samfunnet. Her "sløres" maktforholdet fordi subjektet selv vil sin egen underkastelse og det blir dermed vanskelig, om ikke umulig, å iaktta maktens organisering og effekter direkte(Borch & Larsen 2003: 154).

Makt i en foucaultiansk forståelse antar en produktiv karakter, da den søker å oppdyrke kapasiteter i den styrte, snarere enn blott å kontrollere, sanksjonere eller undertrykke dem. Makten skaper noe; forøkte egenskaper, styrke, prestasjonsevne og refleksjon i de maktede.

Disse egenskaper skaper igjen nye muligheter- et overskudd som ikke er fullt ut kontrollerbart. Moderne maktutøvelse er dermed avhengig av at de maktede selv handler og tilfører energi til maktstrategien (Villadsen 2013: 342). Å si at makt skaper et overskudd som ikke er fullt ut kontrollerbart er det samme som å si at makt og orden samtidig skaper et element av ustyrbarhet og kontingens. Jo større grad av frihet, desto større er muligheten for styring(makt), da man kan styre ved å la aktører styre seg selv. Samtidig innebærer tilstedeværelsen av frihet en større grad av uavgjørbarhet(kontingens).

2.4.2 Ytre- og indre styring

I den senere del av sitt forfatterskap utvikler Foucault spesielt sin analytikk til å analysere den sistnevnte delen av maktens histologi- de "løsere" relasjoner mellom frie subjekter. Her styrer subjektene seg selv, men i henhold til bestemte normer, sannheter og viten. Styring blir først mulig når ytre styring kobler seg til individets selvstyring og frihetens element tildeles dermed en vesentlig større betydning for styringens utfall enn i tidligere former for maktrelasjoner.

Foucault utvikler begrepet *gouvernement* til å forstå dette spenningsfeltet mellom makt i mer tradisjonell forstand og *etisk subjektifikasjon*. Etisk subjektifikasjon henviser til at individene etablerer sin egen subjektivering(Villadsen 2007: 158). Makten organiseres og anroper til en subjektivitet(Foucault 1982:779). I denne avhandlingen forstås *subjektivitet* som et bestemt handlerom, det vil si de særlige rammene for handling som former subjektet. Den etiske subjektifikasjon henviser i denne avhandlingen til individenes identifikasjon med den anropte subjektivitet.

For at styring skal være "vellykket" krever det at aktørene identifiserer seg med og anerkjenner den ytre styring og gjør dette til en del av sitt etiske selv bilde og dermed styrer seg selv deretter. Denne gouvernementale forståelse av styring innebærer også et sirkulært aspekt; den ytre styring søker å installere bestemte sannheter og viten i individet eller den enkelte institusjon, men disse produserer igjen ny viten som "virker tilbake" og dermed bidrar til å endre maktens organisering(Villadsen 2013: 57).

Foucaults maktbegrep innebærer dermed at det alltid vil være en diskrepans mellom indre og ytre styring, da styringen innebærer frihet og aktørene, i deres subjektivering, omformer det handlingsrom de er tildelt. I denne avhandlingen iakttas velferdsledernes subjektivering som

deres identifisering med innovasjonsdiskursen, og dette som *effektene* av innovasjonsdiskursen for velferdsledelse.

Begrepet om *gouvernementality* er et vesentlig begrepsapparat til å undersøke koblingen mellom styring og selvstyring og dermed foreta analyser av den moderne stats maktformer (Villadsen 2007: 156).

2.4.3 Diskurs som ytre styring

I denne avhandlingen vil vi iaktta maktens organisering av *velferdslederen* ved å iaktta dannelsen av diskurser, nærmere bestemt innovasjonsdiskursen. Vi iakttar vi *makt* i form av *diskurs*, hvor diskursen dermed ikke kan iakttas direkte- kun gjennom dens virkninger. Med virkninger mener vi den særlige *sannheten om ytelsen av velferd*, som vi videre mener anroper til en bestemt *subjektivitet*- former subjektet på en bestemt måte. Ved å ha blikk for *sannheter* gjennom innovasjonsdiskursens historie mener vi å kunne få blikk for maktens organisering og dermed hvilke betingelser den skaper for velferdsledelse- hvilke subjektiviteter den anroper til.

Vi mener det er innenfor den særlige subjektivitet diskursen anroper til at velferdslederne danner mening om egen ledelse og gir form til eget selvforhold. Dette er basert på Foucaults forståelse for primære- og sekundære relasjoner (Borch & Larsen 2003:49). I følge Thomas Lemke skiller Foucault mellom de to formene ved å iaktta de primære relasjoner som de "virkelige" relasjoner, som eksisterer uavhengig av enhver diskurs. De sekundære relasjoner utspiller seg innenfor diskursene. Foucault antar en avhengighet mellom de diskursive og ikke-diskursive relasjoner, men de diskursive må tildeles primat, da begge former for relasjoner organiseres gjennom diskursive praktikker (ibid: 50). I forhold til avhandlingen betyr dette at vi iakttar ytelsen av velferd som en primær relasjon, men *hvordan* det skal ytes velferd (sekundære relasjoner), blir formet innenfor rammene av diskursen. Dette henger sammen med forståelsen for *subjektet*, hvor dette ikke er noe i seg selv, men blir skapt av de posisjoner og forventninger som stilles til rådighet til det (Foucault 1982:777).

Med dette som bakgrunn mener vi at innovasjonsdiskursen fungerer som en form for ytre styring og det er i denne diskursive sammenheng at lederne agerer og skaper sin egen velferdsleder- sin egen subjektivitet. Vi arbeider med en antagelse om at diskursen *anroper* til en bestemt subjektivitet og det er denne subjektivitet lederne forholder seg til i dannelsen av sitt etiske selvforhold. Vi vil nå gå videre til å definere *diskurs*.

2.4.4 Diskurs og rasjonalitet

Vår definisjon av diskurs henter inspirasjon fra Nicholas Rose og hans forståelse av Foucaults maktbegrep. Rose sidestiller, i et *gouvernementality*-perspektiv, *diskurser* med *rasjonaliteter*. Han mener at Foucaults arbeid med *gouvernementaliteten* peker i retning av at man kan identifisere spesifikke politiske rasjonaliseringer som har oppstått på bestemte steder og på bestemte historiske tidspunkter og som er understøttet av sammenhengende tankesystemer (Borch & Larsen 2003: 184). Politiske rasjonaliteter inneholder skiftende oppfattelser av den legitime autoritets natur (hvordan skal det styres) og skiftende ideer om autoritetens formål (hva er styringens mål). Hva som dukker opp som problemer/står i veien for styringen vil skifte avhengig av den politiske rasjonalitet (ibid: 184). Gjennom å definere hvordan det skal styres og hva som er styringens mål skaper rasjonalitetene også regulariteter i oppfattelsen av subjekter (hvem skal lede og ledes) og løsninger (hvordan skal problemene løses). Det å lede vil med andre ord si å handle innenfor et bestemt diskursivt regime, hvor hvordan man tenker styring gjør ledelse mulig (ibid: 185).

En *gouvernemental* diskursanalyse forsøker å rekonstruere det forklaringsmessige regime som fører til at bestemte ting regnes for viten på et bestemt tidspunkt og som skaper bestemte kategorier, oppdelinger, klassifikasjoner, relasjoner og identiteter med betydning. Den fokuserer på hva som gjelder som sannhet og hvem som har makt til å definere sannheten. Å regjere legitimt i den moderne tid vil si å regjere i lyset av *vitene* (ibid: 186). Med bakgrunn i dette definerer vi i denne avhandlingen *rasjonalitet* som en særlig *sannhet*, nærmere bestemt *sannheten om ytelsen av velferd*. Videre er det rasjonaliteten som anroper til en bestemt subjektivitet. Sentralt for denne avhandlingen er at politiske rasjonaliteter i Rose's teoretiske overveielser alltid opptrer i flertallsform; *rasjonaliteter*. Foucault argumenterer for at man bør analysere hvordan spesifikke rasjonaliteter utvikles i relasjon til f.eks. galskap, sykdom eller forbrytelse- i denne avhandlingen i relasjon til *velferdsledelse*. I motsetning til Rose sidestiller vi i denne avhandlingen dermed ikke *diskurs* med *rasjonalitet*, forstått på den måten at en diskurs ikke er lik med én rasjonalitet. Det kan på et gitt tidspunkt opptre flere konkurrerende politiske rasjonaliteter, som et resultat av den konstitutive historie (Villadsen 2015: 82). Det ser ut til at innovasjon er sannheten om ytelsen av velferd i 2015, men det er ikke ensbetydende med at det ikke også eksisterer andre sannheter. Tilstedeværelsen av flere rasjonaliteter i en diskurs, her innovasjonsdiskursen, er ikke bare en mulighet, men for denne

avhandlingen en antagelse. Antagelsen bunner i Foucaults genealogiske arbeider og hans begrep om *arkeologiske lag*.

2.4.5 Arkeologiske lag

I *Maktens Genealogi* arbeider Foucault med forskjellige former for rasjonaliteter som etterfølger og overleirer hverandre. Med andre ord iakttar han historien, ikke som en sekvensiell avløsning av én rasjonalitet for en annen, men som en lang rekke overleiringer, sammenkoblinger og momentvise spenninger mellom forskjellige rasjonaliteter. *Arkeologiske lag* er et uttrykk for denne form for overleiringer. Ett lag kan sies å utgjøre én rasjonalitet, hvor en "ny" rasjonalitet kommer til, men uten å erstatte den forrige. Den legger seg ovenpå og skaper motsetninger og paradokser ved å tilby forskjellige sannheter, og derav problemer og løsninger (Villadsen 2013: 361).

I følge Foucault inneholder diskurser indre spenninger og paradokser grunnet deres sammensatte og inkoherende konstitusjon; de vokser ut av mange forskjelligartede praksisformer, sammenkobler seg med andre rasjonaliteter og legger seg ovenpå hverandre (Villadsen 2013: 360). Denne avhandlingen arbeider med en antagelse om at innovasjonsdiskursens historie er en historie om overleiringer og arkeologiske lag, som medfører bestemte paradoksale betingelser for ledelse. Antagelsen bygger på sekundær litteratur⁴, samt Foucaults iakttakelse av diskurser som iboende denne form for paradoksalitet. Vi antar med andre ord at innovasjonsdiskursen inneholder flere rasjonaliteter- flere sannheter om ytelsen av velferd. Ved å rekonstruere innovasjonsdiskursens historie mener vi å få blick for disse rasjonaliteter hvilket muliggjør en beskrivelse av de betingelsene innovasjonen installerer for velferdsledelse. Videre oppnår vi en avstand til vår gjenstand- ved å få blick for dets kontingente historie "avslører" vi at det kunne vært annerledes og får et blick for dens organisering som ellers kan fremstå selvfølgelig.

Antagelsen om sameksistensen av flere rasjonaliteter betyr også en antagelse om sameksistensen av flere *velferdsledere*- flere subjektiviteter velferdslederne forventes å subjektivere seg i henhold til. Møtene mellom arkeologiske lag er av særlig interesse for

⁴ Som gjennomgått i avhandlingens innledning: Andersen og Pors, Villadsen og Sløk.

avhandlingen, da vi antar at møtene vil skape bestemte paradokser- motsigende subjektiveringer for velferdslederne. Dette iakttas som en fruktbar inngangsvinkel til å studere koblingen mellom ytre og indre styring. Dette vil vi vende nærmere tilbake til etter vi har gjennomgått de teoretiske begreper vedrørende indre styring.

2.4.6 Det etiske selvforhold

Måten hvorpå vi har valgt å undersøke effektene av innovasjonsdiskursens konstitutive historie er gjennom begrepet om *det etiske selvforhold* og *etisk subjektivering*.

I følge Foucault blir koblingen mellom ytre styring og selvstyring mulig fordi mennesker står i et etisk forhold til seg selv (Dahlager 2001:92). Diskurser er ikke bare en måte å forme aktørers handlingsrom på; en måte som gjør dem i stand til å handle i verden, men også til å handle på seg selv på bestemte måter. Moderne makt søker å koble seg til individers selvstyring og herigjennom gi form til deres selvforhold (ibid: 93). Da diskursen ikke tvinger lederne til å styre på en bestemt måte, men *anroper* til en subjektivitet, krever det at lederne selv anerkjenner og identifiserer seg med subjektiviteten for at styringen skal være "vellykket". Etisk subjektivering henviser med andre ord til *identifisering* med diskursens skapte rammer og herigjennom gir man form til sitt etiske selvforhold. Denne identifiseringen danner grunnlaget for iakttagelsen av indre styring i analyse 2.

Foucault arbeider ikke med noe absolutt "utenfor" makten, makten er immanent og tilstedeværende overalt. Lederne kan dermed ikke iakttas som helt frie til selv å velge hvorvidt de vil identifisere seg og på hvilken måte. Det er dog snakk om en makt-relasjon, ikke tvang, hvilket vil si at det er en grad av frihet. Hvordan lederne identifiserer seg innenfor diskursens rammer er med andre ord kontingent (Foucault 1982:781).

For at innovasjon skal gå fra å være noe man snakker om til noe man gjør ("vellykket" styring), skal lederne ikke bare iaktta det som et mål "påført utenfra", men som et personlig mål- og dermed styre seg selv og institusjonen deretter.

Innovasjonsdiskursen fremskriver en *normert leder*- en subjektivitet om hvordan lederen *burde* være, men lederne må anerkjenne subjektiviteten og se seg selv som styrte av selvsamme hvis styringen skal fungere. Ledernes iakttagelse av eget ledelsesrom og identifisering med diskursen er det vi henviser til med begrepet *identifisering*.

Gjennom identifiseringen med diskursen gir aktører form til sitt *etiske selvforhold*. Det etiske selvforhold referer til aktørers forhold til seg selv- de mål og midler man styrer seg selv etter.

Det etiske selvforhold innebærer også et behov for å fremstå meningsfulle. Som etiske aktører har vi et behov for at vår rolle og våre handlinger virker selvfølgelige og naturlige-meningsfulle, og denne meningen får vi fra diskursene. Gjennom rasjonaliteter, sannheten om verden, utstikker diskursen noen regler og normer for aktørers handlen og utgjør dermed et slags rammeverk for hva aktører kan si og gjøre innenfor en diskurs for å fremstå som legitime aktører (Borch&Larsen 2003: 197). Subjektets etiske selvforhold og diskursens subjektivitet er ikke det samme, men påvirker hverandre. Det er innenfor rammene av diskursen, og den/de subjektiviteter den stiller til rådighet at aktører gir form til sitt eget selvforhold, men frihetselementet gjør at det er en kontingens i måten aktører gir form til sitt eget selvforhold (Foucault 1982:781).

2.4.7 Arkeologiske lag og indre styring

Subjektets etiske forhold og måten hvorpå det formes danner grunnlaget for at vi iakttar møtene mellom forskjellige rasjonaliteter (arkeologiske lag) og de antatte paradokser de medfører, som en fruktbar vinkel til å iakttå koblingen mellom indre og ytre styring- en måte å få blick for mellomrommet mellom diskurs og praksis. Hvis innovasjonsdiskursen inneholder flere rasjonaliteter inneholder den dermed også flere muligheter for subjektivering. Hvis disse er i motsetning til hverandre skaper det en paradoksal situasjon for lederne, hvor de forventes å subjektivere seg på to eller flere mulig motsetningsfulle måter. Den moderne styring innebærer alltid en grad av kontingens, da det krever at aktører subjektiverer seg på den "tiltenkte" måten. I følge Foucault øker kontingensen hvis diskursen inneholder flere motsetningsfylte rasjonaliteter, da individene tvinges til å velge mellom forskjellige "selvfølgelige" roller og handlinger. Dette da det oppstår en paradoksal subjektivering som, grunnet aktørers behov for å fremstå meningsfulle, *tvinger* aktørene til å håndtere motsetningene (Foucault 1982:790).

Antagelsen om indre paradokser i innovasjonsdiskursen innebærer dermed en antagelse om et *nødvendig* mellomrom mellom indre og ytre styring, da det nettopp anropes til en paradoksal subjektivitet og det i prinsippet blir en umulighet å identifisere seg i henhold til den normerte subjektivitet.

Den teoretiske bakgrunnsforståelse munner ut i en antagelse om at innovasjonen, som fremstiller seg som løsningen på alle problemer, har noen "skjulte" iboende paradokser- da den bærer med seg problemer og løsninger fra tidligere faser inn i samtiden. Disse skjulte

paradoksene blir hva vi iakttar som betingelsene for velferdsledelse. Den paradoksale subjektivitet gjør at velferdslederne konfronteres med paradoksene i egen praksis og tvinges til å håndtere dem, hvilket medfører et nødvendig mellomrom mellom diskurs og praksis.

2.5 Metode og empiri

I ovenstående gjennomgang har vi presentert avhandlingens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, samt det teoretiske rammeverk. Innen vi presenterer den konkrete bruken av begrepene i analysenes analysestrategi vil vi gjøre rede for de metodiske valg som er truffet i forbindelse med innsamlingen av det empiriske arkiv. Når vi arbeider med analysestrategi og ikke metode, betyr det også at analysestrategien inneholder en rekke metodiske valg, truffet i møtet mellom teori og empiri. Vår tilgang til konstruksjonen av det empiriske arkiv er aduktiv- vi har kombinert en induktiv og deduktiv tilgang der vi leser et bredt utvalg av kilder, men samtidig har de sentrale analyse spørsmålene for øye (Tjora 2010:191). Valg av emne og teori har dermed store metodiske implikasjoner, og de to delene kan i virkeligheten ikke skilles ad. Dog velger vi å presentere den metodiske tilgangen til innsamlingen av empiri *før* analysestrategien foldes ut, da vi mener dette vil skape leservennlighet.

2.5.1 Analyse 1

Avhandlingens første del er en historisk analyse av idealer om ytelsen av den kommunale velferd og måten hvorpå idealene skal oppnås, hvor vi iakttar denne historien som en del av innovasjonsdiskursens mulighetshistorie. Analysen bygger på antagelsen om at *lederen* alltid dukker opp som måten å oppnå de iakttatte idealer, og at idealer dermed, ved å *normere* velferdslederen/anrope til en bestemt subjektivitet, skaper bestemte betingelser for ledelse. Spørsmålet vi stiller empirien er dermed hvilke historiske idealer det har vært til ytelsen av kommunal velferd og hvordan disse søkes oppnådd.

2.5.2 Metode for konstruksjon av det empiriske arkiv

I Danmark er det først og fremst *'Indenrigsministeriet'* og *'Finansministeriet'* som har det overordnede og koordinerende ansvar for organiseringen av kommunenes velferdsproduksjon, og de danner dermed et av våre iakttagelsespunkt i analyse 1. Innsamlingen av empiri startet på de to instanser hjemmesider, hvoretter vi fulgte deres henvisninger av kommunikasjon vedrørende utviklingen og organiseringen av de kommunale

velferdsytelser. Dette innebar en interesse for "styredokumenter", hvilket vil si dokumenter som beskriver hvordan det ønskes styrt i den kommunale velferdssektor og til hvilket formål. Vi har med andre ord fulgt Foucaults anbefaling om å se på dokumenter som reflekterer over styring (Villadsen et.al 2006: 100). Da avhandlingen interesserer seg for idealer blir *begrunnelsen* (hvorfor styring) av interesse, da vi antar at behovet for styring bunner i et ønske om noe annet. Noe blir problematisert i samtiden grunnet et ønske (ideal) om noe annet og derav kommer behovet for endring. Videre iakttar Foucault det som relevant å følge kommunikasjonens henvisninger til annen kommunikasjon, ved at man på den måten får et overblikk over den data som de impliserte instanser selv iakttar som relevant i forbindelse med valgte emne (Villadsen et. al 2005: 100).

Som ovenstående indikerer, betyr dette at vi ikke har ett konstant iakttagelsespunkt, dvs. at det ikke er én konkret aktørs iakttakelser vi konstruerer som gjenstand for egne iakttakelser. Snarere er det snakk om *flere og forskjellige* offentlige instansers iakttakelse av kommunens velferdsytelser vi legger til grunn for egne iakttakelser.

For å finne frem til- og fange den relevante empirien har vi hatt en omfattende gjennomgang av alle dokumenter vedrørende kommunenes organisering og ytelse av velferd på Finansministeriets- og Indenrigsministeriets hjemmesider, der henvisninger herifra har skapt utgangspunktet for vårt empiriske arkiv. Det har spesielt vært dokumenter som har/har hatt en direkte påvirkning for kommunenes organisering som har blitt ansett som relevant. I vår gjennomgang av disse dokumentene var vi bevisst om dokumentenes forskjelligartede karakter. Disse kildene har blitt ordnet i 3 hovedkategorier i) *kommunalreformer*, ii) *finanslovforslag* og iii) *vedtak, lovendringer og reformer*.

Magtudredningen har videre blitt brukt som en kilde til å danne overblikk over empirien. Dette var et forskningsprosjekt nedsatt av Folketinget 1994, med den oppgave å analysere makt og demokrati i det danske samfunn. Utredningen setter fokus på sentrale deler av velferdssamfunnets påbegynnende "kriser", med fokus på styrings- og forvaltningsproblemer (Vedtak om maktutredning 1996). Vi har brukt Maktutredningen til å finne relevante kilder, da den henviser til en rekke sentrale endringer i oppgavefordelingen mellom stat og kommune. Da Maktutredningen utgis senere enn avhandlingens startpunkt fungerer den primært som et "henvisnings-verktøy" i perioden opp til dens utgivelse, forstått på den måten at vi analyserer den henviste empiri uavhengig av maktutredningens egne refleksjoner over de gjennomførte endringer. Den blir videre en "naturlig" del av vårt empiriske arkiv da den,

etter sin utgivelse, henvises til i etterfølgende reformer og Finanslovsforslag i deres beskrivelser av hvorfor-styring.

Nedenstående følger en nærmere redegjørelse av de empiriske hovedkategorier:

Kommunalreformene: Danmark har innenfor avhandlingens tidsramme gjennomgått to kommunalreformer, først i 1970 og sist i 2007. Begge reformene omfattet en betydelig omstrukturering av organiseringen av den offentlige velferdsytelse. Det er med den første kommunalreformen 1970 at kommunene for første gang blir italesatt som produsenter og hovedleverandør av velferdsytelser. Analysens startpunkt settes dermed med denne som utgangspunkt, hvor reformen henviser til Kommunalovskommisjonen av 1958 som grunnlag for selve reformen. Vi har fulgt reformenes henvisninger til annen kommunikasjon- eksempelvis Kommunallovskommisjonen og dens betenkninger. Analysens startpunkt settes dermed til 1958.

Finanslovsforslagene: Finanslovsforslaget er regjeringens årlige finanspolitiske utspill, og består av en redegjørelse for valgt politikk, forslag til finansiering og danner videre grunnlaget for selve Finansloven, som utgjør den faktiske vedtatte finansiering. Da vi interesserer oss for refleksjon over styring, iakttar vi Finanslovsforslaget som relevant, da det er her "hvorfor Finanslov" blir beskrevet. Selve Finansloven utelates, men har en innvirkning, da det er denne som danner grunnlaget for utarbeidelsen av en årlig avtale mellom Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner og regjeringen. Denne avtalen danner videre grunnlaget for kommunenes økonomiske handlingsrom det kommende år (Finansministeriets, Kommunernes arbeidsområder). Disse kommuneavtalene beskriver ønskede resultater, hvilket gjør dem sentrale i dannelsen av et empirisk arkiv. Begrunnelsen for å medbringe de årlige finanslovsforslagene, og derav kommuneavtalene, bunner i vår ambisjon om å skrive den kommunale innovasjons mulighetshistorie frem, hvor et blikk kun for endringer ville medføre store hopp i tid (tiårs mellomrom) og vi dermed ville miste blikket for den kontinuerlige utvikling. Da den digitale publiseringen av Finanslovsforslag samt inngåtte kommuneavtaler kun strekker seg tilbake til 2002, var det nødvendig å oppsøke Det Administrative Bibliotek for publikasjoner utkommet innen dette.

Vedtak, lovendringer og andre typer reformer: utover de to kommunalreformer og de årlige Finanslovsforslag og kommuneavtaler har det blitt gjennomført andre endringer vedrørende kommunes organisering og ytelse av velferd. Her inngår Magtudredningen samt dens henvisninger. Denne henviser til bestemte, i dens iakttakelse, sentrale endringer

vedrørende kommunenes organisering, hvor vi har fulgt disse. Her inngår større oppgaveflytninger og lovendringer, samt reformer, eksempelvis *kvalitetsreformen*.

I vårt mål om å lese bredt, har vi latt oss forfølge av kildenes egne henvisninger og på denne måten oppnådd en større forståelse for kommunikasjonen i de tre hovedkategoriene.

Eksempelvis kan en lovendring, ofte utgitt i paragrafform, henvise til annen kommunikasjon som begrunnelse(hvorfor styring), hvoretter vi har fullt henvisningen. Dette prinsipp har vært avgjørende for dannelsen av det empiriske arkiv.

Som det vil bli beskrevet i den analysestrategiske redegjørelse vil vi lete etter regelmessigheter i dokumenter og regelmessigheten/opphør av regelmessighet danner grunnlaget for inndelingen i faser. I selve analysen vil det primært bli brukt sitater fra kommunikasjonen vedrørende gjennomførte endringer og dette danner utgangspunktet for nye faser- da endringene som beskrevet finnes i et problem- og derav ideal. For at noe skulle kunne karakteriseres som en ny fase krevde det dog at vi kunne gjenkjenne regelmessigheter i de andre typer dokumenter fra samme tidsperiode(Finanslovsforslag, lovendringer etc.). Det er dog ikke alltid disse blir direkte sitert i analysen, men de er stadig en del av referanselisten da de danner grunnlaget for å kunne hevde regelmessighet. Finanslovsforslagene blir direkte sitert når vi mener å ha identifisert sitater som er særlig karakteristiske for fasen i disse.

2.5.3 Avgrensninger

Valget av kilder har også innebåret fravalg av andre kilder, hvor avgrensningene har blitt gjennomført med bakgrunn i avhandlingens problemformulering.

En av valgene, og dermed fravalg, består i vår interesse for "*plejede*" kilder. Dette skal forstås som gjennomarbeidet skriftlig kommunikasjon som behandler valgte emne på en "gjennomtenkt" måte (Andersen 1999:157). Eksempler på mer "uplejede" kilder som kunne fortalt oss noe om valgte emne kunne vært debattinnlegg i aviser, intervjuer vedrørende endringer etc. Da avhandlingen interesserer seg for dannelsen av den *normerte velferdsleder*, med andre ord; den idealiserte velferdsleder, er vi dermed interessert i å skrive den *normerte* diskurs. Valget av de pleiede kilder er dermed et bevisst valg, gjort med bakgrunn i ønsket om å skape et bilde av denne normerte velferdsleder.

En annen avgrensning gjøres på bakgrunn av et ønske om å skrive den *brede, normerte* innovasjonsdiskurs. Dette skal forstås som et ønske om å beskrive *generelle* betingelser for velferdsledelse, altså ikke betingelser som kun gjør seg gjeldende på et enkelt område av den

kommunale velferdsorganisering. Det blir ofte gjennomført endringer på enkeltdeler av de kommunale velferdsytelser. Av eksempler kan det nevnes; skolereformen, endringer av krav til eldrepleien osv. Da vi i denne avhandlingen ønsker å iaktta kommunal velferdsledelse som én størrelse, har vi avgrenset oss fra å se på endringer i den enkelte sektor. Vi oppgir dermed et blikk for detaljen med ønske om å fange bredt.

Dette valget har også hatt betydning for valget av kilder i analyse 2. I konstruksjonen av denne analysens empiriske arkiv, har vi bevisst utvalgt velferdsledere på tvers av sektorer, for å sikre at vi fanger den *generelle velferdsleders* betraktninger, og ikke særlige betraktninger som gjør seg gjeldende innenfor en bestemt sektor- eksempelvis eldrepleien.

2.5.4 Analyse 2

2.5.5 Innsamlingen av det empiriske arkiv

I den andre analysen er vi interessert oss i ledernes egne iakttakelser av ledelsesrom, med henblikk på å kunne si noe om hvordan de identifiserer seg med innovasjonsdiskursen. Vår ambisjon er å iaktta hvordan lederne i sin kommunikasjon omkring egen ledelse gjør ledelse til en meningsfull størrelse. Dette nødvendiggjør en annen empirisk tilnærming enn i analyse 1. Analyse 1 sier ingenting om hvordan diskursen oversettes til praksis, og vi iakttar det som nødvendig å skape data på en annen måte enn med utgangspunkt i diskursen. Da det nettopp er hvordan velferdslederne selv gjør deres innovasjonstenkning i hverdagen meningsfull, har vi valgt intervju som innsamlingsmetode.

Analyse 2 baserer seg på et konkret innovasjonsprosjekt, PI, som vi iakttar som en konkretisering av idealet om innovasjon i den kommunale sektor. Prosjektet danner rammen om analyse 2 og dets empiriske arkiv. Vi iakttar historien beskrevet i analyse 1 ikke bare som mulighetsskapende for *innovasjon*, men også for opprettelsen av PI og lignende prosjekter.

Første del av analyse 2 blir brukt til å gjennomgå PI's selvbeskrivelser, for kort å kunne "konstatere" at det skriver seg inn i innovasjonsdiskursen- som en forlengelse av innovasjonens historie. PIs selvbeskrivelser utgjør på denne måten en ideal-beskrivelse av hvordan innovasjonsledelse skal utmyntes i praksis.

PI danner rammen om utvelgelsen av intervjuobjekter, da vi har valgt ledere som har deltatt på prosjektet. Grunnet deres deltagelse i prosjektet antar vi at lederne har forsøkt å integrere idealet om innovasjon i egen kommunale velferdsledelse.

Da det empiriske arkiv er dannet på bakgrunn av fire intervjuer med fire velferdsledere, samt med utgangspunkt i ét prosjekt, har analysen ingen ambisjon om å være en uttømmende beskrivelse av innovasjonsdiskursens effekter, men snarere peke på noen *mulige* effekter. Som allerede nevnt valgte vi velferdsledere fra ulike velferdssektorer for å kunne peke på noen (mulige) *generelle* effekter, da avhandlingens ambisjon er å skrive frem innovasjonsdiskursen betingelser for velferdsledelse uavhengig av sektor. Antallet av intervjuer, samt valget om å ta utgangspunkt i kun ét prosjekt kan iakttas som en svakhet ved avhandlingen nettopp da resultatene av analysen ikke kan generaliseres. Da analysen som nevnt nettopp ikke har en ambisjon om å være uttømmende eller generaliserbar, men snarere har et ønske om å peke på noen mulige effekter av innovasjonsdiskursen for velferdsledelse, iakttok vi det som gunstig å velge ett prosjekt som ramme. Dette da vi dermed kunne fokusere på intervjuene og deres innhold, fremfor å arbeide på å skape en samlet ramme om de valgte intervjuobjekter.

Intervjuene er gjennomført med Stine(leder av en Barnehave), Tina(leder av Borgerservice), Rene(leder av en Skole) og Christiana(leder av Plejecenter). Vi utelater intervjupersonenes fulle navn, samt institusjonsnavn, for deres anonymitet.

Motsatt dokumentstudier, var intervjuer ikke det Foucault baserte sine analyser på.

Dokumentstudier innebærer en konstruksjon av sin gjenstand, da man velger og fravelger bestemte kilder, hvilket er en problematikk vi allerede har gjennomgått i forbindelse med det empiriske arkiv i analyse 1. Intervjuet intensiverer dog denne problematikk, da man blir en medskaper av kommunikasjon. Intervju som metode i et 2. ordens perspektiv krever derfor refleksjon, hvorfor nedenstående avsnitt vil bli brukt til dette formål. Dette etterfølges av en redegjørelse av intervjuet som empirisk tilgang.

I refleksjonen har vi hentet inspirasjon fra La Cour (et. al 2005) tekst om *Systemteoretiske interview*. Selv om vi i denne avhandling ikke benytter oss av systemteori, finner vi deler av deres betraktninger relevante, da den hovedsakelig dreier seg om problematikken vedrørende intervjuet i forbindelse med 2. ordens iakttagelser- en iakttagelsesform denne avhandling også skriver seg inn i.

2.5.6 Intervjuet i et 2. ordens perspektiv

Et intervju i 2. ordens perspektiv krever refleksjon og stringens. Med intervjuet er vi, som La Cour (et.al. 2005) påpeker, ikke bare iakttakere av andres iakttakelser, men medprodusenter

av selvsamme iakttakelser, altså kommunikasjonen som genereres under intervjuet (La Cour et.al 2005:10-11). Da vi, med vårt 2. ordens perspektiv allerede har oppgitt tanken om en virkelighet "der ute" som vi søker å avdekke, må intervjuets fokus være et annet. I følge La Cour (et.al. 2005) er intervjuet en måte hvorpå man kan iaktta dannelsen av muntlig kommunikasjon og få et blikk for de selvfølgeligheter de intervjuede trekker på i sin kommunikasjon (La Cour et. al. 2005: 12). Intervjuer har derfor en egen måte å erkjenne på, og får dermed verden til å tre frem på en særlig måte: *Interviewet er... ikke at henregne som real repræsentation eller afsløringer om genstanden selv. Det er et lukket system, der iagttager en iagttagelse, man så senere kan gøre til genstand for iagttagelse*" (La Cour et. al 2005:9-13). Et 2. ordens intervju må nettopp gjør kommunikasjon til tema - hvordan kommunikasjonen skaper mening. I vår praktiske forberedelse til intervjuene har vi trukket på viten fra Kvale. Kvale anser intervju som både værende representasjon og konstruksjon på samme tid. La Cour (et. al 2005) stiller imidlertid spørsmål ved hvordan en samtale *både* kan tilgang til en direkte og umiddelbar opplevelse, samtidig som det også konstruerer viten om gjenstanden, og avviser dermed den første. Som andre orden iakttakere erkjenner vi derfor åpent at vi er medprodusenter av den kommunikasjonen som intervjuene genererer.

Vi legger oss oppad La Cour (et.al 2005) og deres beskrivelse av intervjuet og dets formål, da vi i analyse 2 nettopp ønsker å få et blikk for de sannheter lederne tar for gitt i deres iakttakelse av eget ledelsesrom, og hvordan de gjennom denne kommunikasjonen skaper mening om egen ledelse. Vi mener dermed ikke å kunne si noe om hvordan lederne faktisk praktiserer ledelse, eller noen "bakvedliggende" mening. Vi iakttar intervjuene hverken som en avspeiling av faktisk praksis, eller som et uttrykk for ledernes indre tanker og/eller avspeilinger av virkeligheten- men som meningsskapende kommunikasjon.

Kommunikasjonen gjøres til tema. Foruten om krav til fokus på kommunikasjonen i selve intervjuet, stiller intervju som metode i en 2.ordens tilgang også krav til avlesningen av intervjuet forstått på den måten at de skal leses som *meningsdannende* kommunikasjon (La cour et al. 2005: 14). Selve kodingen av intervjuet vil vi gjøre rede for i analysestrategien, da vi i dette avsnittet kun ønsker å beskrive innsamlingen og avgrensingen av empirien.

2.5.7 Intervju som metode

Da vi i ovenstående erkjenner oss som medskapere av den meningsdannende kommunikasjonen i intervjuene, var det en analysestrategisk beslutning å benytte en

semistrukturert intervjuform, da vi ønsket å legge så få føringer på kommunikasjonen som mulig⁵. En semistrukturert tilgang betyr at vi forut for intervjuene bestemte noen temaer som vi ville stille en rekke spørsmål innenfor, men med forebehold om en åpenhet og endringer underveis. På denne måten kunne vi “styre” at innovasjon kom til å opptre som gjenstand for velferdslederne, og vi erkjenner dermed at vi på denne måten satt rammene for kommunikasjonen. Samtidig ga den semistrukturerte tilgangen rom for fleksibilitet, da spørsmålene var av en eksplorativ natur, utforskende, slik at det var åpent for intervjuobjektene selv å inndra det de iakttok som sentralt i forhold til valgte tema (Kvale 1994:104). Ved å utforme en intervjuguide basert på temaer, snarere enn konkrete spørsmål i en låst rekkefølge, ønsket vi å ikke la vår tilgang bli formet av de paradokser og utfordringer analyse 1 evt. måtte identifisere. På denne måten kunne vi la intervjuobjektene selv italesette det de iakttok som utfordringer og muligheter i forbindelse med egen ledelse, for å få et blikk for hvordan de i kommunikasjonen selvfølger én virkelighet fremfor en annen. Det er denne meningsskapende kommunikasjonen vi iakttar som ledernes *håndtering* av eventuelle utfordringer og som utgjør effektene av innovasjonsdiskursen. Intervjuene forløp ansikt til ansikt, og alle intervjuer har blitt transkribert fra opptagelse av muntlig tale til skrevet tekst, for å strukturere dem til en form tilgjengelig for analyse (Kvale 1994:170). Til sist skal det bemerkes at intervjudata, i transkriberingen, har blitt oversatt til norsk da avhandlingens forfattere er norske. Dog argumenterer vi at dette ikke går utover meningsdannelsen og resultatene av analysen.

Vi har nå presentert avhandlingens dannelselse av det empiriske arkiv og er klar til å presentere avhandlingens to analysestrategier, som utgjør den siste del av besvarelsen av avhandlingens første arbeidsspørsmål.

2.6 Analysestrategi 1: den dikakrone diskursanalyse

Dette underkapittel har til hensikt å skape nødvendige betingelser for å kunne iakttas empirien på en slik måte at vi gjennom en analyse kan besvare avhandlingens andre arbeidsspørsmål.

Vi vil nå presentere strategien for hvordan vi gjennom en historisk diskursanalyse vil fremanalysere hvilke betingelser for velferdsledelse innovasjon installerer.

⁵ Intervjuguidene er vedlagt som bilag

I følge Foucault er den historiske tilgangen nødvendig for å skape en avstand til sin gjenstand for å kunne få blikk for det som for oss fremstår selvfølgelig og naturlig (Andersen 1995: 259). For å ikke bli fanget i nåtidens konseptualiseringer, må vi forsøke å studere de historiske forhold som motiverte selvsamme (Foucault 1982: 778-780).

Av leservennlighet har vi valgt å konstruere fremleggelsen av analysestrategien rundt følgende punkter:

- *hvordan ordne empirien?*
- *hvordan få blikk for betingelser for ledelse i empirien?*

Niels Å. Andersens *diakrone analysestrategi* (1995) danner grunnlaget for analysens nedslagsfelter, og derav inndeling i faser samt identifisering av rasjonaliteter heri, og vil derfor presenteres først. Deretter vil vi, med inspirasjon fra Foucaults diskursteoretiske begreper, gjøre rede for hvordan vi kan fremanalysere betingelser for ledelse på bakgrunn av den fremanalyserte rasjonalitet. Analysestrategien vil til sist handle om identifikasjon av de antatte paradokser i innovasjonsdiskursen og hvilke betingelser dette skaper for velferdsledelse 2015. Analysestrategiens bærende begreper vil være *ideal*, *diskursivering*, *diskurs* og *rasjonalitet*.

2.6.1 Den diakrone analysestrategi

I denne analysen vil de være begrepet *ideal* som setter narrativet igang. Idealer utgjør, i følge Andersen forankringspunkter i diskurser, og fremstår som selvforklarte punkter i diskursen hvor argumentasjonen stopper forstått på den måten at ingen problematiserer at man henviser til idealet (Andersen 1995: 259). Andersen benytter seg av begrepene *ideal* og *diskursivering* for å beskrive hvordan bestemte posisjoner og handlingsrom åpnes opp (og lukkes ned), og dermed skaper noen særlige betingelser for styring. Som beskrevet arbeider avhandlingen ikke med en gitt definisjon av hva det vil si å yte velferd. Ved hjelp av Andersens (1995) teori iakttar vi *velferdsledelse* som et fenomen som muliggjøres på bakgrunn av kommuniserte forestillinger- idealer om hvordan velferden skal ytes og den diakrone analysestrategi blir måten hvorpå vi mener å få blikk for disse kommuniserte forestillinger. Med bakgrunn i avhandlingens definisjon av *rasjonalitet* mener vi å ha identifisert en ny rasjonalitet med identifikasjonen av et nytt ideal, da vi iakttar idealet som en ny sannhet om ytelsen av velferd. Begrepet om ideal brukes derfor som struktureringsmetode for å dele

analysen opp i det vi vil kalle historiske faser. Med *fase* mener vi tiden fra iakttakelsen av et ideal til et nytt ideal.

2.6.2 Ideal og diskursivering

I denne avhandlingen er det kun idealer om den kommunale ytelse velferd som er av interesse. Vi mister derved blikket for alle andre mulige idealbeskrivelser empirien kunne inneholde og som også kan tenkes å skape noen særlige betingelser for velferdslederen⁶. Et analysestrategisk spørsmål blir når vi kan "dømme" et ideal. Det er derfor nødvendig å stille opp noen kondisjonerende kriterier for når vi i denne avhandlingen mener å kunne iaktta et ideal. Analysens empiri består primært av kommunikasjon vedrørende gjennomførte endringer, og med *ideal* henvises det derfor til kommunikasjon som beskriver *hvorfor endring*. Her kan det både være "positive" beskrivelser, forstått på den måten at man beskriver noe nytt man ønsker for fremtiden:

Disse omlægninger betyder større sammenhæng mellem kommunernes og amternes beslutningskompetencer og deres økonomiske ansvar, fordi de selv råder over den penge- kasse, der skal finansiere de tilbud, som kommunalbestyrelse eller amtsråd beslutte. (Indenrigs- og sundhedsministeriet, 2005: 6)

Her ser vi kommunikasjon som beskriver behovet for endring med fokus på det "positive" som skal oppnås: større sammenheng mellom beslutningskompetanser og økonomisk ansvar. Denne kommunikasjonen beskriver *hvorfor* man ønsker endring. Idealet kan også komme til uttrykk som problematiseringer. Problematiseringer iakttas som speilinger av idealer, da noe først er et problem hvis man har en forestilling om noe annet. Med en gang man italesetter et ideal, problematiserer man noe i samtiden (Andersen 1995: 263).

"Refusioner skaber et særligt problem ved tilrettelæggelse af en konjunkturudjævnende politik, når staten først sent – typisk året efter – får kendskab til omfanget af den refusionsberettigende aktivitet, som skal dækkes gennem statsindtægterne" (Strukturkommissionen 2004: 31). Sitatet er et eksempel på hvordan et ideal kan komme til uttrykk som en problematisering. Det

⁶ Eksempelvis kunne et ideal om "grønne, klimavennlige kommuner" tenkes å skape noen særlige betingelser for velferdslederen hvis denne skal integrere dette i egen ledelse. Så lenge klimaaspektet ikke kobles med *ytelsen* av velferd, mister vi dog blikket for dette.

fremstår som et problem at staten får sen beskjed om refusjonsberettigende aktiviteter da man har et *ønske* om en fleksibel og konejkturutjevneende politikk. I følge Andersen (1995) er et ideal tomt i seg selv, og får kun mening når det, i dets *diskursivering*, henvises til i form av italesettelse av problemer, subjekter og objekter. Idealets diskursregulerende funksjon er at de konstituerer diskursen og den diskursive problemutpekning som en mulighet, ved at problemer alltid er speilinger av idealer. Et ideals diskursivering innebærer at det dannes et system av forskjeller, likheter og relasjoner, som, regulert av bestemte idealer, ordner sosiale relasjoner, interesser og fenomener. Et ideal diskursiveres altså ved at det blir satt i tale og i denne italesettelse skapes det en diskursiv orden; en fremstilling av likheter, forskjeller og relasjoner (Andersen 1995: 260). *Diskursivering* er kommunikasjon som beskriver *hvordan* idealet skal oppnås, og fyller dermed idealet med konkret mening. Skille mellom ideal og diskursivering er dermed et kunstig skille, forstått på den måten at kommunikasjonen om *hvorfor*- (ideal) og *hvordan* (diskursivering) endring henger sammen da diskursiveringen gir idealet dets konkrete mening. Et ideal om *effektivitet* er i seg selv tomt innen det kommuniseres om *hvordan* idealet skal oppnås - og *effektivitet* får derved en særlig mening. Vi skiller de ad for å skape klarhet, da det er skillet mellom de to som muliggjør en "opdagelse" av nye idealer og derved nye rasjonaliteter.

Spørsmålet om *når* vi kan dømme et nytt ideal, blir dermed et spørsmål om koblingen mellom ideal og diskursivering, som igjen skaper rammen om hvordan vi mener å kunne få blick for rasjonaliteter. I denne avhandlingen dømmer vi nytt ideal når idealet endrer seg til en grad at det ikke lengre kan oppnås ved hjelp av samme diskursivering; "mer av det samme". For å eksemplifisere; hvis idealet om effektivitet diskursiveres som værende "rask og sparsommelig", kan vi dømme et nytt ideal hvis vi finner regelmessigheter i en ny *hvorfor*-kommunikasjon som ikke kan oppnås på samme måte. Hvis *hvorfor*-kommunikasjonen beskriver et ønske om "brukertilpasning", holder ikke ideal/diskursiverings-figuren, da "rask og sparsommelig" ikke kan oppnå brukertilpassethet.

Et nytt ideal dømmes dermed når vi identifiserer ny *hvorfor*-kommunikasjon som ikke kan rommes av den eksisterende ideal/diskursiverings-figur og dermed krever en ny diskursivering. Dog er det ikke tilstrekkelig med en ny ideal/diskursiverings-figur - vi skal også kunne finne regelmessigheter i form av repetisjon hvor figuren repeteres i alle etterfølgende dokumenter, og på tvers av avhandlingens tre empiriske hovedkategorier. Når en ny ideal/diskursiverings-figur dukker opp, opphører også regelmessigheten, repetisjonen

av tidligere figur - og dermed danner det nye idealet et nytt nedslagsfelt og rammen om en ny fase.

Med vårt oppstilte kriterium om regelmessighet(repetisjon), erkjenner vi at vi mister blikk for detaljen. Eksempelvis kan det tenkes å dukke opp en ideal/diskursiverings-figur i bestemte dokumenter som er særegent for det dokumentet, det vil si, ikke repeteres andre steder, og innfanges derfor ikke i vårt blikk. Dette bunner i vår erkjennelsesinteresse- hvor vi interesserer oss for de *generelle betingelser* for velferdsledelse, og ikke særegne idealer for bestemte sektorer/områder.

Vi arbeider med en ordning av empirien som heter ideal→ diskursivering. Dette henviser dog ikke til en tidlig, men “logisk” oppdeling (Andersen 1995).

2.6.3 Rasjonalitet

Ideal/diskursivering danner derved nedslagsfeltene i analysen, der hvert nedslagsfelt setter stratpunktet for en ny fase. For hver fase vil vi deretter fremanalysere rasjonaliteten. I denne avhandlingen er rasjonalitet lik med *sannheten om ytelsen av velferd* og er det som danner den kausale kobling mellom ideal/diskursivering. Vi stiller dermed spørsmålet; *hvis dette er regelmessigheten i ideal/diskursivering- hva er så sannheten om velferd?* Eksempelvis kan vi i analysens fase 1 identifisere regelmessigheter i ideal/diskursiverings-figuren, hvor man har et ideal om *effektivitet* og en diskursivering som beskriver effektivitet som værende *ressurssparende og hurtig*. Rasjonaliteten, sannheten om ytelsen av velferd, er dermed at denne skal *driftes* på den mest effektive og sparsommelige måte- det er det som er god velferd.

2.6.4 Velferdslederen

Som beskrevet i teorien iakttar vi rasjonaliteten som formende for velferdslederens handlingsrom- den anroper til en bestemt subjektivitet. Dette bygger videre på antakelsen om at lederen alltid er løsningen- måten å oppnå de iaktatte idealer. Vi har nå gjort rede for **hvordan vi** skaper nedslagsfelter i empirien og hvordan disse ordner vår empiri inn i faser. Videre har vi oppstilt kriterer for hvordan vi vil identifisere rasjonaliteter i fasene. Vi vil nå bevege oss til å oppstille kriterer for hvordan vi kan fremanalysere betingelser for ledelse på bakgrunn av de fremanalyserte rasjonaliteter.

Ved å ta i bruk Foucaults begrep om *utsagn* vil vi for hver fase spørre inn til hvilken subjektivitet rasjonaliteten anroper til. *Utsagnet* utgjør diskursens minste enhet (Foucault, 2005 [1969]: 132) og for at noe skal karakteriseres som et utsagn skal det være en "*begivenhet, som gjennom sin italesettelse bringer fenomener til deres eksistens*" (Andersen 1999: 43). Verden blir så og si skapt gjennom utsagnet som begivenhet og denne eksistensfunksjonen har minst fire aspekter:

- Det må frembringe subjektposisjoner - plasser hvorfra det kan tales.
- Det må frembringe objekter som et sosialt og språklig faktum.
- Det må inngå i et begrepsnettverk.

Det må være strategisk- må dukke opp som én aktualisering blant alle andre mulige aktualiseringer (Andersen 1999:48 og Foucault 1970 [1968]: 158).

Utsagnet kan sies å være en måte å organisere makten på og utgjør vårt blikk for subjektivering- måten hvorpå lederen dukker opp; gjøres iakttakelig. Utsagnet utgjør det handlingsrommet diskursen skaper, som vi med bakgrunn i rasjonaliteten vil fremanalysere. Med handlingsrom mener vi de bestemte rammer for handling; subjektiviteten. Denne inneholder de regler og normer som muliggjør en bestemt handling, og utelukker er annen. Med bakgrunn i vår interesse for ledelse har vi valgt å oversette de fire aspektene til tre, da *begrepsnettverket* inngår i de iaktatte regelmessigheter.

I analysen oversetter vi *subjektposisjoner* til *roller*. Her spør vi: hvilken rolle skaper rasjonaliteten? Eksempelvis kan vi i fase 1 se *rollen* dukke opp som en del av et hierarki- som en byråkrat. Lederen er et forlengende ledd av staten og forventes å styre i henhold til de vedtatte regler.

Objekter oversettes til *beslutning*. Her dreier det seg om hvordan det søkes styrt. Hvordan skal det treffes beslutninger i henhold til rasjonaliteten? I fase 1 kan vi se at beslutninger skal treffes i henhold til loven- det dreier seg dermed ikke om egentlige beslutninger, men om å videreføre de beslutninger som allerede er vedtatt(i loven).

Strategi beholder sitt navn og blir betydende *hvorfor styring*; hva er målet med ledelsen- hva skal man lede mot? I fase 1 skal lederens strategi være siktet mot å drifte institusjonen mest mulig effektivt; billig og hurtig. Videre skal man styre i henhold til loven for å oppnå nasjonal likhet på tvers av institusjonene.

Alle tre elementer fremanalyseres på bakgrunn av rasjonaliteten- sannheten om ytelsen av velferd. Hvis dette er sannheten om ytelsen av velferd, hva blir så sannheten om lederen?

De tre aspekter danner tilsammen måten hvorpå vi iakttar hvordan lederen dukker opp. Vi fravelger dermed eventuelle andre aspekter ved maktens organisering. Rasjonalitetene muliggjør handling og posisjon og vi utpeker tre aspekter ved denne muliggjørelse.

2.6.5 Diskurs

Analyse 1 har som formål å beskrive innovasjonsdiskursen, som vi iakttar som en diskurs om ytelsen av velferd, og hvilke betingelser denne skaper for velferdsledelse. Det neste analysestrategiske spørsmål blir så; *når vi kan dømme en diskurs?* Vi iakttar en diskurs som iboende særlige rasjonaliteter, her vedrørende sannheten om ytelsen av velferd. Når vi har gjennomgått hele tidsspennet avhandlingen interesserer oss for stiller vi videre spørsmålet om hvorvidt de forskjellige fasene utgjør hver sin diskurs; hver sin sannhet om velferd som bryter med den forrige fase, eller om det er snakk om overleiringer og innovasjonsdiskursen dermed utgjør én diskurs med *flere* sannheter om ytelsen av velferd. Dette krever en kondisjonering av henholdsvis *brudd/diskontinuitet* og *overleiringer/kontinuitet*.

Vi antar kontinuitet- overleiring av arkeologiske lag, hvis en fases rasjonalitet ikke direkte problematiseres. Eksempelvis kan man i fase 1 kan vi blant annet identifisere en sannhet om at velferd skal være lik for alle. I fase 4 handler det derimot om at velferden skal være unik og skapes i det spontane møtet mellom borger og institusjon. De to fremstår umiddelbart som motsetninger, men kravet om likhet blir ikke problematisert. Kommunikasjonen sier ikke "likhet må vike for unikhet" og vi dømmer dermed kontinuitet- overleiringer av rasjonaliteter. Skulle det motsatte være tilfellet, ville vi ha konstatert brudd. Et brudd ville bety at en fases rasjonalitet utgjorde en diskurs i seg selv, hvoretter den ble erstattet av en annen diskurs. Er det derimot snakk om kontinuitet utgjør diskursen den samlede mengden rasjonaliteter. Som beskrevet arbeider vi med en antagelse om kontinuitet- om overleiringer av rasjonaliteter, hvilket vil si en antagelse om at innovasjonsdiskursen inneholder flere sannheter om ytelsen av velferd. Det er overleiringene og dermed innovasjonens møte med andre rasjonaliteter denne avhandlingen interesserer seg for i beskrivelsen av de betingelser innovasjonsdiskursen skaper for velferdsledelse.

2.6.6 Roller, beslutninger og strategi

For å kunne besvare det første arbeidsspørsmålet, *hvilke konsekvenser har innovasjon for betingelsene for kommunal velferdsledelse?* vil vi sette de forskjellige fasenes subjektivitet i relasjon til innovasjonens subjektivitet; da det er møtet med denne som interesserer oss. For å kunne si noe om hvilke betingelser for velferdsledelse møtet mellom innovasjon og andre arkeologiske lag installerer har vi gjort en analytisk sontring mellom *utfordringer* og *paradokser*. Det vi interesserer oss for, og som vi mener utgjør det særlig karakteristiske ved innovasjonsdiskursens skapelse av betingelser for velferdsledelse er *umuligheter*, i form av paradoksale møter mellom rasjonaliteter- hvor én rasjonalitets løsning blir en annens rasjonalitets problem og omvendt. I oppsummeringen av analyse 1 vil vi se de måtene hvorpå ledelse dukket opp(subjektivering) i relasjon til hverandre og fokusere på de som i møte med hverandre danner en paradoksal figur.

En *utfordring* kan eksempelvis være at en leder skal drifte institusjonen billigst mulig og samtidig overholde alle borgeres rettigheter. Det ville være billigere og mer effektivt hvis lederen kunne ignorere rettighetene. Dette utgjør dog ikke en *umulighet*, men en *utfordring* og er derfor ikke av interesse for avhandlingen. Hvis lederen skal behandle alle borgere *likt*, og helt *unikt* på samme tid, fremstår det derimot som et paradoksalt møte-en umulighet, da de to danner hverandres motsetninger. Som beskrevet i teorien danner grunnlaget for interessen i paradokser vår interesse i koblingen mellom indre og ytre styring, hvor paradoksale subjektiveringer øker kontingensen i styringsrelasjonen, hvorav dette er en fruktbar inngangsvinkel til å studere koblingen mellom ytre og indre styring.

Analyse 1 oppsummeres med å se på fasenes subjektivitet i relasjon til innovasjonens subjektivitet, hvor vi tar for oss møtene mellom *rolle*, *beslutning* og *strategi* hver for seg og fremhever de møtene vi mener danner en paradoksal figur.

Vi mener å kunne identifisere et paradoksalt møte mellom roller når vi har å gjøre med to eller flere roller som har motstridende krav og forventninger. Lederen forventes dermed å innfri forventninger til to motstridende roller på en og samme tid.

Vi mener å finne en paradoksal beslutningsfigur hvis vi finner to løsninger på samme problem; to former for beslutninger som omhandler det samme, men er hverandres motsetninger. Beslutningsparadokset kan også komme til uttrykk som to motstridende verdensanskuelser som legger til rette for to motstridende former for handling.

Vi mener å finne et paradoksalt møte mellom strategier hvis vi kan identifisere to motstridende mål med styringen. En bestemt strategi får bestemte elementer til å dukke opp

som problemer- elementer som står i veien for å oppnå det ønskede mål. Hvis man har to strategier som vil noe motstridende og det som dukker opp som den enes løsning er den annens problem har vi et paradoksalt møte mellom strategier.

De tre analytiske nivåer- roller, beslutning og strategi ligger tett oppad hverandre, men vi mener oppsplittelsen gjør det mulig å belyse betingelsene for velferdsledelse fra forskjellige vinkler og dermed bidra til en økt innsikt og forståelse for de subjektiviteter den kommunale velferdsleder 2015 anropes til. Snarere enn å forholde oss abstrakt til rasjonalitetene og deres motsetninger, mener vi dermed å kunne stille skarpt på noen konkrete paradokser- og dermed konkrete betingelser for velferdsledelse. Det er disse som danner utgangspunktet for analyse 2, samt besvarelsen av analysens arbeidsspørsmål.

2.6.7 Oppsummert

Oppsummert er vi i analyse 1 interesserte i å vise innovasjonsdiskursens mulighetshistorie, samt hvilke subjektiviteter den inneholder og hvilke konsekvenser dette får for kommunal velferdsledelse 2015. Vi konstruerer vår analytiske gjenstand gjennom begrepet om *diskurs*- hvor betingelsene for velferdsledelse blir iaktatt som skapt av denne. Når gjenstanden er definert som diskurs blir analysen et spørsmål om å følge hvordan nye idealer medfører nye diskursiveringer- og dermed nye anordninger av det diskursive rom- og *velferdslederen*. Ideal/diskursivering danner grunnlaget for en oppdeling i faser og for hver fase vil vi diskutere hvilken rasjonalitet vi kan identifisere og hvordan denne skaper en bestemt subjektivitet. Til sist vil vi oppsummere og diskutere hvorvidt det er snakk om brudd eller overleiringer av arkeologiske lag. Når vi ser de arkeologiske lagene i sammenheng med hverandre vil vi lete etter paradokser i møtet mellom roller, beslutning og strategi og diskutere hvilke konsekvenser innovasjonsdiskursen har for kommunal velferdsledelse 2015. Det er viktig å påpeke at analysen undersøker spor av kommunale ambisjoner for styring av velferd og at avhandlingens beskrivelse av kommunal velferdsledelse skal forstås som fantasier(idealer) for styring, snarere enn en redegjørelse for den faktiske velferdsledelse i den kommunale sektor.

2.7 Analysestrategi 2

Dette underkapittel har til hensikt å skape nødvendige betingelser for å kunne iaktta empirien på en slik måte at vi gjennom en analyse kan besvare avhandlingens siste arbeidsspørsmål. Vi

vil nå presentere strategien for hvordan vi vil undersøke koblingen mellom ytre og indre styring, ved å iakttatte ledernes identifisering med diskursen anropte subjektivitet. Som beskrevet i teorien bygger avhandlingen på Foucaults teori og dermed et grunnleggende premiss om at subjektet ikke er noe i seg selv, men derimot blir skapt ut fra de subjektiveringer som står til rådighet. Foucault åpner derfor en dør til å undersøke den flertydighet som er på spill når en leder står overfor et valg av subjektiveringer. De bærende elementer i analyse 2 vil være *effekter, identifisering, problematisering, rasjonalisering og avparadoksering*. Avhandlingen ønsker å måle avstanden mellom den normerte diskurs og praksis, ved å iakttatte ledernes håndtering av samvirket mellom de arkeologiske lag fremanalysert i analyse 1. Det er ledernes håndtering gjennom identifisering vi i denne avhandlingen referer til når vi sier innovasjonsdiskursens *effekter* for velferdsledelse. Der analysestrategi 1 dannet et iakttakelsesprogram for å analysere på diskurs-nivå, er formålet med denne analysestrategien å skape et analytisk blikk for å analysere på praksis-nivå. Med *praksis* henviser vi ikke til en analyse av faktisk praktiserende ledelse og med *effekter* menes ikke hvorvidt innovasjon faktisk har skapt en mer innovativ eller effektiv kommunal velferdssektor. *Praksis* er analysens analytiske nivå og referer til at det er konkrete velferdslederens iakttakelser av eget ledelsesrom vi legger til grunn for våre iakttakelser. *Effekter* er deres identifisering og derav håndtering av den paradoksale subjektivitet.

2.7.1 En analyse av praksis

Analyse 2 utgjør den andre del av vår gouvernementale analyse, hvor fokus er rettet mot indre styring og dennes kobling med diskursen. Vi interesserer oss dermed for *praksis*, men hvor praksis fortsatt er på et rent kommunikativt nivå. Som beskrevet i teorien krever “vellykket” moderne styring at aktører identifiserer seg med og anerkjenner den ytre styringen og gjør dette til en del av sitt etiske selvilde. Denne analysen har kun fokus på identifisering, og vil ikke kunne si noe om hvorvidt lederne rent faktisk styrer seg selv deretter når de praktiserer. Foucaults maktforståelse innebærer at det alltid vil være en diskrepans mellom ytre og indre styring da styringen innebærer frihet og dermed kontingens i styringsrelasjonen. Vår antagelse om at innovasjon ikke bare løser problemer, men også avsetter noen, da den gjennom sin historie tar med seg andre problemer og løsninger, innebærer en antagelse om paradoksale subjektiviteter og dermed et nødvendig mellomrom mellom diskurs og praksis. Med belegg fra Foucaults begrep om det etiske selvforhold antar vi at aktørene tvinges til å

håndtere det som forblir skjult i diskursen og igjen gjøre velferdsledelse til en håndterbar størrelse gjennom å avparadoksere. Antagelsen om paradoksale subjektiviteter innebærer en antagelse om en nødvendig diskrepans mellom diskurs og praksis.

Da vi i analyse 2 er interessert i å undersøke hvordan ytre styring kobles med den indre er det for å si noe om hva denne diskrepansen består av- mellomrommet mellom diskurs og praksis. Analysestrategien bygger på elementer fra Foucaults teori, hvor disse har blitt tilpasset analysens formål og den konkrete empiri. På samme måte som i analysestrategi 1 har vi to spørsmål som skal besvares i forbindelse med utarbeidelsen av analysestrategien: *hvordan ordne empirien og hvordan analysere på empirien?*

2.7.2 Regulariteter i problematiseringer

I analyse 2 er det begrepet om *problematiseringer* som setter narrativet i gang og som utgjør ordningen av empirien. Begrepet er hentet fra Foucaults begrepsreservoir, hvor han beskriver begrepet som en inngang til å kartlegge rasjonaliteter. Foucault forstår problematisering som en sammenheng av diskursive og ikke-diskursive praksisformer som; “...*bevirker at noget overhodet kan gøres til genstand for tanken i en sådan form at dets sandhed og falskhet kan diskuteres...*” (Raffsnø et.al 2008: 332-332). Begrunnelsen for å lete etter problematiseringer bunner i at en problematisering alltid gjøres på bakgrunn av en bestemt meningshorisont- en bestemt rasjonalitet/sannhet om verden. Vi mener på denne måten å få blikk for ledernes iakttakelse av eget ledelsesrom og de sannheter de iakttar dette gjennom. Videre iakttar vi problematiseringer som et uttrykk for sameksistensen av arkeologiske lag, da rasjonalitetene enten “irriterer” hverandre eller er hverandres motsetninger. “Noe” er ikke et problem i seg selv, men blir til et problem gjennom en bestemt iakttakelse. Vi vil bruke vår viten fra analyse 1 til å “gjenkjenne” rasjonalitetene i ledernes iakttakelser. Når lederne eksempelvis italesetter eget ledelsesrom med ord som “nytenkning”, “medbestemmende medarbeidere” og “kreativitet” mener vi å gjenkjenne innovasjonens rasjonalitet, og hvis det snakkes om “produksjon”, “underordnede medarbeidere” og “drift” mener vi å gjenkjenne driftens rasjonalitet. Dette innebærer at vi kun blikk for hvordan de danner mening innenfor innovasjonsdiskursens rammer og ikke eventuelle andre diskurser som kan tenkes å anrope til en bestemt subjektivitet⁷.

⁷ Et eksempel kunne være diskurser som skapte en normering av *den kvinnelige leder* etc.

Videre påpeker Foucault at en problematisering er avgjørende da "*mit forhold til mig selv*" og "*mit forhold til andre*" er forbundet i problematiseringen (Raffsnøe et.al 2008: 332-332). Med andre ord er et blikk for *problematiseringer* et blikk for aktørers etiske selvforhold, da det sier noe om hvilken sannhet de iakttar verden gjennom. I denne avhandlingens tilfelle; hvilken sannhet de iakttar *velferdsledelse* gjennom. Av sentral betydning her er problematiseringens rolle i ordningen av empirien.

I gjennomlesningen av empirien har vi lett etter problematiseringer vedrørende innovasjon og dens møte med andre rasjonaliteter fra analyse 1. Noe *problematiseres* ved at det bringes i tale og noe settes til forskjell fra noe annet. I denne avhandlingen kondisjoneres dermed *problematisering* som en forskjellsdannende prosess, hvor innovasjon settes i motsetning til noe annet og derved skaper et problem.

Med et eksempel fra empirien:

Og man kan også si, hvis man er en medarbeider med en portefølje av oppgaver man skal nå hver dag, så er det også besværlig og småanstrengende at man alltid skal være i spill til alt mulig. Vi skal diskutere og henge med hodet nedad hver dag. Så er det også rart noen dager bare å få lov å si "hold nå kjeft, i dag arbeider jeg bare" (Tina Leder Borgerservice, bilag 2)

I sitatet settes innovasjon i motsetning til "arbeid" og heri oppstår problemet; man kan ikke både "arbeide" og være innovativ på samme tid.

Problematiseringene ble videre strukturert på bakgrunn av *tematiseringer*. Det neste spørsmål vi stilte vår empiri var derfor; *hvorfor er motsetningen et problem?* I sitatet kan vi iakttå at motsetningen mellom "arbeid" og innovasjon først er problem når man er presset på tid. Det er *tidsmangel* som gjør sameksistensen av *arbeid* og *innovasjon* problematisk.

De tematiske figurene fungerte dermed som en overordnet kategorisering av problematiseringer- dette da et tema kan problematiseres på forskjellige måter. I empirien har vi kun vært ute etter tendenser- gjennomgående trekk på tvers av intervjuene, da vi har vært interessert i å identifisere det som tilsynelatende er sentrale problematikker for den "generelle" velferdsleder. Vårt kriterium for *tendens* er tematiseringen og problematiseringen skal ha blitt gjenfunnet i et minimum av tre intervjuer. Her oppgir vi også blikket for detaljen

for å oppnå et blikk for tendenser og vil ikke få blikk for problematiseringer eller tematiseringer som kun dukker opp i et eller to intervjuer.

2.7.3 Rasjonalisering

Etter ordningen av empirien er vi interesserte i hvilke sannheter lederne iakttar gjennom og hvor de derigjennom identifiserer seg med den anropte subjektivitet på en særlig måte. Sondringen som trekkes opp i problematiseringen er i seg selv et uttrykk for en rasjonalitet/en sannhet om verden – da en problematisering, som nevnt, alltid gjøres på bakgrunn av en bestemt meningshorisont. *Rasjonaliseringen* danner rammen om tematiseringen og sondringen; ved å sondre som man gjør og tilskrive denne sontring en bestemt mening sier lederne noe om den sannhet de iakttar et aspekt av eget ledelsesrom igjennom (tema).

Tematiseringen utgjør en iakttakelse av et bestemt aspekt av eget ledelsesrom- en gjenstand i ledernes verden dukker opp. Sondringen og meningstilskrivelsen til de to sider er en sannhet om denne gjenstanden. Koblingen mellom gjenstanden og sannheten om den- rasjonaliseringen, åpner opp for et *selvfølgelig* handlingsrom- en selvfølgelig subjektivitet. Et eksempel kan være en tematisering av “tid”, hvor det sondres mellom arbeid/fritid. Hvis det tilskrives mening til hver side av sondringen ved å si; arbeid *skal* gjøres, fritid *kan* gjøres, har man ytret en sannhet om *tiden*: tiden blir nødt til først og fremst gå til arbeid, da det er hva man *skal*. *Skal* kommer før *kan*. Hvis tiden er presset er det dermed *selvfølgelig* at det er arbeidet som prioriteres. Man iakttar temaet gjennom en “arbeidsrasjonalitet”. Avhandlingens vitenskapelige posisjon innebærer en iakttakelse av alle sannheter som kontingente- de er ikke nødvendige og kunne vært annerledes. Rasjonaliseringen gjør at det kontingente fremstår selvfølgelig.

Hvilken rasjonalitet lederne iakttar gjenstanden og sondringen igjennom, samt måten de tilskriver mening til hver side av sondringen skaper en selvfølgelig subjektivering:

Og man kan også si, hvis man er en medarbeider med en portefølje av oppgaver man skal nå hver dag, så er det også besværlig og småanstrengende at man alltid skal være i spill til alt mulig. Vi skal diskutere og henge med hodet nedad hver dag. Så er det også rart noen dager bare å få lov å si ”hold nå kjeft, i dag arbeider jeg bare. (Tina, bilag 2)

Eksempelet er hentet fra analyse 2, hvor lederne *tematiserer* ansvar; hvem har egentlig ansvaret for innovasjonen? I problematiseringen *sondres* det mellom den medbestemmende og den underordnede medarbeider. Det blir tilskrevet mening til de to sider ved å konstruere den medbestemmende og underordnede medarbeider som motsetninger. Den medbestemmende medarbeider *henger med hodet og diskuterer* mens den underordnede *jobber* og meningstilskrivelsen gjør at de ikke begge kan være i institusjonen på samme tid. For hvordan kan man henge med hodet og arbeide på en og samme tid? Som beskrevet iakttar vi problematiseringer som et uttrykk for samvirke av arkeologiske lag, hvor vi interesserer oss for innovasjonens møte med andre rasjonaliteter. Her kommer innovasjonen til uttrykk som *den medbestemmende medarbeider* og settes som motsetning til *den underordnede medarbeider* og de to typer skaper gjennom iakttakelsen et paradoks. Ved å tematisere *ansvar*, hvor det iakttas som værende *for ansvarskrevede* for en medarbeider både å være medbestemmende og underordnede, konstrueres de to som motsetninger og videre iakttas den underordnede som den som *må* være der. Det blir dermed selvfølgelig at medarbeiderne først og fremst må være underordnede. Rasjonaliseringen skaper mening om paradokset- det *avparadokseres*. Begge medarbeidere *kan ikke* være i institusjonen og når det først og fremst skal arbeides er det klart den medbestemmende må vike for den underordnede. Vi kan gjennom tematiseringen, sontringen og meningstilskrivelsen altså si noe om den sannhet lederen iakttar *ansvar* gjennom. Denne sannheten medfører en selvfølgelig subjektivitet. Framfor å bli handlingslammet av diskursens (antatte) paradoksale subjektiviteter blir velferdsledelse igjen en håndterbar størrelse. Avhandlingens fokus på arkeologiske lag og paradokser gjør at vi sidestiller *rasjonalisering* med *avparadoksering* i denne analysen og hvor dette blir *effektene* av innovasjonsdiskursens betingelser for velferdsledelse.

Vi dømmer *rasjonalisering* når ledernes problematisering og tematisering medfører en selvfølgelig subjektivitet- paradokset blir "løst". Dette da *mangelen* på rasjonalisering ville medføre handlingslammelse og et opphør av kommunikasjon. I eksempelet over ville mangelen på rasjonalisering medføre at motsetningene medførte handlingslammelse.

2.7.4 Identifisering

Rasjonalisering og *identifisering* kan lang på vei forstås som to sider av samme sak, men når vi fremanalyserer ledernes rasjonalisering sier vi intet om hvorvidt det er i overenstemmelse

med den normerte diskurs eller ei. Når vi interesserer oss for rasjonaliseringen interesserer vi oss kun for hvordan de håndterer de paradoksale møter mellom rasjonaliteter. Når vi interesserer oss for identifisering er vi derimot interessert i hvorvidt rasjonaliseringen er i overenstemmelse med diskursen og dermed om lederne har identifisert seg med denne den anropte subjektivitet. Vi stiller spørsmålet: *er rasjonaliseringen i overenstemmelse med den normerte diskurs?* og videre: *på hvilken måte er den/er den ikke i overenstemmelse?*

I ovenstående eksempel kan vi gjennom rasjonaliseringen se at Tina ikke identifiserer seg med diskursen. I motsetning til diskursen iakttar hun den medbestemmende og underordnede medarbeider som motsetninger som ikke kan være i institusjonen på samme tid. Hun iakttar den medbestemmende medarbeider som en motsetning til det å *arbeide*- til det å yte velferd. Hun identifiserer seg dermed ikke med innovasjonens rasjonalitet, hvor den medbestemmende medarbeider er med til å skape den innovative velferd. Hun iakttar, i motsetning til diskursen, medarbeidernes primære ansvar som “å jobbe”, hvor dette ikke iakttas som det å være innovativ. I iakttagelsen av medarbeidernes ansvar identifiserer hun seg ikke med den normerte diskurs- dens sannhet om ytelsen av velferd- og dermed den subjektivitet den anroper til.

Rasjonaliseringen innebærer dermed en bestemt form for identifisering med diskursen og ved å spørre inn til overenstemmelse mellom rasjonalisering og diskurs mener vi å få blikk for mellomrommet mellom diskurs og praksis. Hvordan rasjonaliserer de og derav håndterer den paradoksale subjektivitet og hva sier dette om deres identifisering med den normerte diskurs?

2.7.5 Oppsummering og konklusjon av første arbeidsspørsmål

Det første spørsmålet denne avhandlingen stilte var; Hvordan kan vi skape et analytisk blikk som gjør oss i stand til å svare på avhandlingens problemformulering?

Med dette spørsmålet har vi utarbeidet noen særlig betingelser for å kunne innsamle og iakttar empirien på en slik måte at vi kan gjennomføre noen analyser for å besvare avhandlingens overordnede problemformulering. Vi har skapt det analytiske blikk gjennom å ta en rekke valg, og derav skapt bestemte rammer og iakttakelssverktøy. Innledningsvis redegjorde vi for at dette særlige valg av analysestrategi er et valg med konsekvenser, og at funnene i vår analyse derfor vil være kontingente. Videre tok vi et valg om å la oss inspirere av Michel

Foucaults teoretiske rammeverk, da vi ønsker å avselvfølgeliggjøre et tilsynelatende selvfølgelig fenomen samt undersøke hvilke betingelser dette fenomenet skaper for avhandlingens gjenstand; velferdsledelse. Videre har vi et ønske om å undersøke mulige effekter av disse betingelser, hvilket vi gjør gjennom et fokus på koblingen mellom styring og styring-av-selvstyring.

Vi har tatt et valg om å operere på 2. orden og dermed konstruere andres iakttakelser for våre egne iakttakelser. Vi har redegjort for vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt og de valgene vi har truffet i forbindelse med konstruksjonen av det empiriske arkiv- som danner grunnlaget for analysenes gjennomførelse.

Gjennom en kondisjonering av de analysestrategiske begreper har vi klargjort hvilke spørsmål vi stiller vår empiri, for å kunne konstatere eller “dømme” hvorvidt et begrep fremkommer i empirien. Ved en ordning av de utvalgte teoretiske begreper under to separate analysestrategier, har vi redgjort for hvilke valg som er tatt for å konstruere to ulike iakttakelsesstrategier for å kunne besvare avhandlingens to neste arbeidsspørsmål.

I analyse 1 går vi historisk til verks. Innsamlingen av empirien er gjort med en aduktiv tilgang i en kombinasjon av den konkrete empiri og avhandlingens analysestrategiske valg. Ved hjelp av begrepene ideal/diskursivering, rasjonalisering samt rolle, beslutning og strategi, mener vi å få blick for innovasjonens mulighetshistorie og innovasjonsdiskursen, og dennes skapelse av bestemte betingelser for velferdsledelse.

I analyse 2 analyserer vi på innsamlede intervjuer, hvor vi ved hjelp av begrepene problematisering, tematisering, rasjonalisering/avparadoksering og etisk selvforhold mener å kunne si noe om effektene av innovasjonens betingelser for velferdsledelse. Analysen er på et rent kommunikativt nivå, men refereres stadig til som en analyse av praksis da vi iakttar konkrete velferdslederens italesettelse av eget ledelsesrom.

Med de to analysestrategier mener vi å kunne si noe om på mellomrom mellom diskurs og praksis og derav kunne besvare avhandlingens problemformulering om hvordan, på hvilke betingelser og med hvilke effekter, innovasjonen setter velferdsledelse på spill.

På bakgrunn av de gjennomgåtte kapitler mener vi å ha besvart avhandlingens første arbeidsspørsmål og er klar til å presentere avhandlingens to analyser, som utgjør besvarelsens av de to neste arbeidsspørsmål.

3.0 Analyse 1

I denne analysen vil vi besvare avhandlingens andre arbeidsspørsmål; hvilke konsekvenser har innovasjonsdiskursen for betingelsene for kommunal velferdsledelse?

Som beskrevet er analysen oppdelt i faser. Til introduksjonen av hver fase vil vi kort oppsummere det vi, i forhold til avhandlingens interesse, iakttar som mest karakteristisk ved fasen, og som danner utgangspunktet for valg av nedslagsfelt. Med eksempler fra empirien vil vi analysere fasenes ideal/diskursivering-figurer, hvoretter vi oppsummerer fasen med å fremanalysere rasjonaliteten. Som siste del av hver fase vil si fremanalysere hvilken subjektivitet rasjonaliteten anroper til, gjennom begrepene roller, beslutninger og strategi. Til slutt vil vi oppsummere og diskutere analysens funn gjennom begrepene om arkeologiske lag og paradoksale figurer, med henblikk på å besvare arbeidsspørsmålet.

3.1 Fase 1: Drift og effektivitet 1958-1987

Fase 1 handler hovedsakelig om en ny tematisering av kommunenes status i den offentlige sektor. Med kommunalreformen i 1970 starter en bevegelse som blant annet medfører at kommunene, i løpet av fasen, overtar hovedansvaret for alle borgerrettede oppgaver, noe som gjør det til en relevant startskudd for avhandlingen.

Den danske maktutredning beskriver hvordan man, fra 1970, begynner en ny form for problematisering av den offentlige sektor, hvilket finner gjenklang i empirien. Etterkrigstiden innebar en kraftig vekst av den offentlige sektor, både i form av budsjetter, personale, oppgaver og organisatoriske enheter. Fra 1970 og videre i denne fasen blir dette for første gang italesatt som et problem, hvor problemet består av to, tett forbundne deler: en ukontrollerbar vekst av den offentlige sektor(økonomi) og et stadig større problem i forhold til å få det store apparatet til å henge sammen(styring) (Magtudredningen, 2004). Problemet består både i en manglende implementeringsmakt, manglende økonomisk oversikt og for store offentlige budsjetter. Det store apparatet iakttas også som et demokratisk problem, da man mister den politiske gjennomslagskraft.

Løsningen blir iakttatt som værende en såkalt "desentralisering for sentralisering". Man endrer styringsrelasjonen mellom stat og kommune, hvor sistnevnte overtar en del av styrings- og beslutningsansvaret. Framfor at staten styrer kommunene, skal de styre seg selv, hvilket man mener vil bidra til å skape en mer effektiv, billigere og mer styrbar offentlig

sektor, hvor fokuset på det lokale også skal gjenopprette demokratiets status (Strukturkommissionen, 2004). Fasen karakteriseres av et ideal om en kommunal velferdssektor som er lik for alle, demokratisk, styrbar fra toppen og effektiv. Diskursiveringen beskriver et behov for fokus på økonomi og vekst, hvor den kommunale velferd skal under lupen i forhold til dens store ressursbruk. Effektivitet blir lik med økonomisk ansvarlighet og hurtig responstid og dette krever sterkere desentrale enheter som kan treffe de rette beslutninger uten statens konstante detaljstyring. Det kommuniseres om at økonomisk ansvar vil føre til en større grad av økonomisk måtehold, hvilket nødvendiggjør at kommunene overtar ansvaret for egen økonomi. Statens detaljstyring er for kostbar, og det er nødvendig at kommunene kan styre seg selv, men i henhold til samme retningslinjer som tidligere. Desentraliseringen blir dermed en måte å oppnå mer styrbarhet fra "toppen"-selvstyrende enheter iaktas som mer styrbare. Sterkere kommunale enheter antas også å øke graden av selvstyre, samt likebehandling på tvers av nasjonen, hvilket innfrir idealet om en mer demokratisk kommunal sektor.

3.1.1 Kommunalreformen: styrbare kommunale enheter

Startskuddet for kommunalreformen kom allerede i 1958, da den daværende regjeringen nedsatte en Kommunallovskommission som skulle vurdere den kommunale inndelingen i Danmark. Deres anbefalinger ble brukt som grunnlag til kommunalreformen som ble satt i verk 1. april 1970. Det var den hittil største reform av det danske kommunestyre og innebar at antall kommuner ble redusert fra 1098 til 277 og amter fra 25 til 14.

Nedsættelsen af kommissionen skal ses på baggrund af de problemer, som prægede det danske kommunestyre allerede ved indgangen til det 20. århundrede og som forstærkedes i efterkrigstiden. Kommunerne var små, og selvstyret blev begrænset af, at staten betalte og bestemte mere og mere. (Strukturkommissionen 2004, Bind II: 17)

Sitatet fremhever det vi ser som karakteristisk for fasen; statens størrelse og det voksende behov for mer styring fremheves som problematisk. Man har et ideal om en mer effektiv kommunal sektor, og det er penger å spare; statens detaljstyring er for kostbar. Videre er den problematisk da det begrenser det lokale selvstyre:

På grund af kommunernes manglende økonomiske formåen var finansieringen af en lang række kommunale og amtskommunale opgaver baseret på statslige refusioner... Omfanget af disse refusionsordninger gjorde, at det var svært at styre statens finanser. Samtidig blev refusionssystemet angrebet fra kommunal side, fordi det blev betragtet som et indskrænkende styringsredskab i forhold til det kommunale selvstyre. (Strukturkommissionen 2004, Bind II: 19)

Opp til 1970 var den økonomiske relasjon mellom stat og kommuner kontrollert av refusjonsordninger, hvilket innebar at kommunene søkte om refusjoner med tilbakevirkende kraft. Dette iakttas som et problem da det er kostbart, ukontrollerbart og forhindrer det lokale selvstyre. For å komme problemet til livs fremstår det nødvendig å styrke de kommunale enheter, da de på daværende tidspunkt blir iakttatt som ute av stand til å overta beslutnings- og økonomisk ansvar.

I forbindelse med refusjonsordningen nedsettes det et *Utvalg om statens refusioner*:

Refusioner indebærer som andre tilskudsordninger, at de støttede aktiviteter bliver drevet for dyrt. Refusioner skaber et særligt problem ved tilrettelæggelse af en konjunkturudjævnende politik, når staten først sent – typisk året efter – får kendskab til omfanget af den refusionsberettigende aktivitet, som skal dækkes gennem statsindtægterne.

Såvel i staten som i kommunerne stiller eksistensen af refusionsordningerne krav om personale og udgifter i forbindelse med ordningernes administration, idet der for de enkelte ordninger er behov for indberetninger, revision, beregninger, betalinger og afgørelse af tvivlstilfælde. (Strukturkommissionen 2004, Bind II:31)

Mangel på ansvarstaging fra kommunenes side medfører overforbruk, skaper en mangel på oversikt og krever for mange administrative utgifter. De administrative utgiftene iakttas videre som "bortkastede ressurser". Problematiseringen speiler et ideal om en kommunal sektor som selv kan finne ut av å forvalte sine økonomiske ressurser på en forsvarlig(billig) måte og som kan styre seg selv- et ansvar som før var tillagt staten. Styringsproblemene kommer også til uttrykk som implementeringssvikt, da det er for mange ledd mellom "maktens sentrum" og kommunene, hvor politikken skal implementeres og dette blir et demokratisk problem.

... fastlæggelsen af en ny kommunestruktur og en ny kommuneinndeling efter de angivne retningslinjer vil i det hele åbne nye perspektiver i arbejdet for tilrettelæggelsen af en hensigtsmæssig fordeling af opgaver og ansvar mellem stat og kommuner.

(Strukturkommissionen 2004, Bind II:27)

Problematiseringen av den offentlige sektor og løsningsforslaget gjør at det fremstår nødvendig å skape en ny offentlig sektor- en sektor hvor kommunene blir sterkere og får større administrativ kapasitet. Dette vil muliggjøre en overførsel av ansvar fra stat til kommune.

Baggrunden for de byrdefordelingsændringer, der blev gennemført i kølvandet på kommunalreformen, var således dels et ønske om at give de nye og mere økonomisk bæredygtige enheder mulighed for selv at prioritere mellem de forskellige kommunale områder (neutralitetsprincippet), dels en statslig bekymring for den udgiftsvækst, som refusionsordningerne kunne tilskynde til. (Strukturkommissionen 2004 Bind II:31-32)
Disse omlægninger betyder større sammenhæng mellem kommunernes og amternes beslutningskompetencer og deres økonomiske ansvar, fordi de selv råder over den pengekasse, der skal finansiere de tilbud, som kommunalbestyrelse eller amtsråd beslutter. (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005 :4)

For å løse koordinasjonsproblemer og minske de offentlige utgifter iakttas det som nødvendig at kommunene overtar en større del av ansvaret for beslutninger og økonomi.

Refusjonsordningen blir erstattet av generelle tilskudd, hvor kommunene blir holdt ansvarlig for eget budsjett og i større grad kan prioritere med sine midler. I perioden etter reformen overføres flere og flere av de borgerrettede oppgaver til kommunene, med den argumentasjonen at det styrker det lokale demokrati og skaper en større grad av effektivitet, enkelhet og styrbarhet. Her kan man blant annet nevne bistandsloven 1976, hvor det blir opprettet en rekke nye sosiale velferdstjenester som kommunene får ansvaret for.

Med endringen av den økonomiske relasjon, får denne også et nytt navn, hvor det går fra *styring* til å være et *institusjonalisert samarbeid* mellom stat og kommune:

I en offentlig økonomi med en høy grad af decentralisering er det en utfordring at kombinere den makroøkonomiske styring med det kommunale selvstyre. I Danmark har man siden slutningen af 1970'erne løst koordinationsproblemet gjennom et institutionaliseret samarbejde mellem staten og henholdsvis kommuner og regioner. (Finansministeriet, Finansministeriets hjemmeside , 2007)

Kommunene skal ikke *kun* være en forlengende del av staten, men selvstendige, selvstyrende aktører.

3.1.2 Styrbarhet, demokrati og effektivitet

I fase 1 kan vi se regelmessigheter i ideal/diskursivering-figuren, hvor idealet er en offentlig sektor som er økonomisk forsvarlig, rask, styrbar og demokratisk. Diskursiveringen peker på desentralisering, hvor kommunene overtar statens tidligere jobb; nemlig å styre seg selv. Ressurser skal ikke "kastes bort" på overflødig administrasjon, som statens detaljstyring iakttas som. Kommunene forventes dog stadig å styre i henhold til de felles vedtatte retningslinjer, da implementeringsmakt og likebehandling på tvers av nasjonen er et sentralt element i diskursiveringen. Kommunene forventes å kunne ta økonomisk forsvarlige beslutninger, hvilket betyr at velferd ikke skal driftes "for dyrt", men på den mest effektive (billige) måten. Sterkere kommunale enheter iakttas også som måten å styrke det lokale demokrati- ved å sikre likebehandling på tvers av nasjonen og at de kommunale folkevalgte får gjøre det de "egentlig skal" fremfor å bedrive administrativt arbeid.

3.1.3 Driftsrasjonalitet

På bakgrunn av ideal/diskursivering kan man argumentere for at fasen preges av en driftsrasjonalitet. Sannheten om ytelsen av velferd er at denne skal driftes og skjøttes på den mest effektive og sparsommelige måte. Det er lite fokus på hva denne velferden egentlig "er", det viktigste er at man får den levert på den hurtigste og mest effektive måte.

Økonomisk sparsomhet krever økonomisk ansvar. For at velferden skal driftes så effektivt som mulig krever det klare linjer mellom stat og kommune, hvor kommunene tar sin del av styringsansvaret. Dette er den eneste måten hvorpå man vil oppnå effektivitet, styrbarhet og likhet i velferden på tvers av landet. Man vil bevare det byråkrati som preget tiden før kommunalreformen, men man vil begrense noen av dens iakttatte negative effekter;

unødige store mengder administrasjon, ukontrollerbarhet og de økonomiske ressurser det beslaglegger. Driftsrasjonaliteten maler et bilde av en *velferdsmaskin* bestående av mange, synkroniserte deler, hvor hver lille del selv tilpasser seg den store.

3.1.4 Lederen

Gjennom driftsrasjonaliteten formes en *driftsleder*. Hvor rollen før innebar å adlyde ordre, skal lederen nå også gi ordren. Lederen overtar et større styringsansvar og skal selv sørge for at institusjonen driftes innenfor statens retningslinjer. Lederen blir en statsmann, en byråkrat, som er ansvarlig for at institusjonen passer inn i det større maskineri. Lederens primære oppgave er å sørge for at institusjonen følger de vedtatte retningslinjer på mest mulig effektiv måte. Lederen skal sørge for at medarbeiderne adlyder ordre og følger reglene og videre koordinere deres arbeid på den mest effektive måte.

Driftsbeslutninger dreier seg i virkeligheten ikke om beslutninger, da loven treffer beslutningene for lederen. Loven har allerede truffet beslutningen og det er lederens jobb å sørge for at disse beslutninger implementeres på den enkelte institusjon og i den enkelte sak. Loven fungerer som en beslutningsmaskin hvor lederen er maskot. Beslutninger treffes om *saker* og her er det klare retningslinjer for hva som er riktig og hva som er feil.

Driftslederens *strategi* handler om å tune seg inn og sørge for at man er i overensstemmelse med resten av Danmark og dens velferdsinstitusjoner, noe som gjøres ved å overholde reglene. Man verdsetter nasjonal ensartethet og lederens lokale strategi skal dermed være en oversettelse av strategiene vedtatt på sentralt hold. Videre skal lederen legge forsvarlige økonomiske budsjetter, altså planlegge for framtiden, og sørge for at disse blir overholdt.

3.2 Fase 2: Oversikt og rettigheter 1988- 1997

I 1988 blir de danske kommuners organisering og status på ny satt på dagsorden. Man nedsetter i 1988 Lotz-III-utvalget, hvis oppgave er å vurdere de kommunale oppgavers fordeling og finansiering. Deres betenkeligheter utkommer i 1989. Man kan gjenkjenne mange av elementene fra fase 1; et ideal om en effektiv og billig kommunal sektor, men det dukker opp et nytt element som ikke kan løses med "mer av det samme", og gjør krav på en ny diskursivering og danner grunnlaget for en ny fase. Dette *nye* er iakttagelsen av *borgeren*, med tilhørende rettigheter og behov. Utover idealet om en billig og effektiv kommunal sektor, kan vi identifisere et ideal om en kommunal sektor som er tilpasset borgeren; yteren og betaleren

av den kommunale velferd. *Borgeren* gjør at det ikke lenger er nok å ha en billig og effektiv kommunal velferdssektor; dette må være tydelig for den enkelte borger og ergo må den kommunale sektor være enkel og overskuelig. Vi så i fase 1 en balansegang mellom statens styring og kommunenes selvstyre. *Borgeren* gjør det enda mer nødvendig å fokusere på det lokale, men borgerens rettigheter gjør det stadig nødvendig å ha en grad av kontroll. Diskursiveringen peker på behovet for færre administrative nivåer, større sammenheng i oppgaveløsning og tydelig sammenheng mellom skattekroner og velferdsytelser.

3.2.1 Lotz-III: forenkling og effektivisering

I 1988 nedsatte man Lotz-III-utvalget, hvis oppgave var å vurdere de kommunale oppgavers fordeling og finansiering med henblikk på en forenkling, effektivisering og avbyråkratisering av den offentlige forvaltning i sin helhet. Utvalget fikk mandat til å fremlegge forslag til forenkling av oppgavevaretagelse, avbyråkratisering og bedre utnyttelse av de gitte ressurser;

Det nuværende overregulerte samfund, hvor beslutningerne træffes centralt efter lange beslutningsprocesser, må forenkles, så den enkelte borger kan overskue samfundet. Det skal være et nyt og forenklet samfund, hvor offentlige beslutnings- og klageveje skal forkortes. Beslutningerne skal træffes decentralt nær den enkelte borger. Al offentlig styring og regulering, som ikke er absolut nødvendig, skal afskaffes. (Lotz-III, 1989: 7)

Vi kan gjenkjenne problematiseringen fra fase 1, hvor den offentlige sektor kommuniseres som værende for preget av for mye "unødig" administrasjon. Administrasjonen av den offentlige sektor, spesielt relasjonen mellom stat og kommune, er for overregulert og må forenkles. I sitatet fremheves også det vi iakttar som karakteristisk ved fasen; borgeren og dens behov for oversikt. Dette bygger opp under problematiseringene av den store mengde administrasjon, og gjør det desto mer nødvendig å forenkle strukturer og prosesser. Der utvalget skulle se på oppgavefordelingen på det kommunale nivået, skulle de tilgodese hensynet om at oppgavene skulle løses så nær borgerne som mulig og så økonomisk som mulig. Kompetanse skulle følges av et klart og synlig økonomisk ansvar og den kommunale finansiering skulle utformes slik at den kunne "*give et klart prissignal til borgerne af, om opgaverne løses effektivt*" (Lotz-III, 1989: 8).

Strukturer skulle vurderes, der målet var en større grad av overskuelighet og større grad av reel desentralisering som følge. Videre skulle utvalget undersøke organiseringen av kommunene med henblikk på å tilrettelegge kommunenes finansiering på en sann måte at den tydeliggjorde sammenhengen mellom skatt, servicenivå og effektivitet ovenfor borgerne (Lotz-III, 1989). Borgeren skulle forstå sammenhengen mellom forkortelsene av ventelistene i de kommunale serviceytelsene og endringer i skattebetaling; at man fikk noe for pengene. Opp til nå hadde tre forskjellige myndigheter (stat, amt og kommune) skrevet ut skatt- et uoversiktlig system som gjorde det vanskelig for borgere å forbinde endringer i trekkprosent med politiske beslutninger og endringer. "Oppdagelsen" av borgeren og dennes inndragelse i idealet gjør at det ikke lenger er nok med en effektiv og billig sektor, hvis dette ikke også kan kommuniseres tydelig til borgeren. Dette gjør at de uoverskuelige administrative nivåer og sektor-oppdeling fremstår desto mer problematisk.

For å skape en offentlig sektor som var overskuelig for borgerne, var utvalgets vurdering at det skulle tilstrebes overensstemmelse mellom kompetanse og økonomisk ansvar. I praksis skulle dette bety at den myndighet som hadde kompetanse til å treffe beslutning om servicenivå på et område, også skulle ha ansvaret for finansieringen. Løsningen blir å flytte alle oppgaver knyttet til én service til ett nivå. Idealet om en borgertilpasset offentlig sektor skal oppnås (diskursivering) ved å skape større sammenheng i ytelser, så man tydelig kan se hvem som har ansvaret for hva og man ønsker seg vekk fra de lange byråkratiske saksganger. I løpet av fasen får kommunene ansvaret for flere velferdsytelser- særlig innenfor undervisningsområdet og sosiale tjenester. Begrunnelsen lyder at "det er lokalt behovene er" og dermed er det også lokalt behovene skal vurderes.

Her er et eksempel fra utvalgets vurdering om å flytte etterutdanning av personalet til kommunal styring og finansiering:

Begrundelsen herfor er, at det i (amts)kommunerne bedst kan vurderes, hvilket behov der er for efteruddannelse, og hvorledes efteruddannelsen bedst kan styrke de kommunale opgavers løsning. Efteruddannelse af medarbejdere er da også et kommunal anliggende, både for så vidt angår beslutning om efteruddannelse og betalingen herfor. (Lotz-III, 1989:29-30)

En målsetning var at kommuner selv skulle få mulighet for å tilrettelegge ledelse av de kommunale anliggender, slik at styrelsesmessige spørsmål ble tilrettelagt ut fra kommunens

særlige forhold (Lotz-III, 1989). Det ytres et gjennomgående ønske om å foreta en helhetsvurdering av kommunenes forhold for å kunne fastlegge en mer entydig felles målformulering: "*I mange tilfælde opleves den specialisering, som de stående udvalg er udtryk for, hæmmende for et sådant helhedsyn*" (Lotz-III, 1989, ss. 32-34). Med det problematiseres sektoroppdelingen – i en organisasjonsform der hver "sektor" representerer et sett med interesser er det vanskelig å skape en helhet i de mange delaktivitetene. Sektoroppdelingen fremstår hemmende for målet om å skape en rød tråd i kommunenes mange delaktiviteter.. Igjen er det idealet om at den kommunale sektor skal være overskuelig for borgerne som gjør seg gjeldende. Den aktuelle organisering av den kommunale forvaltning gjør det umulig for borgeren å se kommunene som en samlet leverandør av velferdsytelser.

Et eksempel på hvordan *borgerne* dukker opp, samtidig med at det stadig jobbes mot en mer desentral styring er Lotz III-utvalgets overveielser om *klage over kommunale og amtskommunale beslutninger*. Siden kommunalreformen i 1970 var det på en rekke områder tillagt ankeinstansen hjemmel til å etterprøve kommunale myndigheters skjønn. En rekke av disse klageadganger var innført fordi staten ønsket et redskap til å overvåke og styre kommunene i perioden etter kommunalreformen 1970. Utvalget var av den oppfattelse at klagesystemet alene burde innrettes ut fra hensyn til borgernes rettsikkerhet, men dette utfordret hensynet til idealet om en desentralisert oppgavevaretagelse med nærhet til borgerne:

...det må kræves, at klageorganer vedrørende kommunale afgørelser finder den rigtige balance, som lovgiver har tilstræbt, mellem to modstridende hensyn. På den ene side ønsket om en vidtgående decentralisering, der placerer opgavevaretagelsen så nær borgerne som muligt og hos den myndighed, som bærer det økonomiske ansvar for opgavens løsning, og på den anden side ønsket om retsikkerhed og en vis grad af ensartethed i den praksis, kommunerne anlægger. (Lotz-III, 1989:75).

Da løsningen blir iakttatt som det å skape overensstemmelse mellom kompetanse og økonomisk ansvar og definere behov lokalt, fremstår den kommunale forvaltning på denne tiden som problematisk, da den klare sektoroppdelingen som strekker seg mellom flere nivåer innenfor én serviceytelse blir en hindring for å oppnå en overskuelig kommunal sektor. Det kommer også tydelig frem i finanslovforslagene fra gjeldende årsperioder. I Finanslovforslaget 1994 blir det blant annet blir pekt på nødvendigheten av en forenkling av

skattesystemet for å øke gjennomskueligheten.. Den kommunale sektor blir iaktatt som værende preget av unødvendig mye administrasjon, som medfører høye utgifter og skaper et navigeringsproblem. Man ønsker å forenkle relasjonen mellom stat og kommune, samt relasjonene internt i kommunen. Som en fortsettelse fra fase 1 har man et ønske om at kommuner skal fungere som selvstendige enheter, som selv kan vurdere og handle på bakgrunn av den lokale situasjon. Borgeren gjør behovet enda sterkere, men skaper også et behov for balanse. Borgeren vil *både* se sammenheng mellom skatt og velferd, men også få sine universelle rettigheter innfridd uavhengig av bosted.

Oppsummert ser vi i i denne fasen framveksten av et ideal om en borgertilpasset offentlig sektor. Den kommunale velferdssektor er ikke en hvilken som helst maskin som skal driftes, det er en maskin satt til verden for å betjene sine borgere og oppfylle deres rettigheter. Iakttagelsen av borgeren gjør det desto mer nødvendig å fjerne unødig administrasjon og forenkle den offentlige oppbygning. Vi ser et ideal om en enkel, tydelig, effektiv og billig kommunal sektor, innrettet etter sine borgere. Idealets diskursivering peker på mer ansvar til kommunene, samling av oppgaver til ett nivå og større sammenheng mellom økonomisk ansvar og beslutningsansvar. Idealet og diskursiveringen fremhever spesielt sektoroppdelingen og den store mengde administrasjon som problematisk, da det gjør det umulig for borgeren å få et helhetssyn på den offentlige sektor.

Italesettelsen av borgernes rettigheter fremhever dog stadig behovet for en stor grad av likhet på tvers av nasjonen. Kommunene skal styre seg selv, men på den "rette" måten; i forhold til de nasjonalt vedtatte retningslinjer. Kommunene skal være med til å definere hva som er "problemer" i sin kommune, men det tydelige fokus på økonomi, effektivitet og borgernes rettigheter en pekepinn i forhold til hva kommunene kan definere som problemer.

3.2.2 Borgerrasjonalitet

I fase 2 ser vi en rasjonalitet, en sannhet om velferd, som handler om hvem den offentlige sektor egentlig er der for. Mens man i fase 1 fokuserte på driften av velferden, utvider man her til å kommunisere rundt hva velferd egentlig er. *Sannheten* er at den kommunale sektors primære oppgave, det den er satt til verden for, er å ivareta sine borgeres rettigheter. Borgerne har rett til velferd. Man har fortsatt et ideal om en effektiv og billig offentlig sektor og veien dit(diskursiveringen) er stadig en forenkling i den administrative orden. Endringen er at forenklingen også må fremstå enkel, så borgeren kan se tydelige sammenhenger mellom

skattekroner og ytelser. Når velferden er der for borgeren, blir *sannheten* om denne også relevant. Vi kan se en sannhet om en borger som ønsker sine rettigheter innfridd på den billigste og mest mulig effektive måte; de vil ha noe for deres skattekroner.

Borgeren nødvendiggjør at man overfører mer ansvar til kommunene, da denne er forankret lokalt kreves det lokal tilpasning. Kommune A har kanskje en eldre befolkning og skal derfor prioritere eldrepleie, mens kommune B først og fremst har problemer med arbeidsløshet.

Begge er tilfeller hvor borgerne har bestemte rettigheter, men hvilke rettigheter som er mest relevant i den enkelte kommune kan variere. Lokal tilpasning betyr at kommunene skal definere hvilke rettighetsmessige "problemer" som er viktigst i deres kommune. Sannheten om velferd, rasjonaliteten, er at den skal være enkel, billig, effektiv og lokalt tilpasset, men med tydelig nasjonal sammenheng. Alle borgere har de samme rettigheter og disse skal innfris uansett hvor i landet man befinner seg.

3.2.3 Lederen

Den *borgerrettede leder* overtar noe mer ansvar fra staten, nå skal den også prioritere blant rettighetene. Det er ikke nok *bare* å drifte. Borgeren skal være lederens primære fokus, det er borgeren som overhodet gjør at lederen har en jobb. Borgerens rettigheter skaper bestemte rammer for lederen; disse skal oppfylles og det på den mest mulig effektive, minst kostbare og tydeligste måte overhodet mulig. Lederens tid og fokus skal være på borgeren, og ikke "kastes bort" på unødig administrasjon.

Beslutningene skal treffes på bakgrunn av borgernes rettigheter. Det er dermed stadig regler som danner grunnlaget for beslutningene i fase 2. Dog skal lederen nå også beslutte hvilke rettigheter som fyller mest i ens lokale miljø- hvilke rettigheter skal man fokusere mest på? Dette er beslutninger som før lå under statens ansvarsområde, men som nå er flyttet til den kommunale leder.

Lederen i fase 2 skal fortsatt legge forsvarlige budsjetter og på denne måten legge strategier for fremtiden. Budsjettene skal dog ikke bare være billigst mulig, men inkorporere borgeren. Hva har denne bruk for, hva skal man prioritere når man legger budsjettet? Videre skal budsjettet kommuniseres til borgeren, så det fremstår tydelig for denne hva pengene går til og på hvilken måte. Ved å styre i henhold til reglene og ved å legge forsvarlige budsjetter sørger man fortsatt for den nasjonale ensartethet man ønsker.

3.3 Fase 3: Brukeren og forventninger 1998-2006

I fase 3 kan vi gjenfinne ideal/diskursivering vedrørende den kommunale velferdssektor fra de tidligere faser, med fokuset på effektivisering, av-byråkratisering, sparsommelighet og borgernes rettigheter. Det som danner grunnlaget for en ny fase, som gjør at diskursiveringen ikke bare kan fortsette med "mer av det samme", er at *brukeren* dukker opp gjennom idealet om den brukerorienterte kommunale sektor. Hvor borgeren hadde bestemte rettigheter/krav, har brukeren bestemte *forventninger*. Dermed blir det velferdssektorens *krav* å innfri *forventningene*. Forventningene skaper et annet krav til innholdet av velferden; velferd kan ikke bare driftes, handler ikke bare om rettigheter- velferden skal også ytes på en bestemt måte og ha et bestemt innhold. Man skal innfri forventninger, og brukeren forventer en bestemt kvalitet. Den økede kvalitet er dog ikke ensbetydende med å bruke flere ressurser; det skal fortsatt spares. Vi ser dermed dannelsen av et ideal om *billigere kvalitet*.

Når idealet handler om å innfri brukerens forventninger, interesserer diskursiveringen seg også for å kartlegge hva disse forventningene er. Det er nødvendig å vite hva brukeren forventer for å kunne innfri dette. Sannheten om forventningene er at disse endres i takt med samfunnsutviklingen og dermed får denne betydning. Samfunnsutviklingen går i retning av en stadig større grad av differensiering hvor brukerne er *unike* og dermed krever *unik* behandling. Verden endrer seg hurtig og med endringen endrer brukerne og deres forventninger seg også. For å imøtekomme dette kreves det en større grad av desentralisering, mer ansvar til den enkelte kommune og institusjon. Kommunene må være lydhøre overfor brukeren og ta deres betraktninger og forventninger med i egen praksis. Idealet om velferdssektoren minner om det vi kjenner det fra det private- med fokus på konkurranse og prisbevissthet. For å være med på utviklingen krever det at kommunene også kan forholde seg til en *fremtidshorisont* og er et skritt foran samfunnets, og brukernes, utvikling.

Brukeren og idealet om den fleksible, lydhøre, framtidsbevisste kommunale sektor gjør at det store offentlige administrative apparat fremstår desto mer problematisk. For å kunne skape velferd med mer kvalitet, samtidig med at man sparer på de kommunale utgifter, kan ikke en krone gå til "spille" på "uhensiktsmessig" administrasjon. Det er nødvendig for den kommunale sektor å kjøre lenger på literen og her skal det *nytenkning* til.

3.3.1 Den fleksible struktur

I 1998 nedsetter man en oppgavekommission hvis oppgave er å vurdere oppgavefordelingen mellom stat, amt og kommune. Siden kommunalreformen har oppgaver løpende blitt overført fra stat→amt→kommune og det fremstår problematisk at det ikke er noen samlet plan. Det anses dermed som nødvendig med en helhetsvurdering av den samlede oppgavefordeling (Opgavekommissionen, 1998). I sin vurdering skulle kommissionen vektlegge bestemte prinsipper; nærhetsprinsippet (oppgaver skal løses så tett som mulig på de berørte borgere), faglig og økonomisk bæredyktighet, demokratisk kontroll og sammenheng mellom kompetanse og økonomisk ansvar (Strukturkommissionen 2004:49). Her kan vi med andre ord gjenkjenne ideal og diskursivering fra de tidligere faser; en effektiv offentlig sektor med selvstendige enheter, hvor staten har det koordinerende ansvar. Det nye dukker opp i kommissionens videre målekriterier:

Til brug for denne helhedsvurdering har kommissionen drøftet, hvilke samfundsmæssige udviklingstendenser der i de kommende år kan forventes at få betydning for opgavefordelingen. Kommissionen har i denne forbindelse særligt fundet anledning til at pege på følgende udviklingstendenser:

- Øgede krav om borgerindflydelse og information.
- Øget fokus på borgernes friere valg mellem udbydere af offentlige serviceydelser.
- Øgede krav til kvaliteten i den offentlige service.
- Øget internationalisering, herunder EU's betydning for opgaveløsningen.
- Fremkomsten af nye måder at løse de offentlige opgaver på.
- Behovet for en stram styring af den offentlige økonomi.
- Øget opmærksomhed om kommunernes størrelse og bæredygtighed.

(Opgavekommissionen 1998)

Udviklingen inden for brugerindflydelse og serviceinformation er gået stærkt inden for de seneste år, og det er kommissionens forventning, at det er en udvikling, der vil fortsætte i de kommende år. Det skyldes bl.a. det forhold, at den offentlige sektor og herunder i særlig grad kommunerne og amtskommunerne i dag i højere grad end tidligere er blevet serviceudbydere.

(Opgavekommissionen, 1998)

Her ser vi konstruksjonen av et ideal hvor den kommunale sektor ikke lenger skal være en tradisjonell instans av den offentlige sektor, men en selvstendig serviceutbyder. Som

serviceutbyder har man et eget ansvarsområde, som innebærer å tilgodese og tilpasse seg brukernes krav og forventninger, og man har dermed en helt annen funksjon enn andre offentlige instanser. Brukeren har bestemte krav(rettigheter) og forventninger(ønsker) og det kreves at servicesektoren tilpasser seg og forholder seg til begge deler. Som vi så i fase 2 kan også krav endre seg- hvilke rettigheter som er relevant i den enkelte kommune utvikler seg, på samme måte som forventningene gjør det. Kommunene skal dermed tilpasse seg brukernes forventninger og krav og forutse utviklingen av disse og dette skal det legges til rette for i oppgavefordelingen.

For å kunne følge med på samfunnsutviklingen krever det at man "spår" om fremtiden. Man må beslutte hvilke tendenser og utviklinger fremtiden byr på og tilpasse kommunenes ytelse av velferd etter dette, med antagelsen om at brukernes forventninger og krav formes gjennom samfunnets utvikling. Oppgavekommissionen kommer med noen bud på hva fremtiden inneholder:

Serviceoppgaver udgør således i dag en langt større andel af kommunernes og amtskommunernes samlede opgavevaretagelse end de traditionelle myndighedsoppgaver omkring regulering, tilsyn og godkendelse m.v. Dette gør det naturligt, at brugerne af de kommunale og amtskommunale servicetilbud ønsker – og søger - en direkte indflydelse på de enkelte tilbuds indhold og omfang..I forlængelse af tendensen i retning af et øget ønske om indflydelse på de offentlige serviceydelser er der sket en øget fokusering på mulighederne for at vælge mellem forskellige udbydere af en given serviceydelse...Undersøgelser viser, at borgerne tillægger muligheden for at kunne vælge til – eller fra – stor betydning i forhold til de fleste offentlige serviceydelser...Der er således en klar tendens til, at der stilles stadig flere krav til kvaliteten af de offentlige serviceydelser. Herunder krav til såvel måden, som serviceydelserne leveres på, som til indholdet af den leverede service...I forlængelse heraf peger udviklingen efter kommissionens opfattelse også i retning af en stadig mere udtalt individualisering af de offentlige serviceydelser. Der kan således iagttages en udvikling væk fra standardløsninger baseret på rutine i retning mod individuelt tilpassede løsninger baseret på viden og ekspertise. (Opgavekommissionen, 1998)

Mens man i forrige fase interesserte seg for *borgeren*; dens karakteristikk og interesser, interesserer man seg her for *brukeren*- et langt mer individualisert størrelse. Vi kjenner

brukeren fra den private sektor. Brukeren ønsker innflytelse, valgmuligheter og dermed muligheten for fravalg, tjenester som er tilpasset ens unike situasjon og tjenester hvor man får mest mulig kvalitet for pengene. Dette krever en kommunal sektor preget av markedsprinsipper, hvor brukernes ønsker er det primære. Markedsprinsippene vil øke kvaliteten og presse til en bedre utnyttelse av ressursene. Hvis det private kan, hvorfor skulle ikke det offentlige kunne? Som det blir beskrevet i Finanslovsforslaget 1999:

Borgernes frie valg af offentlige ydelser er et godt redskab til at øge kvaliteten i den offentlige sektor. Når borgerne får mulighed for at vælge mellem forskellige leverandører af offentlig service opstår der konkurrence om at tilbyde den service, som svarer bedst til borgernes ønsker. Større grad af valgfrihed mellem offentlige serviceydelser medfører, at institutionerne bliver mer bevidste om, at de er til for brugernes skyld. (Finanslovsforslaget, 1999: 3)

Med idealet om en brukertilpasset servicesektor blir byråkrati, unødig administrasjon og standardløsninger desto mer problematisk. Den økede individualiseringstendens gjør krav på lokalt tilpassede løsninger, fleksibilitet og hurtig endring, viten og ekspertise og her er kontroll, rutiner, regler og prosedyrer et problem.

3.3.2 Billigere kvalitet

Finanslovsforslagene fra fase tre dreier rundt mange av de samme elementer som allerede er gjennomgått, men fremhever tydeligere et av fasens karakteristiske elementer. Konkurransen og fokuset på *service* skal presse kommunene til å skape bedre kvalitet til en billigere penge. Idealet blir en *nytenkende* og *kreativ* kommunal sektor. Diskursiveringen består i å vende hver krone, være nytenkende og kreativ i sin oppgaveløsning og bruk av ressurser, og på denne måten skal det bli mulig for den kommunale sektor å kjøre lenger på literen.

Finanslovsforslaget fra 1999 beskriver en tendens som er gjennomgående for fasen; den danske velferdsstat er presset økonomisk og må forholde seg til en stadig strammere makroøkonomisk ramme. Det er dermed ikke rom for investeringer, men behov for nedskjæringer. Dette er dog ikke lik med forringelser av kvaliteten eller nedskjæringer i antallet av ytelser, men et behov for å bli mer effektive og nytenkende, for på denne måten levere bedre velferd til en billigere penge;

Borgernes krav til kvaliteten i den offentlige sektor er voksende. Både til kvaliteten af selve de ydelser, som det offentlige leverer til borgerne, og til kvaliteten af den måde, ydelserne leveres på. Men det er ikke længere en farbar vej at øge kvaliteten i den offentlige sektor ved at øge bevillingerne. Der skal arbejdes på, at kvaliteten øges ved at forbedre effektiviteten og målrette ydelserne mod borgernes behov. (Finanslovsforslaget 1999: 3)

Hvis velfærdssamfunnet skal opprettholdes må den samlede offentlige udgiftsvekst bringes ned, hvis ikke skattetrykket skal skrues i været. Men danskerne vil alligevel modtage bedre offentlig service i det næste århundrede. Det kan ske ved større effektivitet i den offentlige sektor, så vi får mere for de samme penge. Fornyelse og nye måder at gøre tingene på vil være nødvendigt. (Finanslovsforslaget 2000: 24)

For å skape ytelse av bedre kvalitet, uten å legge beslag på flere ressurser, må all administrasjon som ikke direkte har å gjøre med ytelsen av velferd, skjæres. Effektivitet er lik med å "skjære til benet", altså trimme alt det overflødig fett som ikke direkte er involvert med servicesektorens kjerneoppgaver; nemlig det å yte service til sine brukere. For å oppnå målet om effektivitet kreves det nytenkning, kreativitet og en ansvarstagende borger- alle elementer som gjør at man stiller spørsmålstegn ved det "normale" og tør å tenke ut av boksen:

Kvaliteten af velfærdydelserne skal forsat gøres bedre. Kodeordene for velfærdssamfundets fremtid vil være prioritering, nytænkning og fornyelse. Kun på den måde kan der ske fortsatte forbedringer af den offentlige service uden højere skatter, og uden at skubbe gælden videre til vores børn og børnebørn. Det bliver et fælles ansvar at nå forbedringer inden for uddannelse, sundhed, børnepasning og service til de ældre. (Finanslovsforslag , 2000:10)

Alle dele af det offentlige skal blive bedre til at tænke på nye måder at gøre tingene på og turde gøre op med gamle vaner og metoder. (Finanslovsforslag 2000:29)

Mere velfærd betyder ikke, at skattetrykket skal sættes op. Det er ikke den vej, regeringen vil. Vi skal sikre, at de penge der anvendes i den offentlige sektor, bliver brugt så godt som muligt. Den offentlige sektor skal derfor hele tiden blive bedre til at løse de mange forskellige opgaver, så samfundet får mest muligt for de penge, vi bruger i fællesskab. Den offentlige sektor skal altså hele tiden udvikles, fornyes og gøres mere effektiv. (Finanslovsforlag 2003:9)

Den kommunale sektor skal skape mer kvalitet for færre penger(ideal), og dette skal gjøres gjennom effektivisering(mindre administrasjon og mer målrettethet), nytenkning og kreativitet(diskursivering).

Oppsummert ser vi dannelsen av et ideal om en brukertilpasset velferdssektor, hvis jobb er å yte den best mulige service til den billigste penge. Dette krever at man er lydhør, fleksibel og forutsier framtiden. Man må løpende tilpasse seg og tenke nytt, så man sikrer en målrettet innsats, hvor midlene går til kjerneoppgaven; å yte service, og ikke til å "skalte og valte".

Regler, rutiner og byråkratisk kontroll er ikke lenger bare et problem fordi det er kostbart, eller skaper uoversiktligheit for borgeren, men fordi det kommer direkte i veien for det lokale, unike og nytenkende. Man har bruk for desentralisering, hvor institusjonene og kommunene består av kompetente beslutningstagere, og hvor disse har rom til å treffe egne beslutninger. For å følge med på den samfunnets kontinuerlige utvikling må det legges til rette for at alle enkeltdeler har mulighet til å utvikle seg. Det er ikke bare en mulighet, det er et krav.

3.3.3 Servicerasjonalitet

I fase 3 kan vi identifisere en ny rasjonalitet, en ny sannhet om hva velferd er. Velferd er ikke bare noe som skal driftes, eller noe som handler om å innfri rettigheter. Velferd skal ha et innhold, en bestemt kvalitet og dette innholdet skal defineres på bakgrunn av hva brukeren forventer. Brukeren, i motsetning til borgeren, er ikke et uttrykk for en *masse*, men for en masse bestående av en rekke enkeltelementer; hver med sine unike forventninger. Det er store forskjeller mellom hva Jens fra Randers forventer fra sin lokale kommune, enn Astrid fra København gjør. Sannheten om ytelsen av velferd er at dette er en service og som service skal det innfri sine servicebrukeres forventninger.

Administrasjon, byråkrati, regler og rutiner er ikke bare et ressurs-sluk, det umuliggjør også den unike tilpasning til det enkelte individ. Det offentlige kan ikke lenger kjøre på autopilot, men må tenke nytt, være kreative, og hele tiden finne nye måter hvorpå man kan møte folks forventninger, yte bedre service, til en billigere penge.

Servicelederen er ikke lenger bare en offentlig leder. Servicelederen har ansvar for sitt helt eget område; nemlig ytelsen av service, med alt det som hører med. Servicelederen er ansvarlig, kompetent og lydhør overfor sine brukere. Rollen kan minne om det vi kjenner det fra det private, hvor lederen, på bakgrunn av markedsundersøkelser, tilpasser sitt produkt i en løpende prosess mot hele tiden å skape noe *bedre og billigere*. Servicelederen kan ikke bare

drifte sin institusjon eller bare innfri rettigheter, men skal skape lokale resultater. Til dette skal den ha frihet til å treffe de beste, mest nytenkende og kompetente beslutninger. Men med friheten kommer også et ansvar, da lederen holdes ansvarlig for institusjonens suksess.

Friheten er dermed begrenset av stramme budsjetter og klare målsetninger (tilfredse brukere). Lederen må være åpen for omverden; både overfor sine brukere, konkurrerende nabokommuner og mot framtiden, som venter like rundt hjørnet.

Beslutninger skal treffes lokalt og ut fra den enkelte situasjon. Man kan ikke lenger lene seg opp ad loven som beslutningsmaskin, *nytenkning* innebærer at det alltid er andre måter å gjøre ting på. Man skal stille spørsmålsteget ved gamle beslutninger- regler og rutiner, og hele tiden søke nye og mer effektive metoder. Beslutninger skal medføre at man leverer velferd billigere, med mer kvalitet. En beslutning skal med andre ord være besvarelsen på spørsmålet: hvordan kan vi best (billigst og mest effektivt) innfri denne brukerens forventninger (kvalitet) nå og i framtiden?

Strategien legges for å kunne innfri forventninger, nå og i framtiden. Strategier må innebære en forutsigelse av framtiden. Man skal legge planer som både økonomisk og innholdsmessig er med på notene, følger med på utviklingen, og ikke faller bakut. Strategiene må dermed være siktet på en bestemt form for utvikling. Strategiene skal være kreative og nytenkende; "hvis dette er sånn samfunnet utvikler seg, hvordan kan vi best (billigst, mest kvalitet og mest effektivt) utvikle oss til å følge med?". Alle regler og rutiner som står i veien for muligheten til denne utvikling er dermed et problem; ikke bare fordi det er kostbart, men nettopp fordi de står i veien.

3.4 Fase 4: "Lederen" og innovasjon 2007 – 2011

I 2007 trer den nye kommunalreform i kraft, hvilket medfører store endringer av kommunenes størrelse, antall og relasjon mellom kommune/stat. Med kommunalreformen kan vi gjenkjenne mange elementer fra tidligere faser, men iakttagelsen av *brukeren* endrer seg. *Brukeren* endres til en sånn grad at den ikke kan håndteres med "mer av det samme", men krever en ny diskursivering, og dermed en ny fase. I fase 4 dukker brukeren opp som en mer individualisert og uforutsigbar størrelse enn noensinne, dette til en sånn grad at det blir umulig å forutsi dennes forventninger og dermed blir det umulig å planlegge for framtiden. Befolkningens økende differensiering gjør at man ikke lenger kan spå om generelle tendenser. Dette endrer dog ikke på at brukerne forventer "å møtes der de er" og heller ikke ved kravet

om at kommunalsektoren skal innfri denne forventningen. Vi får et ideal om en kommunal velferdssektor som kan forholde seg åpen for framtiden og dermed alltid er rede til å håndtere utfordringer, endringer og krav man enda ikke vet hva er.

Det nye idealet krever en ny diskursivering da uforutsigbarheten gjør det umulig å lage en samlet plan for hele den kommunale servicesektor. De enkelte kommuner og de enkelte institusjoner må selv evne å skape *innovasjon*. Det er med andre ord i fase 4 idealet om den innovative kommunale sektor tar fart.

Diskursiveringen peker i denne forbindelse på et nytt element. For at den enkelte institusjon skal kunne skape innovasjon krever det kompetent ledelse. I fase 4 blir institusjons-*lederen* for første gang eksplisitt italesatt som løsningen på velferdsstatens problemer. For at lederen skal ha mulighet til å utvikle og innovere institusjonen på beste måte kan den ikke være begrenset av strenge regler og kontinuerlig kontroll. Kompliserte regler, byråkrati og administrasjon er ikke bare dyrt, uoverskuelig for borgeren og et hinder for unik velferd. Nå er det også et hinder for den "åpne" institusjon; en institusjon som forholder seg åpent overfor framtiden og evner å skape kontinuerlig innovasjon. Man ønsker derfor å erstatte detaljstyring med mål- og rammestyring. Det skal være lederens resultater, ikke midler, som skal være i fokus. Lederen må selv definere *hvordan* ting skal gjøres, mens *målet* blir definert fra sentralt hold.

Sammen med lederen, dukker også *medarbeiderne* opp. I motsetning til tidligere, hvor de utgjorde brikker i et større maskineri, skal de også bistå lederen i jakten på den kontinuerlige utvikling. Det er medarbeiderne som møter borgerne og dermed de som har den nødvendige viten til å utvikle institusjonen og velferden. Lederen skal sørge for å bruke medarbeiderne som aktive ressurser, ikke som passive tilskuere.

Diskursiveringen peker på nytenkning og kreativitet-innovasjon og det er ledernes jobb å sikre innoveringen. Lederen og dens innovering blir også måten å løse de tidligere iaktatte problemer; innovasjonen skal stille spørsmålstegn ved uhensiktsmessige rutiner, unødig administrasjon etc. Man har et ideal om en innovativ kommunal sektor; en sektor som formår å tenke nytt, forholde seg åpent til framtiden, møte brukernes forventninger på kontinuerlig nye, bedre og billigere måter.

Den økonomiske situasjon "forverres" med den økonomiske krise, og innovasjon blir derfor også ensbetydende med "mer for mindre". Kombinasjonen av den økonomiske situasjon, idealet om en fremtidsorientert, individualisert kommunal sektor, med fokus på

"kjerneoppgavene" (ytle service) krever en leder med stort L- en leder som kontinuerlig stiller spørsmålstegn ved rutiner og vaner og finner nye, innovative måter å løse sine oppgaver på.

3.4.1 Uforutsigbar fremtid- åpne strukturer

I 2007 trådte den siste kommunalreformen i kraft, hvilket innebar en reduksjon i antall kommuner, fra 271 til 98, og hvor de 14 amter ble nedlagt og erstattet av fem regioner. Innen reformen nedsatte man Strukturkommissionen hvis oppgave bestod i å vurdere den daværende struktur ut fra bestemte prinsipper om hvordan den offentlige sektor skulle fungere, med henblikk på å vurdere behovet for en strukturreform. Strukturkommissjonens oppgave ble formulert som værende:

I vurderingen af fordele og ulemper ved forskellige indretninger af den offentlige sektor skal blandt andet følgende kriterier lægges til grund og af- vejes i forhold til hinanden: Effektivitet og bæredygtighed, demokratisk kontrol, borgerinddragelse og dialogen mellem borgere og politikere, kvalitet i opgaveløsningen, nærhed til borgerne, borgernes retssikkerhed og valgmuligheder, klarhed i ansvarsfordelingen og sammenhæng mellem kompetence og økonomisk ansvar... Herudover har kommissionen valgt at tilføje to kriterier, som kommissionen finder, bør indgå i vurderingen af den offentlige sektors indretning. De to kriterier er "enkelhed" og "styrbarhed". (Strukturkommissionen 2004: 8-10)

Ovenstående sitater oppsummerer godt de forskjellige idealer vi har iaktatt vokse frem etter den første kommunalreformen i 1970. En effektiv, demokratisk offentlig sektor, som balanserer behovet for likhet/ensartethet med behovet for nærhet. Det som er nytt ved fasen, og som blir utslagsgivende i valget av en kommunalreform er befolkningens økede differensiering og den uforutsigbare fremtid: "...Samtidig vurderer kommissionen, at den offentlige sektor – som den er indrettet i dag – ikke i tilstrækkeligt omfang vil være i stand til at håndtere fremtidens utfordringer" (Strukturkommissionen 2004: 13)

I motsetning til i fase 3, hvor man kunne forholde seg til framtiden ved å spå om bestemte scenarioer, vet man i fase 4 intet annet enn at forventningene vil bli stadig større og stadig mer uforutsigbare. Idealet blir en kommunal sektor som er klar på det uforutsigbare. Dette krever frihet til å utvikle seg på kommune- og institusjonsnivå og dette krever reelt bæredyktige kommuner og institusjoner:

Dannelsen af stærke og mere bæredygtige kommuner muliggør, at statens styring af kommunerne i højere grad tilrettelægges som mål- og rammestyring frem for en detaljeret statslig styring. Det betyder, at der opstilles mål for, hvilke resultater kommunerne skal nå, men at der samtidig er frihed til, at udførelsen af opgaverne tilrettelægges lokalt...Styringen skal derfor i højere grad tage afsæt i mål og rammer og dokumentation for målopfyldeelse frem for detailstyring. (Kommunalreformen 2007:39).

Gjennom den historiske utviklingen ser vi en intensivering av behovet for selvstyrte kommuner, og fase 4 er intet unntak. Det blir *mer* nødvendig at de kan styre seg selv, når den lokale situasjonen er helt unik og det er dermed ikke bare er kostbart for staten å detaljstyre kommunene, det er umulig. Diskursiveringen peker på mål- og rammestyring, hvor kommuner og institusjoner skal ha frihet til å bestemme *hvordan* velferd ytes, men ikke *hva* de skal oppnå. Innholdet i ytelsene vedtas politisk, men måten hvorpå man løser tilretteleggelsen og ytelsen er opp til kommune og institusjon.

Overførselen av de borgernære tjenester til kommunene kulminerer i fase 4, hvor kommunene får det fulle ansvar for alle borgernære tjenester⁸, og hvor staten kun skal fungere som et koordinerende ledd: *"Kommunalreformen tegner en ny offentlig sektor, hvor staten fastlægger de overordnede rammer. Kommunerne varetager de fleste af de direkte borgerrettede opgaver"* (Kommunalreformen 2007:21)

Idealet i fase 4 krever, som i tidligere faser, selvstyrende kommuner. Ressurser skal ikke gå til spille ved at staten må leke far og mor for den enkelte kommune, da er det langt mer effektivt at kommunene gjør det selv. De selvstyrende kommunene er som beskrevet ikke bare en nødvendighet grunnet ressurser, men også grunnet behovet for lokal innovasjon og unike tilbud. Ved å innføre politiske mål og overlate middelet til kommunene mener man å oppnå det man vil; selvstyrende, innovative og frie kommuner i balanse med den ensartethet, helhet og styrbarhet man ønsker

3.4.2 Å skape kvalitet i velferden- et ledelsesansvar

⁸ Unntatt sykehus- som forblir regionenes ansvar.

I forbindelse med kommunalreformen, og for å utfylle de nye offentlige strukturer, gjennomfører man, i 2007, en kvalitetsreform. Her dukker lederen opp som en sentral brikke i spillet om den ideelle velferd. Kvalitetsreformen sikter blant annet på å forene to grunnvilkår, borgernes forventninger til velferdsstaten og en stram økonomisk situasjon. Her iakttas løsningen ikke som værende å skjære i antall ytelser eller i kvaliteten, eller øke skattenivået, men som nytenkning og kreativitet:

Kvalitetsreformen vil med nytænkning og kreativitet finde en vej mellem borgernes stigende forventninger til velfærdssamfundet og en virkelighed, hvor vi ikke bare kan ansætte mange flere sygeplejersker, læger, pædagoger og hjemmehjælpere. (Statsministeriet 2007: 40)

... Regeringen ønsker, at den offentlige sektor også i fremtiden skal være en integreret del af fornyelse, udvikling og konkurrencedygtighed i Danmark...Men velfærdssamfundet står over for store udfordringer, der stiller krav til nytænkning og udvikling af kvaliteten.

(Statsministeriet 2007:4)

Den offentlige sektor skal være dynamisk og nyskabende og være med til at præge udviklingen i resten af samfundet. Regeringen ønsker, at de offentlige institutioner i Danmark skal være blandt de mest innovative i verden. De skal have fokus på at udvikle ideer som kan omsættes i høj kvalitet for brugerne. (Statsministeriet 2007:24)

Idealet om innovasjon; mer kvalitet for færre penger, oppnås gjennom nytenkning og kreativitet. Dette krever at den enkelte institusjon får frie rammer, mens staten påtar seg det koordinerende ansvar:

Det handler ikke om et valg mellem decentral eller central styring. Regeringen ønsker en balance, hvor politikerne – både på landsplan og i kommunerne – koncentrerer sig om de overordnede mål for kvaliteten i den offentlige service. Samtidig med, at institutionens ledelse og medarbejdere får frihed til at tilrettelægge det daglige arbejde for at nå de udstukne mål. (Statsministeriet 2007:18)

Den enkelte institusjon og kommune skal med andre ord kun fokusere på sin egen institusjon og de politiske mål. Ved å balansere mellom lokalt selvstyre og statens koordinering,

desentralisering og sentralisering, kan man skape en nytenkende og effektiv kommunal sektor som leverer mer for mindre. Her har den kommunale leder en sentral rolle å spille:

Det er vigtigt at utnytte det fulle lederpotentiale. De skal have et klart ledelsesrom så de kan løfte oppgaven med at lede en moderne, attraktiv arbeidsplads hvor medarbejderne har mulighed for at levere service af høj kvalitet til borgerne i en verden med omskiftelige forventninger og krav. Lederne skal have frihedsgrader til at tilrettelegge arbeidet, være personaleledere og til at utvikle arbeidsplassen og servicen til borgerne.... Lederne skal tage et klart ansvar for at bruge dette ledelsesrom til at aktivt føre de politisk fastsatte mål ud i livet og skabe en effektiv og attraktiv arbeidsplass. (Statsministeriet 2007: 140)

Lederen skal maksimere og utnytte arbeidsplassens ressurser, inkludert sine egne. Både medarbeidere og lederen har noen iboende ressurser som må komme i spill, hvis man skal klare å balansere den trange økonomi med den høye kvalitet.

Kvalitetsreformen er ikke klaret alene ved at udstede love fra Christiansborg. Omsorg, nærvær og tryghed til borgerne skal komme nedefra. Derfor skal medarbejdere og ledere i den enkelte institution have frihed til at løse opgaverne på basis af de lokale forhold. Og på baggrund af høj faglighed og god ledelse. Ad den vej får vi de bedste løsninger og dermed høj kvalitet til borgerne. Men institutionerne skal samtidig arbejde inden for de rammer, der sættes af politikerne lokalt, regionalt og nationalt. (Statsministeriet 2007: 19)

Medarbejderne skal ta ansvar for den service de yter- inndra deres ressurser og viten best mulig. Fokus på trivsel og motivasjon og man skal anerkjenne en god innsats. Det er det personlige møtet mellom borger og medarbeider som avgjør om en borger opplever at det er god service. Dette avhenger igjen av kulturen blant medarbeiderne og hos lederen. (Statsministeriet 2007:92)

Innovasjon må komme nedenfra og er ikke noe som kan dikteres fra høyere hold, da det nettopp blir skapt i det spontane og unike møtet mellom borger og institusjon. Lederen er dermed nødt til å gjøre det staten ikke kan; styre institusjonen og sikre dens utvikling. Dette innebærer at staten ikke kan fortelle lederen hvordan denne skal gjøre sin jobb, utover å

fastsette politiske mål. Lederen skal altså sikre en selvstyrende institusjon, men den skal styres på den "rette" måten. Videre innebærer det også at lederen ikke bare kan fortelle sine medarbeidere hvordan de skal gjøre sin jobb. Lederen må sikre at medarbeiderne også styrer seg selv, også på den "rette" måten, dvs. innenfor de politiske rammer. Dette krever en kultur hvor innovasjonen får vokse, samt en leder som er lydhør overfor sine medarbeidere. Den unike og kvalitetsfylte velferd krever også en aktiv inndragelse av borgerne:

Der skal arbejdes for at brede demokratiet ud, så borgerne inddrages aktivt i beslutningerne. Fremtidens kommuner skal finde nye former for inddragelse af borgere og brugere i de lokale beslutninger. (Statsministeriet 2007:38)

...brugernes ønsker, behov og konkrete oplevelser med servicen skal være i centrum for fornyelsen....En række af kvalitetsreformens vigtigste initiativer bygger på på lokal opfølgning og inddragelse af medarbejderne og brugerne. (Statsministeriet 2007:5)

Fase 4's leder skal altså ikke bare styre sin institusjon og medarbeiderne i den, men sikre at medarbeidere og borgere styrer seg selv på den rette måten. Dette krever kompetanse:

Der er mange eksempler på, at god og dårlig ledelse er afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer og yder en god service eller ej. Derfor er en ledelsesreform en helt central del af kvalitetsreformen. De offentlige ledere skal være kompetente, professionelle og synlige. Alle institutionsledere skal have ret til en lederuddannelse af høj kvalitet. Alle ledere skal evalueres regelmæssigt. Og der skal være et klart ledelsesrum. (Statsministeriet 2007:24).

For at lederen skal kunne innfri alle de formulerte forventninger krever det en forøkning i dennes kompetanser. I avtalen mellom KL, regjeringen, FTF og Danske Regioner, blir rammene for dette etablert. Alle ledere har krav på en diplomutdannelse eller andre relevante videreutdannelser. De skal evalueres av medarbeidere og nærmeste overordnede, samt sine brukere. For at lederen skal kunne sikre medarbeidernes, borgernes og institusjonens utvikling krever det også at denne utvikler seg selv.

3.4.3 Avbyråkratisering gjennom ledelse

Når lederen først har blitt italesatt er det ingen grenser for hva denne kan oppnå og lederen overtar også ansvaret for å løse de tidligere iakttatte problemer:

Snærende detailregler må ikke bremse omsorg og nærvær. Det er medarbejderne ude på institutionerne, der oplever, om krav og procedurer lægger hindringer i vejen for det daglige arbejde og gør det svært at levere god service til borgerne. Derfor skal afbureaukratiseringen tage udgangspunkt i frontmedarbejdernes erfaringer. Medarbejderne skal bruge mindre tid på papirarbejde og mere tid på omsorg og nærvær til brugerne... Ledelse og medarbejdere i den offentlige sektor skal arbejde systematisk med nytænkning og kvalitetsudvikling. Og udgangspunktet skal være brugernes og medarbejdernes konkrete erfaringer.
(Statsministeriet 2007:26).

Opp gjennom fasene fremstår administrasjon og det store offentlige byråkratiske apparat som stadig mer problematisk, ettersom nye iakttagelser av velferd kommer til. Når den kommunale sektor skal være klar på det uforutsigbare og skape unike løsninger, krever det at det er rom for spontanitet, kreativitet og nytenkning og her blir regler, kontroll og byråkrati en seriøs hemsko. Når det er medarbeidere og ledere, ikke staten, som arbeider med- og dermed har erfaringer med regler og byråkratiet er det også klart at det er disse som må ta ansvaret for å fjerne de uhensiktsmessige delene av det. Idealet om den innovative kommunale sektor krever dermed medarbeidere og ledere som kontinuerlig stiller spørsmålsteget ved alle rutiner, regler og prosedyrer og finner nye måter hvorpå man kan yte velferd av høy kvalitet. Ved kontinuerlig å stille spørsmålsteget, tenke nytt og skape rom for spontanitet, blir det mulig for den kommunale sektor å være klar på det uforutsigbare og skape bedre kvalitet til færre penger; nå og i morgen- uavhengig av hva denne måtte bringe med seg.

3.4.4 Innovasjonsrasjonaliteten

I fase 4 ser vi en ny rasjonalitet vokse fram; en ny sannhet om velferd. Ytelsen av velferd handler ikke bare om å innfri forventninger og heller ikke *bare* om unik tilpasning. Det må også være uforutsigbart og spontant. Velferd er en service, og som service skal den tilpasses sin bruker. Men hva brukeren ønsker er ikke bare individuelt, det kan også endre seg fra en dag til den neste. Ved å være noe unikt, noe som skapes i det spontane møte mellom

institusjon og borger, kan man ikke fra sentralt hold definere hva som er god velferd- det blir det opp til den enkelte leder å gjøre. Sannheten om ytelsen av velferd er at ingen kan fastlå hvordan den skal ytes en gang for alle. Når ingen vet hvor samfunnet er på vei, er eneste løsning å være omstillingsparat; å være innovative. Rasjonaliteten gjør det nødvendig å unngå konkrete styringssignaler i forhold til hvordan man skal oppnå denne omstillingsparatheten, da styringssignaler er lik med rammer og begrensninger, og dermed står i veien for den ønskede spontanitet og kreativitet. Vi ser dog stadig ønsket om en "styrbar" offentlig sektor, så kommunene kan ikke få helt frie tøyler. Man ønsker at de styrer seg selv, men på den rette måten. I fase 4 "løser" man denne problematikken ved å innføre politiske målsetninger. Rasjonaliteten fremhever noe av avhandlingens undersøkelsesinteresse; hvordan styre selvstyrende enheter? Innovasjon, spontanitet og kreativitet utfordrer dette premisset mer enn det vi har sett i tidligere faser, da de nettopp krever et fravær av regler og kontroll og at man i stedet styrer seg selv. Det fremstår dog tydelig, blant annet gjennom de politiske målsetningene, at selvstyringen skal foregå innenfor noen etablerte og vedtatte rammer. De gjennomgåtte sitater fremhever selvstyringsproblematikken ved å si: styr deg selv, men på vår måte!

Innovasjonslederen er, i motsetning til eksempelvis *driftslederen*, ikke en del av et større maskineri. Innovasjonslederen styrer en institusjon som i seg selv utgjør en "ministat" og hvor det ikke er annet som binder institusjonen med resten av det offentlige Danmark, enn de vedtatte politiske målsetninger. Lederens rolle innebærer både å styre og utvikle seg selv, samt fostre en kultur som gjør at medarbeidere gjør det samme. På samme måten som at man ikke kan fortelle lederen hvordan den skal skape den innovative arbeidsplass, kan lederen heller ikke fortelle medarbeiderne hvordan de skal styre seg selv, da dette nettopp blir å drepe det innovative; det spontane og unike.

Lederen har en større grad av frihet enn før, nettopp friheten til selv å definere *hvordan* velferd skal ytes på sin institusjon. Samtidig kommuniseres den økonomiske ramme strammere enn noensinne, og lederen skal for første gang forholde seg til politiske mål- her har man innstrammet friheten. Hvordan man skaper kreativitet og sikrer den innovative arbeidsplass er det ingen som kan fastlå, men at det er et lederansvar er uten tvil. Lederen skal sikre at ens eget og medarbeidernes iboende innovative potensiale kommer til utløp og blir maksimert og at man dermed skaper den innovative institusjon, som kontinuerlig utvikles og som skaper bedre, unik velferd til en billig penge. Ved at det er snakk om et iboende

potensiale og den unike leder, blir lederens personlighet for første gang relevant. I fase 4 skal det nettopp ikke være likegyldig hvem som er leder av institusjonen, da denne forventes å medbringe sitt personlige potensiale på jobben.

Innovasjonslederen overtar en stor grad av *beslutningsansvar*, da det nettopp er opp til den enkelte institusjon å beslutte *hvordan* velferden skal ytes, samt *hvordan* man skal oppnå de politiske mål. Men beslutningen er i en litt paradoksal situasjon. Det skal kontinuerlig besluttes om hvordan velferden skal ytes, men for at institusjonen kan forholde seg åpen for en uforutsigbar fremtid, krever det at man nettopp ikke beslutter, da det å beslutte er å fastlåse og dermed lukke for muligheter. For at man kan beslutte skal man dermed ikke vite hva beslutningen fører med seg, som i prinsippet vil si å avholde seg fra å beslutte. En måte å oppnå denne form for ikke-beslutning er ved å inndra medarbeidere og borgere, da antallet av aktører slører muligheten for å vite hva beslutningen vil medføre.

Samtidig skal det kontinuerlig stilles spørsmålstegn ved tidligere beslutninger- regler, lover, prosedyrer og rutiner. Alt som kan tenkes å være et hinder for de kreative og spontane prosesser skal under lupen.

På samme måte som det å beslutte lukker for muligheter, vil det å legge en *strategi* være ensbetydende med å bestemme en retning og dermed låse institusjonen på en bestemt framtid. Den eneste strategi innovasjonslederen kan legge er en "åpen" strategi, en hvor man ikke vet hvor man skal, men hvor alt som dukker opp som forhindringer til denne åpenheten skal fjernes. Regler, rutiner, prosedyrer, er alle elementer som står i veien for den omstillingsparate og innovative institusjon og den eneste strategi man kan legge er en strategi som har disse elementer for øye.

Den innovative strategi har dog et kontinuerlig mål om å skape bedre kvalitet til en billigere penge, samtidig som den også må inkorporere den vedtatte politikk. Blir det vedtatt at barna skal bli bedre til å lese er det institusjonens, og herved lederens, ansvar å sørge for at dette målet nås. Veien dithen må dog holdes åpen, da lederen nettopp ikke kan fortelle sine medarbeidere *hvordan* målet skal nås - den innovative strategi er lik med å legge sporene mens man kjører.

3.5 Innovasjonsdiskursens mulighetshistorie

Vi har med denne analysen ønsket å skrive innovasjonsdiskursens mulighetshistorie, med en spesiell interesse i å identifisere potensielle motsetninger og paradokser internt i diskursen.

Vi vil nå diskutere hvorvidt det er snakk om brudd eller om det er snakk om overleiringer og en multiplisering av rasjonaliteter- kontinuitet. Er innovasjonsdiskursen lik med fase 4's rasjonalitet eller har den flere rasjonaliteter "iboende"? Vi vil deretter diskutere hvilke konsekvenser diskursens historie kan antas å ha for betingelsene for velferdsledelse.

3.5.1 Sannheten om velferd

Gjennom den historiske analysen kan vi se at *sannheten/rasjonaliteten* om hva som er god velferd og hvordan denne oppnås endrer seg gjennom de forskjellige faser. Dette får også konsekvenser for hvordan ledelse dukker opp. Velferd går fra å være noe som skal driftes og det på den mest effektive måte, til å handle om borgernes rettigheter, til å være noe som skal ha en bestemt kvalitet og til å handle om innfrielse av forventninger(nå og i framtiden), til å være noe helt unikt som skapes i møtet mellom institusjon og borger. Og det er velferdslederens jobb å sørge for at idealet blir noe mer enn et ideal ved å få det oversatt til praksis.

Fase 1 og fase 4 ser umiddelbart ut til å iakttatt velferd på meget forskjellige måter og innovasjon er tilsynelatende den "splitternye" løsningen det fremstiller seg selv som å være. Men er det virkelig snakk om brudd?

3.5.2 Kontinuitet eller brudd?

Gjennom de forskjellige faser ser vi en utvikling av et ideal om en stadig mer selvstyrende kommunal sektor. Allerede fra fase 1 problematiseres strukturen hvor staten skal detaljstyre de enkelte kommuner, da det administrative apparat simpelthen er for kostbart. Vi kan finne regelmessigheter og kontinuitet i denne problematisering gjennom de forskjellige faser, og problemet blir større når begrepet *velferd* utvides. Det administrative apparat er simpelthen for dyrt i forhold til drift, det blir for komplisert og uoverskuelig for borgeren, det står i veien for innfrielsen av brukerens unike forventninger og til sist forhindrer det skapelsen av den spontane velferd. Behovet for kommunale enheter, helt på institusjonsnivå, som kan styre seg selv, blir sterkere og sterkere. De nye rasjonaliteter intensiverer med andre ord de tidligere problematikker og finner nye løsninger på det. Snarere enn å være snakk om et brudd i iakttagelsen av hva som er god velferd, ser det ut til at begrepet utvides til å inneholde mer og mer; til både å være noe som skal driftes, noe som handler om rettigheter og noe som handler om spontanitet og innfrielse av forventninger.

Videre kan vi gjenkjenne en regelmessighet i løsningen "mer for mindre". Alle idealer problematiserer det store administrative apparat på forskjellige måter, men det er en gjennomgående problematisering forbundet med kostnadene forbundet med det. I alle faser iakttas det som mulig å gjøre velferden *bedre*; mer effektiv, med mer kvalitet, mer unik- alt uten å bruke flere penger/ressurser. Ved å spare i det store administrative apparat fremstår det mulig å gjøre "mer for mindre" og denne iakttagelsen intensiverer seg gjennom den historiske utviklingen. Til sist kan den skape bedre, mer unik velferd billigere.

Vi kan med andre ord gjenfinne kontinuitet i regelmessigheter, både vedrørende bestemte problemer og bestemte løsninger gjennom innovasjonsdiskursens historie og det ser ut til å være snakk om *kontinuitet* ikke brudd.

Videre har vi, som beskrevet, arbeidet med en antagelse om at det er kontinuitet enn så lenge man i en fase ikke direkte problematiserer en tidligere fases rasjonalitet. Vi har funnet mange eksempler på problematiseringer av andre rasjonaliteters *konsekvenser*; man problematiserer driftsrasjonalitetens konsekvenser- regler, da det forhindrer kreativitet, velferd som kun handlende om rettigheter da det står i veien for å innfri forventninger etc. Dog er det ingen problematiseringer av selve rasjonaliteten. Det ytres aldri noe ønske om å fjerne alle regler eller eliminere alle rettigheter. Med dette som bakgrunn har vi med analyse 1 fremanalysert en historie om overleiringer av arkeologiske lag, en kontinuerlig utvikling snarere enn en utvikling karakterisert av brudd.

Den historiske analyse viser hvordan innovasjon i fase 4 ikke faller ned fra himmelen, men er et resultat av en bestemt historie. På bakgrunn av avhandlingens kondisjonering av *brudd* viser analyse 1 at innovasjonsdiskursen medfører en multiplisering av styringsrasjonaliteter. Innovasjonsdiskursen blir nettopp karakterisert av ikke kun å være handlende om innovasjon, men også om de andre rasjonaliteter fremanalysert gjennom innovasjonens historie.

3.5.3 Multiplisering av rasjonaliteter: den innovative leder

Hva betyr denne multiplisering så for betingelsene for å lede? Hvilken/hvilke subjektivitet/subjektiviteter anropes til velferdslederen 2015? Multipliseringen innebærer at det er flere idealer som skal oppnås, med hver sine tilhørende problemer og løsninger. Dog antas det at det ikke er noen problemer og løsninger som forsvinner, hvilket betyr at velferdslederen skal forholde seg til alle sammen på samme tid.

Som beskrevet i analysestrategien iakttar vi den *anropte* subjektiveringingen som betingelser for å lede. Skapelsen av lederens subjektivitet blir lik med betingelsene for å bedrive velferdsledelse. Videre avgrenset vi oss til å se på betingelser i form av motsetninger og spenninger internt i diskursen- med innovasjonens møte med andre rasjonaliteter. Vi vil nå gå videre til å beskrive hvilke paradokser vi mener å kunne finne mellom innovasjon og andre rasjonaliteter og dermed hvilke konsekvenser innovasjonsdiskursen har for betingelsene for velferdsledelse. Dette gjøres ved å subjektiveringene fra de forskjellige faser i relasjon til innovasjon, da den innovative leder 2015 nettopp karakteriseres av å skulle forholde seg til alle, ikke kun fase 4's innovasjon. Avgrensningen som består av å se på paradokser fører dog videre til en empirisk avgrensning i diskusjonen av betingelser. Vi er ikke interessert i å se hvilke *utfordringer* som møter den kommunale leder. Det vi interesserer oss for, og som vi mener utgjør det særlig karakteristiske ved innovasjonsdiskursens skapelse av betingelser for velferdsledelse, er paradokser i form av *umuligheter*- med andre ord; direkte motsetninger. En umulighet betyr når en rasjonalitets løsning, blir en annen rasjonalitets problem og omvendt.

Med dette som bakgrunn kommer resten av delanalyse 1 til å omhandle møtet mellom henholdsvis *drift*(fase 1) og *innovasjon*(fase 4). Det er her vi mener å kunne finne den mest paradoksale figur, hvor nettopp driftens løsninger blir innovasjonens problem og omvendt. Det betyr at vi kan stille skarpt på noen konkrete problematikker vi antar gjør seg gjeldende for velferdslederen 2015.

Dette betyr ikke at de andre rasjonaliteter ikke er tilstede. Hypotesen innebærer at innovasjonsdiskursen inneholder fire, ikke to rasjonaliteter og at møtene mellom disse også kan medføre utfordringer for den enkelte leder. Dog mener vi at det som særlig karakteriserer diskursen er de direkte motsetningene vi mener å kunne finne mellom drift og innovasjon og som medfører noen bestemte paradoks-figurer og dermed paradoksale subjektiviteter for den konkrete leder.

For å diskutere konsekvensene av innovasjonsdiskursen vil vi her se på roller, beslutninger og strategi fra drift og innovasjon i relasjon til hverandre, hvoretter vi til sist vil diskutere hvordan én leder skal kunne subjektivere seg innenfor innovasjonsdiskursen.

3.6 Roller, beslutninger og strategi

3.6.1 Den paradoksale rolle

Driftslederen er en leder som styrer sin institusjon på en besluttet og vedtatt måte- i følge regler. Lederen er, i likhet med medarbeiderne, en brikke i et større hierarki, da institusjonen utgjør en del av et større og sammenhengende maskineri. Lederens oppgaver går ut på å koordinere arbeidsoppgaver, fungere som overordnet og sørge for at medarbeiderne gjør det de skal på den korrekte måte og følger reglene. Arbeidet består i å overføre retningslinjene vedtatt fra høyere hold til den lokale institusjon og lederrollen er på den måten de-personalisert, forstått på den måten at personlighet ikke spiller noen rolle. Leder A skal kunne erstatte leder B uten at institusjonen og dens drift skal lide eller endres av den grunn. Lederen har direkte overtatt et ansvar som før tilhørte staten; å styre institusjonen på samme kurs som andre kommunale institusjoner og dermed sikre likhet og jevn nasjonal utvikling.

Innovasjonslederen leder derimot en institusjon som i seg selv utgjør en "ministat".

Innovasjonslederen skal, i fellesskap med borgere og medarbeidere, definere egne problemer og komme med løsninger på dem. Jobben går ut på å sikre et miljø hvor medarbeiderne selv kan finne ut av å definere sine arbeidsoppgaver og løse dem på best mulig måte, i møtet med den enkelte borger og sak. Lederskikkelsen er *personifisert*, dens personlighet spiller en rolle og skal skape unike resultater på sin egen unike måte. Den skal sikre utviklingen av sitt indre potensiale, samtidig med at den igangsetter og vedlikeholder samme prosess hos sine medarbeidere. Fokuset på personen krever, i større grad enn driftsrasjonaliteten, en form for etisk subjektivering, da man nettopp ikke kan fortelle *hva* og *hvordan* den innovative velferdsleder er. Det krever at den integrerer verdiene fra diskursen og styrer seg selv.

Den innovative leder er lydhør overfor sine medarbeidere og borgere, hvor disse iakttas som ressurser, ikke brikker i et maskineri. I motsetning til å følge statens retningslinjer (regler, prosedyrer) skal lederen kontinuerlig stille spørsmålstegn ved dem, samt sørge for at medarbeiderne gjør det samme.

Ved å sammenligne de to kan vi finne en rekke motsetninger og da velferdslederen 2015 forventes å subjektivere seg i henhold til begge mener vi å ha identifisert en *paradoksall rollefigur* innad i innovasjonsdiskursen, som består av flere elementer.

Lederen forventes å være en overordnet *og* en sidestilt overfor sine medarbeidere. Lederen skal med andre ord forholde seg til sine medarbeidere både som brikker som skal

koordineres, og som aktive ressurser med fri vilje som skal fasiliteres.

Lederen skal sørge for at reglene følges, samtidig som den skal sikre at det stilles spørsmålstegn ved selvsamme regler.

Lederen skal beordre sine ansatte, fortelle dem hva og hvordan oppgaver skal løses, samtidig med at den skal la det være opp til den enkelte medarbeider å "følge sin indre stemme".

Lederen skal være en person, forstått på den måten av dens indre unike natur skal i spill og utvikles til gagn for institusjonen, samtidig som den skal være de-personifisert; en anonym, utskiftelig brikke.

3.6.2 Beslutninger

En *driftsleder* beslutter på bakgrunn av bestemte regler og prosedyrer. I virkeligheten dreier det seg ikke om beslutninger, men om beslutninger som allerede er truffet. Hvis man iakttar loven og regler som beslutninger som allerede er truffet er det *kun* driftslederens jobb å føre disse beslutninger ut i praksis. Loven fungerer dermed som en beslutningsmaskin hvor lederen utgjør en maskot.

Videre besluttet det om *saker*, og framtiden, i motsetning til for den innovative beslutning, har ingen plass i beslutningen, utover *sakens* framtid(hvor mye penger skal A ha og hvor lenge).

På tross av at lederen ikke treffer noen *egentlige* beslutninger, er det denne som har beslutningsansvaret. Dette skal forstås som at lederen er en del av et hierarki, hvor det er lederen, ikke medarbeiderne som treffer beslutninger. Selv om lederen kun fungerer som en maskot for loven som beslutningsmaskin er det denne som holdes ansvarlig for de beslutninger som treffes på den lokale institusjon og det er med andre ord ledernes jobb å sørge for at medarbeiderne beslutter på den korrekte måten(i overensstemmelse med loven).

Innovasjonslederens beslutning er et noe mer komplekst fenomen. Innovasjonslederen skal i prinsippet avholde seg fra å beslutte, da det å beslutte er å låse noe fast og det man søker er å holde alle dører åpne. Dog blir det beskrevet som nødvendig å beslutte og i de tilfeller skal beslutningen være "åpen", forstått på den måten at man ikke skal vite hva resultatet av beslutningen blir. Man skal på den måten unngå å utelukke noe som potensielt kunne vært innovativt. For at en beslutning skal være "åpen" krever det inndragelse av medarbeidere og borgere. Hvis man beslutter noe selv vet man nettopp hva beslutningen vil medføre og dermed er det en "lukket", ikke "åpen" beslutning. Medarbeiderne og borgerne skal være med i en kontinuerlig utviklingsprosess hvor det å stille spørsmålstegn til alle tidligere

beslutninger(lover, regler) ikke bare er en mulighet, men et krav. Beslutningen er med andre ord ikke et lederansvar, men et felles ansvar.

Framtiden spiller en rolle i beslutningen, men på den måten at den intensiverer behovet for å ha åpne beslutninger. Framtiden er ukontrollerbar og beslutningen må kunne være åpen for denne uforutsigbarheten.

På bakgrunn av de to former for beslutninger mener vi å kunne identifisere en rekke paradokale beslutningsfigurer innad i innovasjonsdiskursen;

Hvordan skal lederen treffe beslutninger i henhold til loven, samtidig med at den stiller kontinuerlig spørsmålstegn ved selvsamme beslutninger?

Hvordan skal lederen iaktta medarbeiderne som medbestemmende og underordnede på samme tid?

Hvordan skal de sikre at medarbeiderne følger reglene til punkt og prikke når de skal beslutte i den konkrete sak, samtidig som de sørger for at de stiller spørsmålstegn og er "ulydige" overfor samme regelverk?

Kjernen av paradokset vedrørende møtet mellom drifts- og innovasjons-beslutningen ser ut til å kretse rundt den åpne versus den lukkede beslutning. Hvordan treffe "åpne" beslutninger med uvisst resultat, samtidig som man beslutter om enkelte saker med sikre resultater?

Paradokset kan på en annen måte formuleres som *hvordan beslutte og ikke beslutte på samme tid*? Den åpne beslutning forsøker i det lengste ikke å være en beslutning, ved at den nettopp ikke vil lukke noen muligheter ned, som i prinsippet er nettopp det en lukket beslutning gjør.

3.6.3 Strategi

Driftslederen skal legge strategier for å drifte institusjonen på den mest effektive måte, hvilket blant annet innebærer å legge forsvarlige økonomiske budsjetter for framtiden. Strategien skal videre sørge for nasjonal likhet; hvor dette blir et peilemerke for hvor man skal hen. Middelet for å oppnå strategien er budsjetter, regler og prosedyrer.

For *innovasjonslederen* er strategien ikke å legge en strategi. Å legge en strategi er lik med å peile seg inn på en bestemt framtid; legge føringer på hvordan velferd skal ytes nå og i framtiden. Innovasjonslederen skal dog forholde seg til noen abstrakte, politiske mål; mer unik velferd, mer kvalitet i velferdsytelsene etc. Hva kvalitet og hva "unik velferd" betyr, er dog et spørsmål som blir besvart løpende, spontant, av den enkelte institusjon og den enkelte medarbeider i møtet med borgeren.

Med de to former for strategier mener vi å ha identifisert en pardaoksal strategifigur, da de to fremstår som hverandres motsatser.

Det som blir et problem for driften er innovasjonens løsning og omvendt:

Driftens strategi krever at man legger økonomiske budsjetter for framtiden, men innovasjonens strategi går ut på å holde seg åpen for enhver mulig framtid. Hvordan legge et budsjett for noe man ikke vet, eller skal vite, noe om?

Driftens strategi krever rammer, regler og prosedyrer, hvilket det er innovasjonens strategi å fjerne. Rammen forhindrer spontanitet og kreativitet og det "å legge sporene mens man kjører" og blir dermed innovasjonens problem.

Det fremstår dermed umulig å implementere de to former for strategier på samme tid

3.7 Betingelser: innovasjonsdiskursens konsekvenser for kommunal ledelse

Vi vil her besvare avhandlingens andre arbeidsspørsmål; *hvilke konsekvenser har innovasjonsdiskursen for betingelsene for kommunal velferdsledelse?*

Gjennom den historiske analysen har vi sett en endring av den offentlige velferdssektorens styringsrelasjon, hvor mer og mer av beslutningsansvaret har blitt forskjøvet fra stat→ kommune→institusjon. Vi har sett en regelmessig kontinuitet i problematiseringen av statens detaljstyring av de kommunale enheter og et ønske om at disse skal være selvstyrende.

Gjennom en utvikling av velferdsbegrepet, rasjonaliteten om velferd, har måten hvorpå de kommunale enheter skal styre seg selv dog endret seg. Med hypotesen om en multiplisering av rasjonaliteter er det dog ikke kun snakk om en *endring* i styringsrelasjon, eller en *endring* av velferdsbegrepet, men snarere snakk om en *utvidelse*. Nye idealer, løsninger og problemer kommer til uten at de gamle forsvinner.

Ved å fokusere på møtet mellom drift og innovasjon har vi dermed en antagelse om at innovasjonsdiskursen har installert en bestemt form for kompleksitet for velferdslederne. De to rasjonaliteter anroper til hver sin subjektivering som, iaktatt i relasjon til hverandre, tar form av bestemte *umuligheter*.

Innovasjon presenterer seg selv som selve løsningen på velferdssektorens problemer og skjuler derved de antatte framanalyserte paradokser vi mener å ha identifisert gjennom den historiske analysen; ved å ta med seg tidligere fasers problemer og løsninger.

Innovasjonsdiskursen inneholder dermed ikke bare rasjonaliteten om innovasjon og innovativ velferd, men er nettopp karakterisert av å inneholde flere, motsetningsfylte rasjonaliteter om velferd. På denne måten anroper diskursen til flere motsetningsfylte subjektiveringer på samme tid; flere handlingsrom som lederne skal forholde seg til. Dette utgjør konsekvensene av innovasjonsdiskursen for velferdsledelse.

Betingelsene som legges for velferdsledelse gjør at den innovative leder ikke bare er den som evner å skape innovasjon, nytenkning og god velferd til en billig penge. Den innovative leder skal også kunne legge et forsvarlig budsjett, skape helhet i institusjonens mange deltjenester og drifte institusjonen på den mest effektive måte. Innovasjonsdiskursen innebærer at velferdsledelse er det hele; det er både den byråkratiske driftsleder *og* den kreative innovasjonsleder. Velferdsledelse anno 2015 er nettopp karakterisert av dets motsetningsfylte innhold.

Konsekvensene av innovasjonens inntog i kommunal velferdsledelse er dermed en økt styringskompleksitet hvor vi har vist, gjennom å identifisere paradoksale figurer i forhold til møtene mellom de forskjellige rasjonalitetenes rolle, beslutning og strategi, at det ikke finnes et enkelt opphøyd sted hvorfra en leder kan inntrede og integrere alle subjektiveringer på samme tid. Lederen kan ikke *bare* subjektivere seg i henhold til diskursen, da diskursen anroper til motsetningsfylte subjektiveringer. Den kan ikke *bare* være den normerte velferdsleder. Skulle lederen subjektivere seg i henhold til *hele* diskursen ville handlingslammelse bli resultatet, for hvordan skal den sørge for både likebehandling og unik behandling, å følge reglene og bryte reglene, ha medbestemmende og underordnede medarbeidere- alt på samme tid? Møtet mellom drift og innovasjon og de betingelsene det skaper for velferdsledelse gjennom sine motsetningsfylte subjektiveringer viser at lederne ikke kan gjøre alt som forventes av dem, da alle subjektiveringer, grunnet rasjonalitetene, fremstår like tvingende nødvendige.

Dog faller ikke velferdsinstitusjonene fra hverandre, men fortsetter å yte velferd. Med teorien om det etiske selvforhold og behovet for å skape mening om egne handlinger (her ledelse) antar vi at lederne må skape mening om egen ledelse på den ene eller annen måte og på denne måten unngå handlingslammelse. De må identifisere seg på en måte som gjør at egen ledelse fremstår meningsfull; tvingende nødvendig og dermed selvfølgelig.

4.0 Analyse 2

Besvarelsen av arbeidsspørsmål 2 vekker dermed relevansen av arbeidsspørsmål 3; *Hvordan identifiserer velferdslederne i Prosjekt Innovationsledelse seg med innovasjonens normerte velferdsleder?*

På bakgrunn av analyse 1 arbeider vi med en hypotese om at innovasjonsdiskursen har medført en multiplisering av styringsrasjonaliteter. Analyse 2 ønsker å få et blikk for koblingen mellom den ytre styring(diskursen) og den indre styring(praksis), hvor multipliseringen nettopp danner fokus; da særlig møtet mellom drift og innovasjon.

Hypotesen om en multiplisering av rasjonaliteter innebærer også en antagelse om at diskursen stiller velferdslederne overfor en paradoksal subjektivering, hvor det ikke finnes noen opphøyd plass hvorfra lederne kan innta alle ledelsesrom, og at de, grunnet deres etiske selvforhold, *tvinges* til å rasjonalisere for å subjektivere seg og framstå som meningsfulle aktører. De kan ikke bare identifisere seg med innovasjonens normerte velferdsleder- da dette er en paradoksal skikkelse.

Måten vi mener å få et blikk for dette er ved å iaktta hvordan lederne identifiserer seg med den *anropte subjektivering*- den normerte velferdsleder, og dette gjøres ved å analysere hvordan velferdslederne i Greve kommune rasjonaliserer innovasjonsledelse. Grunnet diskursens paradoksale figur blir måten lederne rasjonaliserer og identifiserer seg med diskursens subjektivering et spørsmål om avparadoksering. Det blir et spørsmål om hvordan man unngår å ende i lammelse.

Som beskrevet tar analyse 2 utgangspunkt i et konkret prosjekt, PI- et prosjekt vi iakttar som en konkret utmynting av innovasjonsdiskursen; et resultat av dens mulighetshistorie. Før vi analyserer intervjudata vil vi presentere prosjektet med den hensikt å i) vise hvordan prosjektet kan iakttas som et resultat av innovasjonsdiskursens mulighetshistorie og ii) se om vi kan finne noen implikasjoner vedrørende hvordan lederne forventes å håndtere de motstridende forventninger- og dermed ta oss et steg nærmere mulige håndteringsstrategier.

4.1 Prosjekt Innovationsledelse

Behovet for innovation er sterkere end nogensinde i kommunerne. Hvor hovedansvaret for enhver politiker i dag er økonomi, prioritering og kvalitet i ydelserne, må vi fremover tilføje kravet om nye løsninger – kravet om innovation. Og de kommuner, der gør det samme i dag

som de gjorde i går, er i min verden truede. Mens de, der frembringer noget nyt, er vindere.
(Barlach, Hans 2012).

Sitatet av borgermester Hans Barlach har et klart budskap; innovasjons skal tilføyes som et krav til kommunenes levering av velferdsytelser. Sitatet er hentet fra pressemeddelelsen i forbindelse med opprettelsen av PI, og fremstår nærmest som et speilbilde av den fremanalyserte innovasjonsdiskurs' siste fase; hvor nye løsninger, kreativitet og innovasjon iakttas som et must for den kommunale velferdssektor. PI er et tverrkommunalt samarbeid mellom Greve, Stevns og Høje-Taastrup kommune. Prosjektet ble opprettet i 2012 av Videntcenter for Velfærdsledelse, som i sin tid ble opprettet da det i Finansloven 2010 ble avsatt 20 millioner til å fremdyrke innovasjon i offentlig velferdsledelse. Videntcenter for Velfærdsledelse er et samarbeid mellom Moderniseringsstyrelsen, Danske Regioner og Kommunenes Landsforening. Formålet blir beskrevet som å innsamle, oppbygge og formidle viten om velferdsledelse i praksis ved å igangsette og følge opp konkrete prosjekter om god ledelse for velferdsområdene, der prosjektene som igangsettes skal ha forandrings- og praksisrettet karakter (Videntcenter for Velfærdsledelse 2011). Videntcenterets oppgave er å tildele midler til ledelsesprosjekter i offentlig forvaltning som utvikler og prøver ut ny tenkning, metoder og ledelsespraksis (nyskapende), som adresserer velferdsproduksjonens sentrale utfordringer og gir et tydelig løft i innovasjon, effektivitet og kvalitet i de deltakende velferdsproduserende organisasjoner(Videntcenter for Velfærdsledelse, om PI).

Ledernes og medarbejdernes evne til at nytænke velfærden er afgørende i en tid, hvor velfærdsamfundet både presses af stram økonomi, stigende behov og højere forventninger og færre hænder og ressourcer...Det betyder at der er brug for at udvikle nye måder at løse opgaverne på... Det er en ledelsesopgave at sætte rammerne for systematisk kvalitetsudvikling, innovation og implementering af forandringer... Den lokale leder er ansvarlig for, at arbejdspladsen har de rigtige medarbejdere med de rette kompetencer.. Det er lederen der skal gå foran i forandringsprocesserne og sætte medarbejdernes kreativitet... i spil... Det handler blandt andet om at skabe en kultur, hvor sagsgange og arbejdsprocesser løbende udfordres for at sikre, at ressourcerne bruges bedst muligt og, hvor medarbejderne tør afprøve nye ting uden at være bange for at begå fejl. (Videntcenter for Velfærdsledelse, om PI)

På bakgrunn av ovenstående og lignende sitater på PI's hjemmesider iakttar vi PI som et resultat av innovasjonsdiskursens historie; som en konkret utmynting av den bestemte historie analyse 1 har beskrevet. Det framheves at kommunene og velferden er økonomisk presset, man får færre ressurser(penger, men også hender, tid etc.), men kravene og forventningene til velferden forsvinner ikke. Dette krever nytenkning og kreativitet; at det innoveres på velferdsytelsene. Videre fremheves innovasjon som et ledelsesansvar. "Sannheten" om at velferden skal ytes innovativt og at dette er svaret på den offentlige sektors utfordringer med presset økonomi og stigende krav til kvalitet i velferdsytelsene er klart gjenkjennelig i prosjektbeskrivelsen.

PI går dog et skritt "lenger" enn den historiske diskurs, ved å ha som formål å ruste de lokale ledere i å bedrive innovasjonsledelse i praksis. Suksesskriteriene for prosjektet var å ruste topplederne til å skape rom for innovasjon i velferdsorganisasjonen, samt ruste institusjonslederne til å skape rammer for innovasjon i hverdagen, som en del av den daglige driften på kommunens velferdsinstitusjoner for nå målet med at velferdsytelsene innoveres løpende i den kommunale hverdagen og at innovative metoder og løsninger utvikles. Prosjektet bestod av tre innsatser, hvor det blant annet ble avholdt en rekke innovasjonsseminarer for toppledelsen i de tre kommuner, samtidig med en rekke forløp for de kommunale velferdsledere(institusjonslederne), som hadde sitt fokus på hvilke faktorer som har innflytelse på om innovasjon oppstår i den kommunale hverdagen. Prosjektet beskriver innovasjonsledelse som nettopp det å få innovasjonen inn som en del av hverdagen, og ikke som noe som løper ved siden av(Prosjekt Innovationsledelse 2012, prosjektbeskrivelse).

4.1.1 Det refleksive prosjekt

Utover å gjenfinne innovasjonens styringsrasjonalitet, hvor innovasjon beskrives som løsningen på velferdssamfunnets problemer og som noe som skal inn i i hverdagen, gjorde vi en annen interessant oppdagelse på prosjektets hjemmeside. I prosjektbeskrivelsen påpeker de «...*det er... mange former for offentlig ledelse: innovationsledelse er det nye barn i klassen, og adskiller sig fra bureaukratisk ledelse og strategisk ledelse*» (Torfing, Jakob 2012: Ledelse af offentlig innovation).

Prosjektet er med andre ord refleksivt omkring innovasjonens historie og setter fingeren på hypotesen om multipliseringen av styringsrasjonaliteter. Videre påpekes det at

innovasjonsledelse ikke skal erstatte de andre ledelsesformene. Byråkratisk ledelse, strategisk ledelse og innovasjonsledelse skal alle fortsatt være typer av ledelse som de kommunale velferdslederne skal praktisere, dog, påpeker de, skal offentlige ledere bruke mer tid på innovasjonsledelse og skal dessuten være gode til å sjonglere rundt med deres forskjellige ledelseshatter (Torfing, Jakob 2012: Ledelse af offentlig innovation). De forskjellige ledelsesformer blir videre beskrevet; der målet til den byråkratiske ledelse er stabil serviceproduksjon og regulering, og målet til strategiske ledelse er effektiv serviceproduksjon, er målet til innovasjonsledelse å forbedre kvaliteten og problemløsningen og gavne bunnlinjen. Der middelet i den byråkratiske ledelse er regelstyring og kontroll supplert med brannslukning, og middelet til den strategiske ledelse er en top-down resultatstyring, er middelet til innovasjonsledelse en "regulert selvregulering". Mens den byråkratiske ledelse skal sørge for å holde på dyktige og stabile medarbeidere, sikre klar intern arbeidsdeling, koordinering og kontroll, og den strategiske ledelse belønne og øke medarbeidernes effektivitet og sikre målbarhet, skal den innovative ledelse utvikle kreative talenter, skape åpne organisasjoner og sikre en lærings- og forandringskapasitet (Torfing, Jakob 2012: Ledelse af offentlig innovation).

Beskrivelsene av de forskjellige former for ledelse finner gjenklang i vår historie om multipliseringen av styringsrasjonaliteter, hvor velferdsledelse 2015 kan sies å være karakterisert av dets, tilsynelatende, motsetningsfylte innhold. PI går langt i å sette ord på hvordan de ulike "ledelseshatter" skiller seg fra hverandre i mål, middel og fokus, men iakttar ikke de ulike "ledelseshatter" som skapende av bestemte umuligheter og paradokser. PI hevder i stedet at "løsningen" på motsetningene ikke er å skape én leder som kan romme det hele, men én leder som kan *sjonglere* mellom de forskjellige hattene. Løsningen er altså å ruste lederne til å sjonglere mellom henholdsvis byråkratisk, strategisk og innovativ ledelse. Dog sier prosjektet ingenting om *hvordan* det skal sjongleres. Når skal lederne ta på seg den strategiske, den byråkratiske og den innovative "hatt"? Prosjektet gir ingen styringssignaler i forhold til når og hvor de forskjellige hattene hører hjemme og vi er derfor ikke noe nærmere et svar på denne analysens undren; hvordan innovasjonsledelse håndteres i praksis. På tross av PI's refleksivitet fremstår de paradoksale figurer fra analyse 1, som uløste og det er stadig relevant å undersøke hvordan de kommunale velferdsledere gjør deres innovasjonstenkning i hverdagen meningsfull og derav håndterer de paradoksale subjektiveringer.

4.2 Rasjonalisering og identifisering

Analyse 2 interesserer seg for ledernes identifisering med innovasjonsdiskursens subjektivitet. Som beskrevet i analysestrategien har empirien blitt ordnet under overordnede temaer og deretter gjennomgående problematiseringer. Vi iakttar hvordan lederne rasjonaliserer over et aspekt ved deres ledelsesrom- hvordan de håndterer motsetningene fra analyse 1 og går videre til å se hva dette kan si oss om deres identifisering med diskursens normerte velferdsleder. Som beskrevet i underkapittelet om metode, samt i underkapittelet om analysestrategi ønsket vi ikke å la resultatene fra analyse 1 forme intervjuene og lot lederne selv italesette egen innovasjonsledelse. I analyseringen av intervjuene brukte vi den viten vi hadde om de forskjellige fasers rasjonalitet til å "gjenkjenne" hvilken rasjonalitet lederne iakttok eget ledelsesrom gjennom og hvilke rasjonaliteter de skapte mening om. Når lederne eksempelvis sonderer mellom medbestemmende/underordnede medarbeidere, kan vi gjenkjenne den bestemmende medarbeider som en del av innovasjonens rasjonalitet og den underordnede som en del av driftens rasjonalitet.

Fra analyse 1 har vi identifisert paradoksale figurer i møtet mellom *drift* og *innovasjon*. Dette møtet kom videre også til uttrykk i ledernes iakttakelser. Det var gjennomgående for alle problematiseringene at de på forskjellige måter italesatte møtet mellom drift og innovasjon. Med vårt blikk for regelmessigheter var dette møtet dermed sentralt. Med avhandlingens interesse i koblingen mellom indre og ytre styring- med den ambisjon om å si noe om hva mellomrommet mellom de to består av, var det tydelig at møtet mellom drift og innovasjon var av sentral betydning for å kunne forstå dette. Analysens ambisjon, analyseresultatene fra analyse 1, samt ledernes gjennomgående problematiseringer gjør at analyse 2 kun fokuserer på møtet mellom drift og innovasjon og ledernes meningsskapelse om denne paradoksale figur.

I gjennomgangen av empirien var det hovedsakelig to tematiske figurer som var gjennomgående og som dannet rammet om problematiseringene; henholdsvis *tid* og *ansvar*. De to figurer danner derfor analysens to underoverskrifter, hvorefter de inneholder forskjellige sondringer/problematiseringer av ulike aspekter vedrørende temaet. De forskjellige sondringer ligger tett oppad hverandre, forstått på den måten at det ofte er overlapp mellom de forskjellige. Vi anså det dog som relevant å skille sondringene fra hverandre da de iakttar forskjellige aspekter ved temaet og vi dermed får et bedre bilde av

hvordan lederne rasjonaliserer og håndterer de framanalyserte motsetningene mellom drift og innovasjon, og dermed et bedre bilde av innovasjonsdiskursens effekter. Vi vil nå gå videre til selve analysen og det første tema; innovasjonsledelse som et spørsmål om *tid*.

4.2.1 Innovasjonsledelse som et spørsmål om *tid*

Når velferdslederne iakttar møte mellom innovasjon og drift kan vi finne en gjennomgående tematisering av tid. Tiden iakttas som en mangelvare, noe man er presset på, hvilket gjør at det fremstår umulig å *rekke alt*. Innenfor temaet om tid kan vi finne to problematiseringer. I den ene sondres det mellom hverdag og iscenesatte rom, hvor lederne tildeler innovasjonen og drift hver sin plass. I nummer to sondres det mellom produksjon og kreativitet, hvor innovasjon og drift gis hver sin rolle.

4.2.2 Hverdag/Iscenesatte rom

I den første problematiseringen vi vender blikket mot sonderer lederne mellom det de iakttar som *hverdag* og det de iakttar som *særlig iscenesatte rom*. Vi kan finne en generell tendens til at lederne iakttar institusjonen som tidspresset samtidig med at de har en opplevelse av en stor mengde krav og forventninger. Grunnet tidsmangel iakttar de det som umulig å innfri alle forventninger. Problematiseringen kommer til uttrykk i et møte mellom drift og innovasjon og hvor institusjonen ikke kan romme begge to på samme tid. I rasjonaliseringen kan vi se at lederne sonderer mellom to "rom", henholdsvis *hverdag* og *iscenesatte rom*. Hverdagen iakttas som det normale, der man "gjør jobben sin". Som man kjenner betegnelsen fra eget liv er det hverdagen som kommer først, det er det normale, det er der man får unnagjort alt det man *skal*, og man kan ikke riktig ha weekend før man har unnagjort arbeidsuken. Det samme gjør seg gjeldende for de iscenesatte rommene, som blir en slags weekend- noe utover det sedvanlige, som kommer i andre rekke, etter at hverdagen er overstått. Man *kan* holde fri, man *skal* arbeide. Det kommer tydelig fram i intervjuene at driften hører hjemme i hverdagen og innovasjon i de særlig iscenesatte rom.

...hvis vi lager forandring 20 ganger, så lager vi kanskje innovasjon en halv gang, fordi det går så sterkt. Så innovasjon, det er der vi gir oss tid til å finne ut av hva er det egentlig vi har her, hva kunne vi lage om, hva kunne være godt å forandre. Og det når vi langt fra, altså, 99 % av vår tid så har vi simpelthen ikke tid til å være innovative. (Stine, Børnehaveder: bilag 2)

For alt kan ikke være, man kan ikke alltid inndra- eller jo, det vil noen si: man kan innovere på alt. Ja, men hold kjeft mann, vi skal også gjøre noe. Vi skal også produsere noen saker. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

I disse, og mange lignende sitater, kommer lederne tematisering av tidsmangel til uttrykk. Institusjonsrommet er, grunnet tidsmangel, presset; for presset til både å kunne romme innovasjon og drift på samme tid. I sitatene kan vi videre se at lederne problematiserer det innovasjonen skal løse. I beskrivelsen av PI og i den historiske analysen kunne vi se at innovasjonsledelse nettopp skal skape betingelser for at innovative løsninger kan utvikles i hverdagen, snarere enn i særlige rom som krever ressurser. I iakttagelse av eget ledelsesrom iakttar dog ikke lederne innovasjon i hverdagen som en løsning, da de ikke ser innovative prosesser som kompatibelt med driftens krav om produksjon. Lederne iakttar, i motsetning til diskursen, innovasjon som noe som skal driftes, hvilket, grunnet tidsmangel, gjør det umulig både å innovere *og* drifte; man er nødt til å prioritere.

Problematiseringen åpner videre for muligheten for prioritering og *flytting* av arbeidsoppgaver. Hvis ikke alle arbeidsoppgaver har plass i institusjonen på daglig basis må noen flyttes et annet sted hen. I lederne iakttagelser er det tydelig at hverdag sidestilles med drift. Det er det som er den primære ytelsen av velferd. Når tidsmangelen tvinger en til å prioritere gir prioriteringen av drift seg selv: det er det som er hverdag og den primære ytelsen av velferd:

Altså det er klart at drift. Jeg vil heller si at innovasjon ligger i den del av arbeidstiden for utvikling. og utviklingstiden hos en skolelærer er bare ikke særlig stor. Det skal nesten skje i særlig iscenesatte rom som f.eks en pedagogisk weekend, men det gjør vi bare en gang om året. (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1)

Så innovasjonen er jo at man liksom lager pre-sjekket, ikke, hvor vi setter diskursen før vi lager noe om. Forstår dere hva jeg mener? At vi liksom- vi italesetter, jeg italesetter i noe tid før at vi skal lage om på tingene. Det her det er nødvendig. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

...vi har felles personalmøter, og på de møter, ikke fordi jeg har satt innovasjon på dagorden, men så bruker jeg jo de metoder og verktøy vi har lært på innovasjonutdannelsen med å skape noen innovative prosesser eller noen kreative prosesser hvor jeg legger rammene – og jeg er beinhard på rammene – altså det er ikke noe til diskusjon – her er rammen og den blir nødt til å være fast ellers flyter det hele ut. (Christiana, Leder av Plejecenter: bilag 8.2.2)

Gjennomgående i ledernes iakttagelser av eget ledelsesrom er at drift kommuniseres som hverdag og hverdagen er lik med effektivitet, strenge rutiner, regler, toget som bare "kjører". I de ovenstående sitatene ser vi forskjellige oversettelser av innovasjon hvor alle definisjoner gjør at det fremstår naturlig å flytte innovasjonen ut av hverdagen. Tidsmangelen, iakttagelsen av hverdagen og oversettelsen av innovasjon(pre-sjekk, særlige personalemøter, bestemt type utvikling) gjør det selvfølgelig å flytte innovasjonen til noen særlig iscenesatte rom. Felles for alle problematiseringer og rasjonaliseringer er at de gjør det umulig både å ha drift og innovasjon som en del av institusjonens "hverdagsrom".

Gjennom denne problematiseringen og rasjonaliseringen kan vi se at lederne ikke gjenkjenner innovasjonens "påstand" om at innovasjonen kan integreres og gjøres til en del av hverdagen. Innovasjonen krever sin egen drift og legger beslag på ressurser. Lederne *oversetter* innovasjon til å være noe som ikke har noe med ytelsen av velferd å gjøre, og dermed ikke strengt tatt er nødvendig. Ved å sondre mellom hverdag og iscenesatte rom kommer det frem at lederne iakttar drift som det primære- det er det som *skal* fylle institusjonsrommet, og derfor ledelsesrommet. Innovasjon oversettes på måter som gjør det uforenlig med hverdagens drift. Grunnet tidsmangel og driftens status blir det dermed nødvendig å flytte innovasjonen ut i noen separate rom. Vi har dermed iakttatt hvordan lederne håndterer det paradoksale forholdet mellom innovasjon og drift ved i) å *oversette* innovasjonens betydning og ii) ved å *flytte*, drift til hverdag og innovasjon til særlig iscenesatte rom(grunnet problematisering av tid og innovasjonens beslaglegning av denne).

I forhold til identifisering kan vi se at alle lederne gjenkjenner forventningen om innovasjon. Hvis man hadde alle ressurser i verden er det klart man ville innovere. Der stopper dog identifiseringen. Lederne identifiserer seg ikke med tanken om at innovasjon har noe med hverdagen å gjøre- noe med drift å gjøre og avviser dermed deler av den anropte subjektivitet. Vi kan gjenkjenne konflikten fra analyse 1; hvordan skal man, uten å bruke flere ressurser(tid, penger, medarbeidere), sørge for at "rullebåndet" kjører samtidig som man innoverer på

selvesamme rullebånd? Gjennom oversettelsen håndterer lederne motsetningene ved å kompartmentalisere. De gjør drift og innovasjon til løsninger på forskjellige problemer, som hører til i to forskjellige rom. De finner en organisatorisk løsning på problemet. Det blir mulig for lederne å innta én rolle i et rom, og en annen rolle i det andre og dermed unngå å bli handlingslammet. Hvis hverdagen må være drift, krever det også en driftsleder. Rasjonaliseringen gjør det umulig for den innovative leder å være i samme rom som driftslederen, men den gjør det samtidig mulig for én leder å forholde seg til to motsetningsfylte krav.

Det er gjennomgående for alle lederne at de avviser den anropte subjektivering og, gjennom rasjonaliseringen, løser den paradoksale situasjon. Dog finner vi to figurer av identifiseringen med henblikk på innovasjonens rolle. Mens den ene integrerer innovasjonens mål i iakttakelse av eget ledelsesrom og ytrer et *ønske* om å være innovativ (*99 % av tiden har vi simpelthen ikke tid*), iakttar den annen innovasjon som intet annet enn en forventning påført utenfra og som ikke har noe med ytelsen av velferd å gjøre (*hold nå kjeft, vi skal også produsere noen saker!*).

4.2.3 Produksjon/kreativitet

I den andre problematiseringen av tid settes produksjon i motsetning til kreativitet; en motsetning som ikke kan sameksistere grunnet institusjonens tidsmangel. Gjennom sontringen kommer det fram at lederne iakttar deres primære ledelsesoppgave som det å sikre produksjonen av velferdstjenester; det skal produseres og det innenfor en bestemt tidsramme. Denne produksjonen av velferd iakttas allerede som presset på tid, med mange barn som skal passes, borgere som henvender seg etc. Dette krever klare rammer så medarbeiderne raskt kan beslutte og sørge for produksjonen av velferd. Iakttatt på denne måten blir det å yte velferd primært en driftsoppgave. Innovasjon på den annen side krever kreativitet og kreativitet krever fravær av rammer. Fraværet av rammer forstyrrer produksjonen av velferd og herved forstyrrer innovasjonens krav om kreativitet kravet om produksjon av velferd. Ledernes rasjonalisering gjør at kombinasjonen innovasjon og drift ville bety at institusjonene ikke kunne levere velferd i det kvantum som forventes og kreves av dem. Igjen iakttas produksjonen og drift som institusjonens primære oppgave og det fremstår naturlig at innovasjon må vike for drift.

...innovasjon, det er der vi gir oss tid til å finne ut av hva er det egentlig vi har her, hva kunne vi lage om, hva kunne være godt å forandre. Og det når vi langt fra, altså, 99 % av vår tid så har vi simpelthen ikke tid til å være innovative. Men vi kan også godt merke at jo mer vi gir oss tid, jo hurtigere kommer det når det så kommer. Men i dagligdagen, da skal det bare fungere. (Stine, Børnehaveder: bilag 8.2.4)

I sitatet kommer det fram at Stine ser frie rammer og et pusterom fra driften, som forutsetninger for kreativitet og innovasjon. Hverdagen er først og fremst drift og som Stine poengterer er denne allerede presset på tid. Rasjonaliseringen gjør at innovasjon simpelthen ikke kan være der i institusjonens daglige virke, noe Stine gjennomgående i intervjuet ytrer som et tap; hun ville gjerne sett at innovasjonen kunne tildeles mer plass, men tidspresset gjør det umulig. Dette er ikke tilfellet for Tina:

...I 2007, da vi gjorde om en annen gang, da bestemte jeg det hele. Det var hurtig, jeg skrev noen papirer, "sånn her er det", vi starter 1. Oktober, boom. Det tok ingen tid. I 2011, da vi gjorde om igjen, det tok to år å gjøre om. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3).

I dette sitatet beskriver Tina forskjellen på en forandringsprosess gjennom henholdsvis en driftsrasjonalitet og en innovasjonsrasjonalitet. Kreativitet og innovasjon krever involvering av forskjellige aktører, hvilket, som Tina påpeker, er tidskrevende. I motsetning til dette har vi driftsrasjonaliteten som blir knyttet til en effektiv forandring. Videre er det tydelig at innovasjonens krav på tid setter en desidert stopper for produksjonen av velferd: *"For alt kan ikke være, man kan ikke alltid inndra- eller jo, det vil noen si: man kan innovere på alt. Ja, men hold kjeft mann, vi skal også gjøre noe. Vi skal også produsere noen saker (Tina Leder av Borgerservice: bilag 2).*

Tina setter innovasjon som en desidert motsetning til produksjon, og det er samtidig tydelig at hun iakttar det å produsere som hennes primære oppgave.

Konflikten mellom det å skulle produsere, holde seg innenfor rammer og regler(drifte) og det å skulle være kreativ, slippe seg selv løs(innovasjon) er en vi kjenner fra den historiske analysen. Innovasjonen hevder dog nettopp å skulle øke produktiviteten og effektiviteten i ytelsen av velferd, men dette er ikke noe lederne gjenkjenner i iakttagelsen av eget ledelsesrom:

Fordi det krever jo så også av meg, hvis jeg velger å inndra hele banden, så tar det kraftemei meg lang tid. Og det stiller også krav til meg, det er lettere bare å beslutte det selv. Det er bare ikke så dyktig. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Tina iakttar tydelig innovasjon som en forventning til henne som leder. Det å involvere medarbeiderne, være kreativ, det er å være en dyktig leder, men grunnet tidspress fremstår det problematisk å utfylle begge ledelseshatter (innovasjon og drift) på samme tid.

Og der strider det litt mot hverandre fordi det der med at vi skal tenke, og henge med hodene nedad og samle legoklosser, KLASK- så kommer styringsverktøyet i det offentlige og det private: overholder du økonomien, har du styr på tingene. Det er to verdener som ikke taler sammen.. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Produksjonen av velferd er lik med å ha styr på tingene og overholde økonomien. Innovasjon er noe helt annet.

Men fordi, vi er jo meget fokusert på løsninger. Når en borger søker noe så skal vi helst gi svaret innenfor en uke- altså, vi skal være hurtige. Det er ikke, vi har ikke i vane å tenke. Sette oss ned med hodet nedad og være kreative. (Christiana, Leder av Plejecenter: bilag 8.2.2).

Igjen kommer tidsmangelen til uttrykk og produksjon og kreativitet blir trukket opp som motsetninger. Det er ikke rom for kreativiteten i hverdagen, fordi det krever at man setter seg ned, stopper opp og dermed stopper velferdsproduksjonen. Her blir også innovasjon satt til motsetning av løsninger - de er løsningsfokuserte - og det å være løsningsfokusert handler ikke om å sette seg ned og tenkte tanker, slik innovasjon ville kreve. Det fremstår derfor som tvingende nødvendig å "drifte" i hverdagen. På samme måte som Stine iakttar også Christiana mangelen på tid, og dermed mangelen på innovasjon, som et problem. Hun ser gjerne at man i større grad kunne tenke og være kreative, men dette krever tid man ikke har. Tina uttrykker ikke samme sorg over mangelen på innovasjon i dagligdagen:

Det tar så lang tid. Sitte her- altså man kan si, vi snakket her i Greve kommune om vi skulle ha et innovasjonsrom, "rammene". Det skulle være sånn rom hvor det var farger og musikk og "ladida", og vi skulle ha sekkeputer og cola-automater, for så ble man mer kreativ. Det fikk vi aldri, altså helt ærlig, da har jeg det også litt sånn "så må det stoppe", det går ikke. Vi kan ikke ha et sånn rom hvor man bare sitter inne og piller nese hele dagen. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3).

Når Tina reflekterer over hva hun konkret skulle gjøre for å legge til rette for innovasjon setter hun det igjen i motsetning til driften. Det er tydelig at innovasjonen ikke har noe med produksjonen av velferd å gjøre. I motsetning til Stine og Christiana iakttar hun det dog ikke som et tap; institusjonens jobb er å drifte, innovasjon hører simpelthen ikke hjemme her. På samme måte som i sontringen mellom iscenesatte rom og hverdag håndterer lederne det paradoksale møtet mellom drift og innovasjon gjennom å *oversette* innovasjon til å være handlende om noe radikalt annerledes enn produksjonen av velferd og identifiserer seg dermed ikke med diskursen. Produksjon krever rammer, kreativitet krever fravær av rammer, produksjon er institusjonens primære oppgave, ergo må kreativiteten vike. Lederne gjenkjenner ikke muligheten for å innovere på produksjonen, som er diskursens mål, men italesetter det "faktum" at innovasjon i seg selv krever ressurser(tid), og i overensstemmelse med diskursen er lederne enige i at ressurser er noe den kommunale velferdssektor er presset på. I motsetning til å være noe som hjelper produksjonen iakttar lederne innovasjonen som et forstyrrende element. Tematiseringen av tid, *oversettelsen* av innovasjon og sontringen mellom produksjon og kreativitet gjør det tvingende nødvendig, selvfølgelig, å prioritere driften og *flytte* innovasjonen til de anledninger, hvis de skulle oppstå, hvor man har tid til å ta en pause fra driften.

Gjennom rasjonaliseringen kan vi gjenkjenne samme identifiseringsfigur i forhold til innovasjonens rolle som før. Hvor Tina anerkjenner at innovasjonen er en forventning, iakttas det igjen som en forventning påført utenfra; noe som ikke har noe å gjøre med hennes *egentlige* jobb. Hun finner med andre ord ikke noe identifikasjonspotensiale i diskursen. Stine og Christina ytrer derimot et ønske om å være innovative. De kan godt se innovasjonens positive potensialer og hadde de tid nok ville de gjerne latt dette potensialer få utløp. De identifiserer seg med andre ord med innovasjonens verdier. Omstendighetene gjør dog at det fremstår som en umulighet.

4.3 Innovasjonsledelse som et spørsmål om ansvar

Ansvar utgjør det andre gjennomgående tema hvor igjennom driftens og innovasjonens paradoksale forhold kommer til uttrykk i ledernes iakttagelser. Ansvarsfiguren kommer tydelig til uttrykk gjennom tre forskjellige problematiseringer som alle rasjonaliserer over hvem som egentlig har ansvaret for innovasjonen på den enkelte institusjon.

4.3.1 Selvvalgt/pålagt ledelse

I den første sontringen problematiserer lederne hvem som har ansvaret for innovasjonens blomstring gjennom å sondre mellom det de iakttar som selvvalgt versus pålagt ledelse. De iakttar innovasjon som noe som krever selvvalgt ledelse; det *må* komme fra et indre ønske om endring, en form for organisk blomstring, og kan dermed ikke være noe som blir påført utenfra. Innovasjon iakttas som en selvvalgt form for utvikling, hvor leder og medarbeidere i fellesskap igangsetter prosjekter hvor de innoverer på deler av sin praksis. Den selvvalgte, organiske ledelse settes i motsetning til krav påført utenfra (regler, reformer etc.). Den pålagte ledelse de-personaliserer lederen, hvor denne kun fungerer som et verktøy for det bestemt av høyere instanser. De to iakttagelsene kan ikke leve sammen: den selvvalgte ledelse kan ikke vokse med tilstedeværelsen av den pålagte. Den pålagte ledelsen består av deadlines, rammer og regler, hvilket dreper enhver mulighet for den selvvalgte ledelse, som nettopp krever frihet og løssluppenhet. Den pålagte ledelsen er tydelig lederens primære oppgave, hvilket betyr at lederne ikke kan påta seg ansvaret for den selvvalgte; det fremstår som en umulighet.

Vi begynner framleggelsen av denne sontringen med et sitat fra Rene:

Og det er selvfølgelig en utfordring for ledelsen - de kravene til den kvalitet vi leverer vil hele tiden stige og den stiger gjerne med ikke at vi selv skal arbeide med våre kvalitetsforbedringer, men andre sier vi skal det. (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1).

Rene beskriver hvordan han iakttar kontinuerlige krav fra omverden og det fremstår problematisk for de innovative prosesser at kravene nettopp er påført utenfra og ikke noe man selv er herre over. Sitatet kommer i forbindelse med at vi spør inn til hvilke utfordringer Rene opplever i forbindelse med å være innovativ. Rene iakttar den pålagte ledelse som et hinder for de innovative prosesser. Vi gjenkjenner samme tendens i de andre intervjuer:

Og den der tid, og den, jeg vet ikke hva jeg skal kalle det; løssluppenhet- det er i hvert fall noe med å gi slipp på det som man pleier å gjøre. Og det er riktig riktig svært, når man også vet at lige om litt så har vi en deadline, eller lige om litt så skal barna i skole, eller hva det nå måtte være. (Stine, Børnehaveleder: bilag 8.2.4)

Og det er jo, i min forstand, på ingen måter innovativt, for det er jo faktisk drepande. For så sier man; jeg SKAL jo 17 timer det og 20 timer noe annet. (Stine, Børnehaveleder: bilag 8.2.4).

I sitatene kan vi se en bestemt iakttagelse av innovasjon. Innovasjon kan ikke styres ved å si at man *skal* være innovativ. Det må komme som noe selvvalgt og krever videre løssluppenhet og frie rammer. Driften blir karakterisert nettopp av sine strenge rammer, krav og regler, hvilket kommer i direkte klinsj med innovasjonens krav om det motsatte. Ledernes iakttagelser gjør at, i motsetning til hva diskursen sier, innovasjon og drift ikke kan eksistere sammen. Også her kan vi gjenkjenne konflikten fra den historiske analysen. Institusjonene forventes "å gjøre som det blir sagt" samtidig som de "gjør som de vil".

Framfor å bli handlingslammet gjør lederne paradokset håndterlig ved å se de to som motsetninger og den ene som mer nødvendig enn den andre. Pålagt ledelse må komme først; det er et krav, mens innovasjonen i større grad utgjør en forventning, noe man *kan*. Pålagt ledelse handler primært om ytelsen av velferd og dette *må* komme før institusjonens eget behov for utvikling. Lederne introduserer altså en håndteringsstrategi som innebærer å sonde mellom henholdsvis *krav* og *forventninger*, hvor driften iakttas som førstnevnte og innovasjonen oversettes til det sistnevnte.

Rasjonaliseringen muliggjør en *ansvarsfraskrivelse*; når driften dreper muligheten for innovasjon og drift er et krav er det ikke lederne skyld at innovasjonen ikke vokser. Lederne identifiserer seg med andre ord ikke med diskursen og dens påstand om at den selvvalgte ledelse(innovasjonen) nettopp skal bistå, effektivisere og forenkle den pålagte ledelse(driften). Iakttagelsene gjør det umulig å gjøre som PI hevder; å sjonglere.

Også her kan vi gjenkjenne identifiseringen fra de allerede gjennomgåtte sondringer. Alle ledere er enige i at eksterne omstendigheter gjør innovasjon og drift uforenlige, men diskursens identifikasjonspotensiale fremstår forskjellig avhengig av hvem vi snakker med- dens verdi. Rene ytrer eksempelvis en forskjell mellom det man har lyst til og det man skal:

Også er det jo også en barriere at det her er kun en ting ut av riktig mange tiltak. Altså det er jo mange ting vi blir målt på, men vi blir jo ikke målt på innovasjon som jeg sa, men jeg blir målt på mine leseresultater. Og da har vi også en tendens til å falle tilbake på at, ok, så skal vi også ha noe mer leseundervisning. Sånn blir det jo bare... (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1)

Rene skulle gjerne sett at man hadde mer plass til innovasjon. Drift er noe man faller tilbake på, nærmest et nødvendig onde. Vi kan gjenkjenne lignende ytringer i de andre intervjuene, hvor man gjerne skulle sett at innovasjonen kunne fylle mer. Vi finner dog også eksempler på det motsatte. Tina italesetter innovasjonen på en måte som gjør det tydelig at hun ikke gjenkjenner noe identifikasjonspotensiale i den- da hun ikke iakttar innovasjonen som verdiskapende. Den pålagte ledelsen er hennes jobb og her har ikke innovasjonen noe å bidra med. Identifiseringen kommer dermed også her til uttrykk som to figurer, hvor ingen av lederne identifiserer seg med diskursen, men hvor noen ser et identifikasjonspotensiale og ytrer et ønske om innovasjon(internaliserer verdien), avviser andre innovasjonens betydning og iakttar det kun som en ytre forventning.

4.3.2 Den medbestemmende/underordnede medarbeider

I en annen tematisering av ansvar sondres det mellom medarbeiderne som henholdsvis *underordnet* versus *medbestemmende*. I henhold til diskursen iakttar lederne innovasjon som avhengig av medbestemmende og aktive medarbeidere, men i motsetning til diskursen iakttar de den medbestemmende medarbeider som uforenlig med driften. Driften krever underordnede medarbeidere som *skjøtter sin jobb*. Her problematiseres det hvor mye ansvar en medarbeider kan forventes og har mulighet til å påta seg, hvor det kommer fram at lederne iakttar medarbeiderne som noen som hverken kan eller burde romme både drift og innovasjon.

Også her kan vi gjenkjenne paradokset fra den historiske analysen; hvordan skal lederne iakttar sine medarbeidere som medbestemmende og underordnede på samme tid? Hvordan skal de både gi sine medarbeidere frihet til å gjøre som de vil, samtidig som de sørger for at følger regler og gjør som de blir fortalt?

Det er meg som skal bevare det overblikket, det har man ikke, altså, det er jo et kjempe ansvar de har der ute hver eneste dag for de her mange barn vi har. Så det er også et spørsmål om hvor mye man kan romme, og hvor mye de skal romme i det hele tatt. Og de skal ikke finne på alt nytt, altså, de skal finne på det nye som gir mening for dem, ikke. (Stine, Børnehaveleder: bilag 8.2.4)

I sitatet kan vi se at Stine problematiserer medarbeidernes ansvarsområde. Hvor mye ansvar er *for mye* ansvar å gi en medarbeider? Det er tydelig at Stine iakttar medarbeidernes ansvar som først og fremst å være det å *skjømte sitt arbeid*- drifte institusjonen. Som den gjennomgående tendens i intervjuene er driften institusjonens primære anliggende. Gjennom sontringen kommer det fram at kravet om innovasjon og drift er for mye ansvar å tildele medarbeiderne.

Og man kan også si, hvis man er en medarbeider med en portefølje av oppgaver man skal nå hver dag, så er det også besværlig og småanstrengende at man alltid skal være i spill til alt mulig. Vi skal diskutere og henge med hodet nedad hver dag. Så er det også rart noen dager bare å få lov å si "hold nå kjeft, i dag arbeider jeg bare. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Det er bevisst at jeg ikke har innført dette konsept til dem - i en tid hvor det har vært viktig for dem å få styr på deres kjerneoppgaver. Jeg tror sletts ikke de kunne utviklet deres kjerneoppgaver hvis ikke de er sikre på dem. Og de skal hvertfall ikke begynne å lage innovasjon på deres kjerneoppgaver, hvis de ikke vet hva deres kjerneoppgaver egentlig er. (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1)

Sitatene påpeker samme problematikk som den vi kunne finne hos Stine. Sontringen mellom medarbeiderne som henholdsvis underordnet og medbestemmende blir et spørsmål om ansvar, og hvor mye ansvar man kan og burde overføre til medarbeiderne. Tina iakttar det som et spørsmål om man *burde*. Det blir for anstrengende for medarbeiderne alltid å være i spill, de kan ikke både ha ansvaret for innovasjonen og driften. Rene gjør det til et spørsmål om man *kan*. Det fremstår umulig for medarbeiderne å være medbestemmende når de ikke har styr på sine kjerneoppgaver, hvilket er lik med å produsere velferd og drifte institusjonen.

I rasjonaliseringen blir det tydelig at den medbestemmende medarbeider går ut over driften, og driften må og skal komme først. Her er det samme generelle mønster som i alle rasjonaliseringer; drift må komme først og innovasjon iakttas som værende noe som kommer på bekostning av drift, ved å være noe som selv skal driftes. Innovasjonen krever noe, her av medarbeiderne.

Paradokset mellom den medbestemmende og underordnende medarbeider blir her "løst" ved å *forskyve* ansvaret til medarbeiderne og problematisere hvor mye disse kan og burde ha ansvar for. Lederne identifiserer seg med diskursen når de sier at innovasjonen krever medbestemmende medarbeidere, men identifiserer seg ikke med den delen som sier at dette er et ledelsesansvar. De *oversetter* deler av innovasjonens betydning og skaper et fokus på innovasjonens krav på ressurser; her i form av medarbeidernes ansvar. Sondringen muliggjør dermed en ansvarsfraskrivelse; ved å italesette eget ledelsesrom som primært drift og innovasjon som et for stort ansvar å plassere på medarbeidernes skuldre blir innovasjonen noe som er ute av ledernes hender.

I forhold til identifiseringen ser vi her en mer gjennomgående avvisning av innovasjonens verdi, da de alle iakttar det som for krevende, nærmest urettferdig, å skulle overføre en så stor grad av ansvar til medarbeidere som allerede er presset. Ingen av lederne identifiserer seg med diskursens hevdelse om at det er ledernes ansvar å kanalisere medarbeidernes ressurser så de kommer best til nytte; eller om de gjør iakttar de det alle sammen som *for mye*. Mens alle lederne anerkjenner forventningen om den medbestemmende medarbeider avviser de her muligheten for innovasjonens vekst, når driften allerede legger så stort beslag på medarbeidernes ressurser.

4.3.3 Den adlydende/ulydige medarbeider

I den siste av analysens sondringer, tematiseres igjen innovasjonens ansvar. Framfor å handle om *hvordan* innovasjonen kommer hvor det ble sondret mellom den medbestemmende og underordnede medarbeider, blir det her et spørsmål om *hvor* innovasjonen kommer fra. Lederne iakttar sine medarbeidere og ser noen med noen *iboende* egenskaper, hvor man enten *er* en adlydende medarbeider(drift) eller så *er* man en ulydig medarbeider(innovasjon). De identifiserer seg med diskursen når de iakttar innovasjon som noe som krever ulydige medarbeidere; noen som iakttar regler som "ment til å brytes" og som alltid tenker motsetninger til de allerede foreliggende løsninger. Hvor diskursen sier at dette innovative

potensiale er noe iboende i *alle* mennesker og hvor det er lederens jobb å legge til rette for- og kanalisere potensialet, iakttar lederne det innovative potensiale som noe som enten er der eller ikke er der. Innovasjon iakttas som en personlig egenskap; enten har man den eller så har man den ikke. Iakttagelsen gjør at ledernes innsats for å kanalisere og tilrettelegge for innovasjon blir avhengig av *hvem* som arbeider på institusjonen, altså medarbeiderne. På denne måten identifiserer de seg dermed ikke med diskursen.

Problematikken ligger tett opptil den vi fant i ovenstående sontring; hvordan skal man både sørge for at medarbeiderne overholder reglene(drifter institusjonen) og samtidig sørge for at de bryter selvsamme regler? Hvordan sørge for at medarbeiderne er lydige og ulydige på en og samme tid?

Man kan alltid gjøre noe. Så barrieren for innovasjon bor i mennesket, og det er min påstand 100 % .Det er ikke noe med oppgaver, den offentlige sektor eller barnehager eller private eller Maersk. Det er mennesket det handler om, og viten. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 2)
Men innovasjonen kommer innenfra, er innleiret i kroppen og skal komme hver dag. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Men det er jo også noen mennesker som..skal være med. Man kan ikke piske til innovasjon. (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1)

Denne rasjonaliseringen og problematiseringen av innovasjonens ansvar blir handlende om hva innovasjon overhodet er for en størrelse. Som det kommer fram i ovenstående sitater, og som går igjen på tvers av intervjuene, er innovasjon noe som er *i noen* mennesker. Lederne snakker "innenfor" diskursen når de iakttar innovasjon som et potensiale og som det er ledernes ansvar å legge til rette for. Ved videre å iakttatte det som et potensiale begrenset til en bestemt mengde mennesker(til forskjell fra diskursen), fremstår ledernes anstrengelser for å dyrke innovasjonen som fåfengt, såfremt man ikke har en arbeidsplass full av innovative mennesker(ulydige medarbeidere). Gjennom sontringen adskiller lederne det de iakttar som lydige og ulydige medarbeidere, hvor driften krever førstnevnte. I iakttagelsen av egne medarbeidere kommer det tydelig fram at lederne iakttar egne ansatte som lydige, som driftsmedarbeidere, uten et innovativt ben i kroppen. Ergo ville enhver innsats for å dyrke innovasjonen være bortkastet energi. Mens driften kan piskes og styres, er innovasjonen

snarere noe som avhenger av de ressurser (medarbeidere) man har på arbeidsplassen og dermed også ute av ledernes kontroll.

Og de mennesker, de må selv sette seg ned og finne ut av hvordan kan vi liksom effektivisere våre oppgaver. Det kan de ikke selv finne ut av, for de har jo blinde pletter; man kan ikke se sine egne.. Også spør jeg- vi vil jo gjerne ha at de inndrar andre, av de andre øyer, men det er de ikke mye for. Så, jeg vil ikke si, jeg syns ikke at innovasjonen går skide godt i dagligdagen, det syns jeg ikke. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Også vil jeg så si, at innovasjonen bor ikke i kommunedamer, det gjør det ikke. Fordi kommunedamer de lager hardcore økonomi, ekspederer saker etter lovgivning. Det er så stramt, så det er ikke plass til innovasjon. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Jeg tror kanskje jeg selv har hatt en forestilling om hvordan man kunne arbeide som ikke kunne la seg gjøre. Jeg har jo håper på at jeg kunne konvertere det over i at frontmedarbeiderne kunne arbeide mer innovativt. Det er jo også derfor jeg sier at det er dem som burde vært på kurs - jeg skulle jo bare lede det. Jeg skal ikke være innovativ - det er jo dem som skal være det. (Rene Skoleleder: bilag 8.2.1)

Det her (peker rundt seg) er et innovasjonsrom, men innovasjonen, man kan si, innovasjonen burde komme av seg selv... Men det bor ikke i menneskene i Greve kommune- det er min påstand. (Tina Leder av Borgerservice: bilag 8.2.3)

Innovasjonens kraft står og faller på medarbeidernes evne til å være ulydige og ta initiativ. I iakttagelsen av egne medarbeidere ser ikke lederne det diskursen ser; innovasjonens potensiale. De fremhever snarere den andre del av sontringen; de adlydende, hvilket på nåværende tidspunkt umuliggjør innovasjonen i dagligdagen. Å bruke krefter på innovasjon ville være irrasjonelt og lite hensiktsmessig. Lederne *oversetter* innovasjonens betydning og gjør det til et spørsmål om *ontologi*. Dette muliggjør en ansvarsfraskrivelse for innovasjonens vekst og håndteringen av paradokset som vi kjenner det fra den historiske analysen. Videre kan man si at lederne, ved å gjøre innovasjon til et spørsmål om ontologi, også gjør det til et spørsmål om rekruttering. Det er hit de *flytter* paradokset. Hvis innovasjonen krever

innovative medarbeidere kunne en løsning "bare" være å rekruttere noen flere av disse. Dog er det ingen av lederne som fremhever denne problemstilling. I iakttagelse av eget ledelsesrom finner vi snarere en "jeg har nå de medarbeidere jeg engang har"- iakttakelse, hvor man ikke har ressursene eller muligheten til å rekruttere medarbeidere som kan håndtere ulydighet og lydighet på en og samme tid. På denne måten avviser lederne innovasjonsdiskursens subjektivering og får egen driftsledelse til å fremstå meningsfull. Håndteringen består dermed i en *oversettelse* av hva innovasjon overhodet er for en størrelse og en *flytting* av ansvar.

I forhold til identifisering er det gjennomgående at alle lederne ser en viss verdi i innovasjonen. Forstått på den måten at de skulle da alle gjerne ha sett at innovasjonen blomstret, hadde det bare vært en mulighet. De ytrer alle et ønske om en innovativ arbeidsplass, hvis man bare hadde de rette medarbeiderne. Men lengre går den heller ikke. Lederne identifiserer seg ikke med den delen av diskursen som sier at innovasjonen bor i alle og hvor lederne er ansvarlige for å la dette potensiale vokse. De iakttar det heller ikke som en mulighet å rekruttere nye medarbeidere for å løse problemet ad denne veien. Igjen avviser lederne diskursens påstand om å være en løsning på en ressursproblematikk, og fremhever snarere hvordan innovasjonen selv legger beslag på ressurser. Ressurser man ikke har.

4.4 Oppsummering

Vi har nå presentert alle de gjennomgående problematiseringer og rasjonaliseringer om møtet mellom innovasjon og drift som vi har identifisert i det empiriske materiale og vil nå gå videre til å oppsummere og besvare analysens arbeidsspørsmål:

Hvordan identifiserer velferdslederne i Prosjekt Innovationsledelse seg med innovasjonens normerte velferdsleder?

Gjennom intervjuene kan man argumentere for at det etiske selvforhold kommer til uttrykk som en form for motor i kommunikasjonen. I iakttagelsene av eget ledelsesrom ser det ut til at lederne i Greve kommune gjenkjenner paradoksene vi framanalyserte i den historiske analysen. Alle lederne anerkjenner innovasjon som en forventning og kommuniserer for å få egen ledelse til å fremstå meningsfull og rasjonell innenfor de paradoksale rammene vi antar de befinner seg i; og som finner gehør i deres iakttagelser.

Gjennom analysen har vi identifisert fem strategier/måter å håndtere den paradoksale situasjon, som alle på hver sin måte *oversetter* deler av innovasjonens betydning på en måte

som gjør den *flyttbar*. Fremfor å bli handlingslammet rasjonaliserer lederne på en måte som gjør egen ledelse til en selvfølgelig og håndterbar størrelse. De løser paradoksene ved ikke å identifisere seg fullt ut med innovasjonsdiskursens normerte velferdsleder.

Alle strategiene har en fellesnevner med henblikk på *hva* som tematiseres og på hvilken måte innovasjon *oversettes*. Det alle lederne gjør til tema, og som ytres som den primære forhindringen til identifiseringen med diskursen, er innovasjonens drift; at innovasjonen selv legger beslag på ressurser. Innovasjonens krav på sin egen drift fremstår både som forhindringen, men dermed også som "løsningen" på den bestemte kompleksiteten innovasjonen har etablert. Iakttagelsen av eget ledelsesrom gjennom en driftsrasjonalitet, mangelen på ressurser og innovasjonens krav på selvsamme som gjør det selvfølgelig å flytte innovasjonen ut av ledernes "primære" ledelsesrom. Tematiseringen kommer til uttrykk på forskjellige måter; mangel på tid, trang økonomi, arbeidspress, medarbeidernes ressurser og ressursene i medarbeiderne. Alle sontringene er med andre ord aspekter av samme problematikk. Ved å problematisere innovasjonens ressurskrav avviser lederne deler av innovasjonsdiskursen og "oppdager" noe som ellers forblir skjult i diskursen. Innovasjon skal nettopp være løsningen på manglende ressurser; trang økonomi, manglende tid, større krav fra omverden- det er dette innovasjon er satt til verden for å løse. Diskursen sier ingenting om at innovasjonen skal driftes; den skal tvert imot gjøre driften enklere og mer effektiv. Men som vi kunne se i beskrivelsen av PI sier diskursen ingenting om *hvordan* innovasjonen skal virke og dette kan sies å muliggjøre ledernes iakttagelser og problematiseringer.

Innovasjonen fremstår ikke som noen løsning i ledernes iakttagelser, snarere som en intensivering av de allerede kjente problemer.

Lederne iakttar gjennomgående eget ledelsesrom gjennom en driftsrasjonalitet, hvor det å sørge for driften iakttas som værende deres primære arbeid. Ved å avvise deler av innovasjonsdiskursen og peke på dens ressurskrav, blir innovasjonen noe som forhindrer driften hvilket *krever* at innovasjonen flyttes- ut av hverdagen og ledernes primære ledelsesrom. Innovasjon iakttas ikke som noe som har med den primære ytelsen av velferd å gjøre, det er snarere noe ekstra, noe som krever overskudd. Og er det noe den kommunale velferdssektor ikke har, så er det overskudd.

Når vi sammenligner rasjonaliseringen med diskursen- identifiseringen kan vi se at de unnlater å identifisere seg fullt ut med den normerte velferdsleder fremskrevet av diskursen. Dette blikket for identifisering har gjort at vi har identifisert to måter å gi form til sitt etiske

selvforhold på- to måter å identifisere seg. Den ene måte- først og fremst representert av Tina, iakttar innovasjonen som en forventning som kommer utenfra, noe hun ikke selv har et ønske om å bedrive. Det kommer til uttrykk gjennom at hun tydelig iakttar institusjonens jobb som det å drifte og produsere velferd. Ikke bare fordi det *må* være sånn(mangel på ressurser til annet), men fordi det *er* det de skal. Hun rasjonaliserer ved å problematisere ressurser og peke på ytre omstendigheter, men i iakttakelsen av eget ledelsesrom ser hun heller ikke noen verdi i innovasjonen og gjenfinner dermed ikke noe identifikasjonspotensiale i diskursen. Innovasjon har i prinsippet ikke noe å gjøre med hennes jobb som velferdsleder å gjøre. Den andre formen for identifisering er langt hen ad veien lik med Tinas, men skiller seg ut i form av iakttakelsen av innovasjonens verdi. Her kan vi bruke Stine som eksempel. Stine problematiserer og rasjonaliserer på en måte som gjør at det fremstår umulig for henne å identifisere seg fullt ut med innovasjonsdiskursen. På denne måten peker også hun på noen ytre omstendigheter som gjør det "umulig" for henne å være den innovative velferdsleder. I motsetning til Tina ytrer hun dog en sorg over det. Hun skulle gjerne sett at man kunne være mer innovativ og det kommer til uttrykk som et personlig ønske. Hun identifiserer seg med andre ord med diskursens verdi, på tross av at hun iakttar det som en umulighet å innfri. For Stine har innovasjonsdiskursen med andre ord et identifikasjonspotensiale og hun integrerer noen av innovasjonens mål og verdier i iakttagelse av eget ledelsesrom.

For å besvare avhandlingens tredje, og siste, arbeidsspørsmål kan vi si at vi finner to måter hvorpå velferdslederne identifiserer seg med innovasjonsdiskursens normerte velferdsleder, som langt hen ad veien er like. Alle lederne anerkjenner innovasjon som forventning, men iakttar det som en umulighet å identifisere seg fullt ut med innovasjonens normerte velferdsleder. De rasjonaliserer, og derved identifiserer seg, ved å iakttar eget ledelsesrom gjennom andre rasjonaliteter enn den innovative- hvor innovasjonen og dens anropte subjektivitet dukker opp som et problem. Problemet blir dog også ledernes løsning, hvor det selvfølgelig gjør deres mangel på identifisering- problematiseringen og meningstilskrivelsen gjør at det fremstår umulig å identifisere seg med innovasjonens normerte velferdsleder. Vi kunne dog identifisere noe variasjon i identifiseringen. Hvor én velferdsleder fullstendig avviste innovasjonens plass i institusjonen og dens verdi og iakttok det som noe separat i forhold til ytelsen av velferd, så vi at de andre identifiserer seg med innovasjonens mål og integrerer dette i iakttagelsen av eget ledelsesrom. Begge typer er dog like til den grad at deres

iakttakelser og rasjonalisering gjør det umulig å identifisere seg med den normerte velferdsleder.

5.0 Resultater og konklusjon

Vi har nå besvart avhandlingens tre arbeidsspørsmål og er rede til å oppsummere avhandlingens resultater og besvare problemformuleringen. Vi vil først repetere og besvare de tre arbeidsspørsmål. Her vil vi også kaste et kritisk blikk på de valg og fravalg som er truffet i forbindelse med avhandlingens avgrensning. Etter besvarelsen av de tre arbeidsspørsmål vil det komme en diskuterende konklusjon og besvarelse av problemformulering. Vi vil deretter skissere noen mulige implikasjoner av besvarelsen- hva kan resultatene si oss om kommunal velferdsledelse generelt?

5.1 Innovasjon og velferdsledelse

På bakgrunn av vårt interessefelt formulerte vi en problemformulering som lød;
Hvordan kan man iaktta, på hvilke betingelser og med hvilke effekter innovasjon setter aktuell velferdsledelse på spill med utgangspunkt i en analyse av kommunal velferdsledelses subjektivering?

For å besvare problemformuleringen stilte vi tre arbeidsspørsmål som ble strukturerende for avhandlingen.

5.1.2 Arbeidsspørsmål 1: Hvordan kan man iaktta?

På bakgrunn av første arbeidsspørsmål konstruerte vi en analysestrategisk “iakttakelsesmaskin” basert på en rekke begreper og metodiske grep inspirert av Michel Foucault. Ved hjelp av begrepene rasjonalitet, ideal/diskursivering og arkeologiske lag argumenterte vi at vi kunne få blikk for hvordan diskursen normerte en velferdsleder/anropte til en bestemt subjektivitet, og hvordan denne normerte velferdsleder skapte bestemte betingelser for kommunal velferdsledelse. Ved hjelp av begrepene problematisering, rasjonalisering/avparadoksering, identifisering og etisk selvforhold skapte vi et blikk for å iaktta hvordan lederne identifiserte seg med den normerte velferdsleder, hvilket innebar et blikk for effekter.

De analysestrategiske og empiriske valg har bygget på en rekke antagelser og innebåret en rekke fravalg som vi kort vil skissere her.

5.1.3 Avgrensninger

En av avhandlingens avgrensninger var å bevege seg på et rent kommunikativt analytisk nivå. Vi har med andre ord intet blikk for hvordan ledelse faktisk praktiseres, hvilket har en innvirkning på analysens utslagskraft. Vi kan kun si noe om hvordan kommunikasjonen normerer en leder og hvordan lederne rasjonaliserer over denne normering, men intet om disse elementer oversettes til faktisk praksis. Dette ville kreve videre forskning med andre iakttakelsesposisjoner, iakttakelsepunkter og andre analysestrategiske begreper, hvor skillet mellom diskurs og praksis ble satt på en annen måte. For å se hvordan velferdsledelse faktisk blir praktisert ville det kreve observasjon, undersøkelser av organisasjonsdiagrammer, beslutningskjeder etc.

Videre har avhandlingen avgrenset seg til å se på betingelsene for velferdsledelse gjennom “innovasjonsbrillen”. Vi har kun interessert oss for de paradokser som oppstår når innovasjon møter andre rasjonaliteter. Det er mulig at det er flere paradoksale møter mellom de andre rasjonaliteter og for å kunne si noe mer generelt om betingelsene for velferdsledelse, ville det være nødvendig også å undersøke møtene mellom disse. Grunnet innovasjonens store fokus i dagens Danmark iakttas avgrensningen stadig som fruktbar, da det har tillatt oss å stille skarpt på noe som tilsynelatende utgjør et sentralt element ved velferdsledelse 2015.

Avhandlingen har videre valg å fokusere på “generelle” betingelser for velferdsledelse, da vi ønsket å si noe om innovasjonens skapelse av generelle betingelser, fremfor i konkrete sektorer. Avhandlingen har på denne måten oppgitt blikket for detaljen og eventuelle relevante aspekter som kunne gjøre seg gjeldende for konkrete sektorer og deler av den kommunale velferdsorganisering. En undersøkelse av innovasjonens skapelse av betingelser og effekter i spesifikke sektorer ville kreve en grundigere undersøkelse i konkrete sektorer og en sammenligning på tvers av disse for å kunne si noe om hvorvidt betingelsene og effektene forholdt var de samme på tvers av disse.

Avgrensningen i analyse 2, hvor vi fokuserer på én konkret case og fire intervjuer har også en stor innvirkning på avhandlingens generaliserbarhet. For å kunne snakke om generaliserbare resultater ville det være nødvendig å intervju flere velferdsledere involvert i andre innovasjonsprosjekter og identifisere tendenser som gjorde seg gjeldende på tvers av disse. Avgrensningen fremstår dog ikke problematisk i forhold til analysens ambisjon- da denne kun hadde en ambisjon om å være en indikativ analyse, en måte å supplere resultatene fra analyse

1 og åpne for videre empirisk forskning. Analyse 2 konkluderer med at vi har identifisert to forskjellige måter hvorpå lederne identifiserer seg med innovasjonsdiskursen. Intervjuene gir belegg for denne konklusjon, men antallet intervjuer betyr at resultatet kun *indikerer* en sannsynlighet for at det finnes flere måter hvorpå velferdslederne identifiserer seg med diskursens anropte subjektivitet. Vi tegner med andre ord en liten del av et større bilde-kommunal innovasjonsvelferdsledelse, og kan ikke konstatere at delen er representativ for helheten.

5.1.4 Antagelser

En, for avhandlingen, sentral antagelse var antagelsen om at innovasjonsdiskursen ville inneholde bestemte spenninger og motsetninger. Vi hadde altså en antagelse om at den nettopp ville inneholde andre rasjonaliteter og at innovasjonens møte med disse ville skape bestemte paradokser. Vi konstruerte hele vårt analysestrategiske apparat spesifikt for å kunne diskutere spørsmålet om multiplikasjon. Vi identifiserte en rekke paradokser som også fant gjenklang i velferdsledernes iakttakelser. Resultatene, den sekundære litteratur samt Foucaults tilgang til fenomener gjør at vi stadig iakttar fokuset på paradokser som fruktbart. Vi har fått blikk for noe av det som tilsynelatende er karakteristisk for innovasjonens installasjon av betingelser.

Fokuset på paradokser hadde også betydning for analyse 2, da fokuset på avparadoksering kom i "naturlig" forlengelse herav. Vår antagelse om paradokser, samt ledernes etiske selvforhold og behov for å fremstå meningsfulle betød også at vi kun har hatt blikk for deres måte å skape mening om det paradoksale på. Argumentasjonen for fokuset på *avparadoksering* følger samme logikk som begrunnelsen for å fokusere på multiplikasjonen og skapelsen av bestemte paradokser. Avhandlingens resultater, samt sekundær forskning peker på at måten innovasjon møter andre former for ytelse av velferd er noe av det som karakteriserer de betingelser den installerer for velferdsledelse. Dermed fremstår avgrensningen fortsatt fruktbar.

Vi har her beskrevet noen av de analysestrategiske valg involvert i konstruksjonen av vår gjenstand. Avgrensningene kan iakttas som avhandlingens svakheter, da det er en enorm mengde informasjon vi ikke får blikk for og ikke kan si noe om. Samtidig kan de også iakttas som avhandlingens styrke. Det er nettopp disse til- og fravalg som tillatter at vi kan få blikk for noe. Vi mener at avhandlingens valg av begreper, antagelser og avgrensninger har vist seg

fruktbare og har gjort det mulig å stille skarpt på noen av de elementer som ser ut til å si noe vesentlig om dagens velferdsledelse.

5.2 Arbeidsspørsmål 2: Betingelser for velferdsledelse

Det annet arbeidsspørsmål: *hvilke konsekvenser har innovasjon for betingelsene for kommunal velferdsledelse?* ble søkt besvart gjennom en historisk analyse av idealer for velferd og måten hvorpå disse søktes oppnådd. Vi iakttok diskurser som betingende for det å bedrive velferdsledelse- ved å anrope til en bestemt subjektivitet. Ved å iaktta nye ideal/diskursivering-figurer som betingende for velferdsledelse antok vi at innovasjon setter aktuell velferdsledelse på spill. Ved å være et “nytt” ideal endrer den dermed betingelsene for hva det vil si å være en velferdsleder i den kommunale sektor.

Vår ambisjon om å bedrive samtidsdiagnostikk på et bestemt område har bygget på en forståelse av at for å si noe om hvordan velferdsledelse bedrives så kreves det en analyse av emnet en analyse av betingelser.

Analysens resultater innebar at innovasjonen, som presenterer seg som løsningen på alle problemer, innstifter en bestemt form for kompleksitet, da den bærer med seg “problemer” og “løsninger” fra tidligere faser. Vi iakttok historien som en historie om en multiplisering av rasjonaliteter, hvor velferdsbegrepet ble utvidet til å inneholde mer og mer og “gamle” løsninger ble med på tvers av fasene. De nye idealer og løsninger intensiverte gamle problemer og vi kunne se en stadig tiltagende kritikk av det store administrative apparat og overdreven ressursbruk. Ønsket om selvstyrende enheter ble kommunisert mer intenst gjennom fasene, hvor disse ble iaktatt som mulighetsskapende for å gjøre “mer for mindre”. Med antagelsen om multiplisering og på bakgrunn av begrepene *rolle, beslutning og strategi*, endte analyse 1 med en identifikasjon av en rekke paradoksale figurer, som vi mente utgjorde betingelsene for velferdsledelse 2015. Vi antok at diskursens anropte subjektivitet var betingelsesskapende for det å bedrive velferdsledelse.

Vi fokuserte på betingelser i form av *umuligheter/paradokser*, da vi mente dette var særlig karakteristisk for innovasjonens skapelse av betingelser, samt at det utgjorde en fruktbar vinkel til å undersøke mellomrommet mellom diskurs og praksis. Dette medførte en empirisk avgrensning til kun å fokusere på møtet mellom *drift* og *innovasjon*, hvor det var møtene mellom disse som ble besvarelsen på arbeidsspørsmålet om hvilke betingelser innovasjonsdiskursen installerer.

5.3 Arbeidsspørsmål 3: Effekter for velferdsledelse

Det siste arbeidsspørsmål: *hvordan identifiserer velferdslederne i Prosjekt Innovationsledelse seg med innovasjonens normerte velferdsleder?* ble søkt besvart gjennom en analyse av prosjektets hjemmesider, samt analyse av fire intervjuer med utvalgte velferdsledere. Arbeidsspørsmålet ble formulert på bakgrunn av antagelsen om at noen særlige betingelser også skaper noen særlige effekter. I dette tilfellet- at velferdslederne forholder seg til de skapte betingelser på en særlig måte. På bakgrunn av antagelsen om at innovasjon som *eneste* løsning bærer med seg problemer fra gamle tider og dermed innstifter en bestemt form for kompleksitet i form av paradokser, iakttok vi det som relevant å se hvordan faktiske ledere forhold seg til denne kompleksiteten. Med bakgrunn i begrepet om *det etiske selvforhold* arbeidet vi med en antagelse om at aktører har et behov for å fremstå som legitime, etiske aktører, og at den bestemte historien ville gjøre det nødvendig for velferdslederne å rasjonalisere for å forene de "uforenlige" betingelsene skapt av historien. Vi så her på hvordan ledere, i sin kommunikasjon, identifiserte seg med den anropte subjektivitet- hvordan de rasjonaliserte innenfor rammene skapt av diskursen. Gjennom analysen kunne vi se at lederne rasjonaliserte over sin egen ledelse og at de gjennom denne rasjonaliseringen "løste" paradoksene framanalysert i analyse 1. Det var tydelig at lederne først og fremst iakttok eget ledelsesrom gjennom en driftsrasjonalitet, hvor innovasjonen dukket opp som et problem for driften. En iakttagelse som kan "forklares" på bakgrunn av innovasjonsdiskursens historie. Gjennom sin rasjonalisering fremstod det umulig for lederne å identifisere seg med innovasjonsdiskursen grunnet eksterne forhindringer. Identifiseringen og måten hvorpå lederne ga form til sitt etiske selvforhold kom dog til uttrykk på to måter, som i) et ønske- noe man gjerne skulle inkorporere i egen ledelse- en identifisering med innovasjonens verdi og ii) som en ytre forventning- iaktatt som noe som ikke har noe med egen ledelse å gjøre- en avvisning av innovasjonens verdi.

5.4 Besvarelse av problemformulering

Etter ovenstående gjennomgang er vi klar til å besvare avhandlingens problemformulering; *hvordan innovasjon setter aktuell velferdsledelse på spill?*

Fokuset for vår analyse har vært å avselvfølgeliggjøre innovasjon som en selvfølgelig løsning på velferdsstatens problemer og på denne måten få blikk for på hvilken måte den setter velferdsledelse på spill. Med andre ord; hva innovasjon gjør med velferdsledelse. For å

diskutere dette vender vi tilbake til den foucaultianske maktforståelse. Denne maktforståelsen innebærer at jo større grad av frihet, jo større styringspotensiale- flere objekter dukker opp som noe styrbart og aktørene får større mulighet til å styre seg selv. Samtidig blir styringsrelasjonene mer kontingente, det vil si det er større rom for aktører å agere strategisk, omforme og erobre maktens handlingsrom. En økt grad av styringskompleksitet innfører med andre ord også en større grad av kontingens i styringsrelasjonen.

Gjennom innovasjonsdiskursens historie har vi sett en utvikling i form av en endring i styringsrelasjoner, hvor mer og mer av styringsansvaret har blitt forsøkt overført til de enkelte deler; den enkelte kommunale velferdsleder. Da det videre er snakk om en multiplisering av rasjonaliteter er det også snakk om en multiplisering av subjektiviteter, flere former for subjektiviteter de kommunale velferdsledere "anropes" til og forventes å forholde seg til.

Det er med andre ord snakk om mer og mindre styring på samme tid. At styringen øker skal forstås på den måten at diskursen installerer flere subjektiviteter lederne forventes å innta, de er med andre ord mer styrt. De mange subjektiviteter innebærer dog også større frihet til den enkelte leder, da det øker deres muligheter til å forholde seg strategisk og veksle mellom ledelsesrom, samt omforme dem til sitt helt eget. Rommene gjør med andre ord lederne mer styrt, ved å gjøre dem til objekter for styring, samtidig som de får mer makt og dermed mer frihet, ved at gjøres til subjekter i styring. Eksempelvis kan en velferdsleder "feile" i å drifte sine velferdsytelser, ved ikke å evne å forholde seg strategisk til fremtiden og dermed ikke legge et forsvarlig budsjett. Innovasjonens styringsrasjonalitet åpner dog for muligheten for å iakttatte budsjetter og planer for fremtiden som uhensiktsmessige, hvoretter lederen dermed ikke har "feilet" gjennom denne iakttagelsen. De mange rasjonaliteter muliggjør mange iakttagelser og dermed flere muligheter for den enkelte leder.

Den økte kompleksitet øker derved muligheten for selvstyring, ved å skape flere identifikasjonsmuligheter for den enkelte leder(mer sjanse for "vellykket" styring), men samtidig øker også kontingensen og ustyrligheten i styringsrelasjonen(mindre styring), da det nettopp er flere identifikasjonsmuligheter og større "spillerom" for den enkelte leder. I analyse 2 identifiserte vi to måter å gi form til sitt etiske selvforhold- to måter hvorpå lederne identifiserte seg med diskursens subjektivitet. Igjen er dette ikke et generaliserbart resultat, men ved at vi kunne identifisere to måter, kan det antyde at det også finnes flere, hvilket ville

være i overenstemmelse med teorien om økt kompleksitet er lik med en større grad av kontingens.

I denne avhandlingen har vi fokusert på forskjellige rasjonaliteter, hvor innovasjon kun er den siste av mange. Innovasjonsdiskursen som en “helhet” inneholder med andre ord flere rasjonaliteter. Man kan dermed argumentere for at *måten* innovasjonsdiskursen har satt velferdsledelse på spill er nettopp ved å installere et nytt rasjonale med tilhørende subjektiviteter og legge seg ovenpå de andre. Med det som bakgrunn kan man si at noe av det som karakteriserer kommunal velferdsledelse 2015 nettopp er den kompleksiteten de forskjellige rasjonaliteter installerer i møtet med hverandre. En kommunal velferdsleder i 2015 skal ikke *kun* sikre innovasjon eller *kun* drift, de skal gjøre det hele. De forventes å innta alle subjektiviteter, ikke kun en og analysen viser videre at det ikke finnes noe enkelt opphøyd sted hvorfra lederne kan gjøre dette. Som beskrevet kan dette iakttas både som en utfordring og som en mulighet, som mer styring og som mer frihet, men hvis hypotesen holder krever det at lederne konstant tar stilling til hvem de er som leder; at de konstant er i spill. De kan ikke *bare* subjektivere seg i henhold til en rasjonalitet, men blir *tvunget* til å rasjonalisere over egen ledelse. På bakgrunn av innovasjonsdiskursen fremstår kommunal velferdsledelse som noe som alltid er i spill.

Med de gjennomgåtte begrensninger kan en overordnet besvarelse av avhandlingens problemformulering være; innovasjonsdiskursens betingelser og effekter gjør velferdsledelse til en politisk øvelse i å definere hvem man er som leder. Den gjør det til en ledelsesoppgave i seg selv å rasjonalisere over egen ledelse og identifisere seg med diskursen på en særlig måte. Velferdsledelse i en kommunal kontekst avhenger med andre ord av lederens politiske selvledelse.

5.5 Implikasjoner

Vi har nå besvart avhandlingens problemformulering og vil gå videre til å diskutere noen av de implikasjonene besvarelsen medfører. Vi har analysert en konkret case og med en konkret vinkling, men vil her gå videre og diskutere hva denne konkrete undersøkelsen kan si oss om kommunal velferdsledelse generelt.

5.5.1 Velferd på spill

Som beskrevet innebærer innovasjonsdiskursen en forskyvning i styringsrelasjoner, hvor staten overfører en stadig større grad av beslutningsansvar til de enkelte kommunale enheter; velferdsinstitusjonene. Måten vi har iaktatt denne forskyvningen i styring er gjennom idealer om velferd. Analyse 1 beskriver i virkeligheten en historie om hva velferd egentlig skal være; hva skal den inneholde og hvordan skal den ytes. I siste fase gjør man det opp til den enkelte institusjon, i møtet med den enkelte bruker, i fellesskap å definere hva velferden skal være og hvordan den skal ytes. Definisjonsansvaret, altså beslutningen om hva velferd egentlig er for en størrelse, er med andre ord i stor grad overført til den enkelte institusjon og dens leder. Vi har argumentert for at rasjonaliteter kan iakttas gjennom kombinasjonen av ideal og diskursivering og at ledelsen blir anropt til en bestemt subjektivitet på bakgrunn av kombinasjonen *hva ønsker vi at velferd skal være og hvordan oppnås denne velferden*. I analyse 2 så vi også at måten hvorpå lederne rasjonaliserte over egen ledelse var ved å iakttas og beskrive hva velferd egentlig er og hvordan denne skal ytes. På samme måte som ideal/diskursivering og rasjonaliteten i analyse 1 anropte til en bestemt subjektivitet, var det iakttagelsene av en bestemt type velferd og hvordan denne ble oppnådd som gjorde en bestemt subjektivitet og identifisering selvfølgelig i analyse 2. Når vi argumenterer for at innovasjonsdiskursen har gjort velferdsledelse til en politisk øvelse i å definere hvem man er som leder, argumenterer vi dermed i prinsippet for at innovasjonsdiskursen har gjort velferdsledelse en politisk øvelse i å definere hva velferd overhodet er. Det er gjennom iakttagelsene av velferd at en bestemt subjektivitet dukker opp og det kan dermed sies at det er denne måten lederne identifiserer seg. Når definisjonsansvaret for hva velferd skal være overlates til den enkelte institusjon, blir det dermed av stor relevans hvordan den enkelte leder identifiserer seg, da de i prinsippet og i samme håndsvending, definerer hva velferd er for en størrelse.

5.5.2 Den umulige "harmoni"

Hvorvidt ledernes makt til å definere velferd er problematisk eller ikke, er det ikke opp til oss å konkludere på, og som vi vet fra Foucault er også dette kontingent; det er opp til øyet som ser. Det vi imidlertid kan, er å diskutere hvilke problematikker det *kan* utpeke. Analysen har vist oss at det i dag er ulike idealer om *hva* velferd skal være som på samme tid gjør seg gjeldende - og vi har sett hvordan noen av dem skaper en paradoksall figur i møte med hverandre. Tar man på seg driftsbrillen dukker velferd opp som noe som skal driftes i henhold

til regler og rutiner. Alle borgere skal få tilbud om de samme velferdsytelser på de samme premisser uavhengig av differensieringen av saker. Iakttar man velferd gjennom denne brillen kan vi helt klart diskutere innovasjon som er problem, da dette vil "true" kjerneprinsippet omkring velferdsytelser som noe som krever likhet i tilbud og rettferdighet. Iaktatt på denne måten truer innovasjonen det velferd skal være.

Tar man imidlertid på seg innovasjonsbrillen dukker velferd opp som noe som skal skapes gjennom åpne rammer og "frie" tøyler, det skal være fleksibelt, unikt og spontant. Velferd skal gjenspeile massens differensiering - og tjenester og behov kan derfor ikke defineres, men må holdes som en åpen størrelse. Velferd skal skapes i møtet mellom borger og institusjon, der borger definerer behov, og velferden tilpasser seg de unike behovene. Iakttar man velferd gjennom innovasjonens briller fremstår driften som innovasjonens onde. Hvis den normerte forestillingen om innovasjon gjør seg gjeldende skal man altså vite at man setter likhetsprinsippet og en rekke rettigheter på spill.

Med andre ord kan vi ikke konkludere på hvorvidt det er problematisk at den enkelte velferdsleder har fått en større "definisjonsmakt". Det vi imidlertid kan konkludere med er at uansett hvilken brille velferdslederen velger å iakttar velferd gjennom blir det problematisk innenfor diskursens rammer, nettopp fordi innovasjon og drift utgjør et motsetningsforhold.

5.5.3 Innovasjonens tragedie

Vi har allerede påpekt et "nødvendig" mellomrom mellom diskurs og praksis grunnet driftens og innovasjonens motsetningsforhold. Diskursens historie muliggjør at lederne iakttar eget ledelsesrom gjennom forskjellige rasjonaliteter, hvor den enes løsning nettopp blir den annens problem. Dette muliggjør med andre ord at innovasjon intensiverer den problematikk den var satt til verden for å løse; mangelen på ressurser.

Som beskrevet i avhandlingens innledning blir innovasjon italesatt som velferdsstatens redning. Det er løsningen på en stadig mer presset velferdsstat, som må klare seg med færre midler, men samtidig leve opp til stadig større krav og forventninger fra en differensiert befolkning. Her kunne vi identifisere et tydelig mellomrom mellom diskurs og praksis, hvor lederne iakttok det som innovasjonen skulle løse som dens største problem; at den la beslag på ressurser. Analyse 2 er som beskrevet kun en indikativ analyse, men oppdagelsen underbygges av resultatene fra analyse 1. Lederne påpeker et møte mellom rasjonaliteter og dermed det som forblir skjult i diskursen; at innovasjon skal sameksistere med andre

rasjonaliteter. Vi kunne se hvordan innovasjonen dukket opp som et problem gjennom driftsrasjonaliteten og dermed intensiverte den samme problematikken den var satt til livs for å løse. Innovasjon sender ikke selv noen styringssignaler til den enkelte leder i forhold til hvordan det skal implementeres; det ville være å “drepe” det innovative. Mangelen på styringssignaler muliggjør dog en iakttagelse gjennom en driftsrasjonalitet, hvor innovasjon nettopp blir noe som skal driftes og som derved krever ressurser. Grunnet innovasjonens historie kan det se ut til at innovasjonen blir en del av problemet det er satt til å løse. Dette kan på mange måter iakttas som innovasjonens tragedie.

Samtidig blir innovasjonens driftsproblem også ledernes løsning. Det er ressursproblematikken som muliggjør en avparadoksering og forskyvning av problemet om hvordan man både skal være en driftsleder og en innovativ leder. Uavhengig om man hadde et ønske om å være innovativ eller ei, gjorde problematiseringen og iakttagelsen gjennom en driftsrasjonalitet det til en umulighet og dermed var problemet “løst”. Med bakgrunn i analyse 1 kan man dog spørre seg om alle ressursene i verden gjør det mulig å forene de motstridende ledelsesrom som vi antar er en del av innovasjonsdiskursen. Hvis hypotesen om de arkeologiske lag er korrekt er det korte svaret “nei”. Det finnes ikke noe opphøyd sted hvorfra lederne kan integrere alle ledelsesrom og lede i “harmoni”. Men er dette egentlig et problem?

5.5.4 Innovasjon som løsning

Ved å *tvinge* lederne til å rasjonalisere over egen ledelse skaper innovasjonen nettopp noe av det innovasjonen ønsker; refleksivitet. En kommunal leder kan ikke *bare* følge ordre og gjøre som de blir fortalt. Man kan argumentere for at innovasjonsdiskursen, med sine mange subjektiviteter, gjør det umulig for en velferdsleder *bare* å drifte sin institusjon. Ved å sette velferden og dermed velferdsledelse på spill oppnår den dermed noe av det dens mål.

Lederne *tvinges* til å ta stilling til hva velferd er og hvordan den skal ytes. Det at innovasjonen tilsynelatende intensiverer en problematikk den skulle løse ser dermed samtidig ut til å ha en “ønsket” produktiv effekt.

Innovasjonen lover å være løsningen på manglende ressurser og redusere kompleksitet i form av rapporteringskrav og regler for ytelse av velferd. Som vi har forsøkt å utfolde gjør den også det motsatte. Den gir plass til enda mer kompleksitet og krever enda flere ressurser; innovasjonens tragedie. Samtidig kan man overveie om det “tragiske” ved innovasjon, samtidig er det produktive i den. Ved å installere et paradoks, eller gjøre innovasjon til en

paradoksal størrelse, tvinges ledelsen til konstant å av søke det potensielle. Innovasjon installerer derfor en kompleksitet som tvinger dem til å være refleksive over egen ledelse. Innovasjonen forsøker å “virke” på en s ånn måte at velferd formes på bakgrunn av systematiske og begrunnende refleksjoner av alle potensialiteter. Du kan ikke tvinge til refleksjon, men ved å installere et paradoks, tvinges lederne allikevel til refleksjon for å skape en meningsfull ledelse; en rasjonell ledelse.

At den lokale institusjonsleder overtar deler av definisjonsansvaret for hva velferd er, er ikke noe problem i innovasjonens øyne. Det er dog et problem i driftens øyne, som ønsker likhet. Vi har som beskrevet avgrenset oss til kun å ta for oss møtet mellom to rasjonaliteter, men hvis møtet mellom drift og innovasjon kan iakttas som en form for pekepinn, kan det se ut til at én rasjonalitets løsning blir en annen rasjonalitets problem og omvendt. Innovasjonen, og de paradokser og den kompleksitet den installer, stiller dermed kommunikasjonen i en konstant uro, som *krever* at den enkelte leder konstant må ta stilling til hva velferd er og hvordan den skal ytes. Og er det ikke nettopp det innovasjonen ønsker?

6.0 Litteraturliste

Andersen, Niels Åkerstrøm 1995: Institutionel Historie- udkast til analysestrategi i *Statsvetenskaplig tidskrift*. Fahlbeckska Stiftelsen, Studentlitteratur, Lund.

Andersen, Niels Åkerstrøm 1999: *Diskursive Analysestrategier*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Frederiksberg Bogtrykkeri A/S.

Andersen, Niels Åkerstrøm, Pors, Justine 2014: Velfærdsledelse- mellem styring og potensialisering. Gyldendal Akademisk.

Barlach, Hans, Borgermester Greve Kommune, Videntcenter for Velfærdsledelse, 2012.

Hentet 25.05.15 fra:

https://www.velfærdsledelse.dk/public/dokumenter/Reportage_fra_Politikerseminar.pdf

Borch, Christian og Larsen, Lars Thorup 2003: Perspektiv, magt og styring: Luhmann og Foucault til diskussion. Hans Reitzels Forlag, København.

Borup, Celina 2009: *Kommunikative betingelser for velfærdledelse*. Kandidatavhandling, Cand.soc.pkl. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Frederiksberg. Hentet 20.11.15 fra: <http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/414>

Dahlgren, Lisa 2001: I forebyggelsens magt, *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 2:3, 91:102, DOI.

Dean, Mitchell (2006 [1999]): *Governmentality – Magt & styring i det moderne samfund*. Forlaget Sociologi.

Esmark, Andersen, Laustsen, Carsten Bagge og Andersen, Niels Åkerstrøm (red.) 2005: *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.

Foucault, Michel 1982: *The Subject and Power, Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4. pp. 777-795.

Published by: The University of Chicago Press 11.09.2011. Hentet 26.06.15 fra:

http://www.unisa.edu.au/Global/EASS/HRI/foucault_-_the_subject_and_power.pdf

Foucault, Michel, 1970 [1968]: *Diskurs og diskontinuitet*, i Madsen, P. (1970): 'Strukturalisme – en antologi'. Rhodos, København

Foucault, Michel 1969: *Vitensarkeologien – De diskursive regelmessighetene*. Forlaget Philosophia

Jensen, Signe Mie 2012: *Velfærdsledelse under pres - Rapport fra hjemmeplejen*.

Kandidatavhandling, Cand.soc.pkl. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Frederiksberg. Hentet 20.11.15 fra:

<http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/3357>

Kvale, Steinar, 1994: Interview- en introduktion til det kvalitative forskningsinterview.

Hans Reitzels Forlag a/s, København.

KL Konsulentvirksomhed, 2013: *KL's Innovationspris 2013*. Hentet 05.05.15 fra:

<http://klk.kl.dk/Ydelser/Organisation/Innovation/KLs-Innovationspris-2013/>

La Cour, Anders, Knudsen, Morten og Thygesen, Niels Thyge 2005: Det systemteoretiske interview- Interviewet som meningsdannelse. MPP Working Paper No. 8/2005. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.

MandagMorgen for Produktivitetskommissionen 2013: *Innovation, effektiv ledelse og produktivitet i den offentlige sektor*. Hentet 15.05.15 fra:

<http://produktivitetskommissionen.dk/media/142351/Casesamling.pdf>

Nielsen, Petter - Institutt for informatikk, UiO. Hentet 10.12.15 fra:

<http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF3290/h15/miniforelesninger/1.-kompleksitet.pdf>

Pedersen, Dorthe (red.) *offentlig ledelse i managementstaten*. 1. udgave 2004, Forlaget samfundslitteratur, Frederiksberg Danmark

Pors, Justine Grønbæk *Noisy Management; A history of Danish school Governing from 1970-2010*. Ph. D. theses 2011, Copenhagen Business School

Projekt Innovationsledelse 2012: *Projektbeskrivelse*. Hentet 05.09.15 fra:

<http://innovationsledelse.greve.dk/~media/Innovationsledelse/Dokumenter/Projektbeskrivelse%20%20%20Innovationsledelse.ashx>.

Projekt Innovationsledelse 2012: *Projektet*. Hentet 05.09.15 fra:

<http://innovationsledelse.greve.dk/Projektet.aspx>

Raffnsøe, Sverre, Gudmand-Høyer, Marius, Thaning, Morten 2008: *Foucault*. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Sløk, Kamilla og Villadsen, Kaspar *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat* 1. udgave 2008, Hans Reitzels Forlag, København

Torfig, Jakob 2012: *Ledelse af Offentlig Innovation*. Hentet 24.08.15 fra:

http://innovationsledelse.greve.dk/~media/Innovationsledelse/Dokumenter/Dokumenter_Helikopteren/Helikopter_18.april/Ledelse_af_offentlig_innovation.ashx

Torfig, Jakob 2012: *Ledelse af offentlig innovation*. Projekt Innovationsledelse. Hentet 24.08.15 fra:

http://innovationsledelse.greve.dk/~media/Innovationsledelse/Dokumenter/Dokumenter_Helikopteren/Helikopter_18.april/Ledelse_af_offentlig_innovation.ashx

Torfig, Jacob (red.), Sørensen, Eva, Aagaard, Peter 2014: *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København, Danmark.

Tjora, Aksel (2010): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedtak om Magtutredningen 1996: *Beretning fra Udvalget vedrørende analyse af demokrati og magt i Danmark Nr 6 1996-97, 1. samling- Afgivet af Udvalget vedrørende analyse af demokrati og magt i Danmark*. Hentet 21.08.15 fra:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=105453>

Villadsen, Kaspar 2013: Foucaults teknologier: det nye "jernbur" eller virtuelle organisationsdiagrammer? Nordiske Organisasjonsstudier.

Villadsen, Kapsar 2007: *Magt og selvteknologi- Foucaults aktualitet for velfærdsforskningen i Tidsskrift for Velfærdsforskning*, vol. 10.

Villadsen, Kasper: *Michel Foucault* i Kaspersen, Lars Bo, Andersen, Heine 2013: *Klassisk og moderne samfundsteori*. Gyldendal Akademisk.

Villadsen; Kaspar, Bjerg, Ole 2006: *Genealogi som metode- fornuftens tilblivelseshistorie i Sociologiske metoder: Fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Villadsen, Kaspar, Sløk, Camilla 2008: *Velfærdsledelse- i den selvstyrende velfærdsstat*. Gyldendal Akademisk.

Villadsen, Kaspar 2015: *Michel Foucault og kritiske perspektiver på liberalismen*. Hentet 03.12.15 fra: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/dansksociologi/article/viewFile/443/465>

Videncenter for Velfærdsledelse 2011: *Om Videncenteret*. Hentet 02.09.15 fra: <https://www.velfaerdsledelse.dk/public/dokumenter/Om%20Videncenter%20for%20velfaerdsledelse.pdf>

Videncenter for Velfærdsledelse 2012: *Kommuner tager en tur i innovationshelikopteren*. Hentet 25.05.15 fra: <https://www.velfaerdsledelse.dk/public/dokumenter/Pressemeddelelse%20Videncenter%20for%20Velfaerdsledelse%20om%20innovation.pdf>

Videncenter for Velfærdsledelse: *Projekt Innovationsledelse*. Hentet 05.05.15 fra: <https://www.velfaerdsledelse.dk/projekter/innovationsledelse/>

7.0 Analysemateriale

Aftale mellem KL og Regeringen 2002-2008. Hentet: 08.08-25 fra: <http://www.kl.dk/Fagomraader/Okonomi-og-dokumentation/Aftaler-med-regeringen/>

Aftale mellem KL og Regering 1979-2002, Regeringen. Det administrative Bibliotek 33.78/190.

Finanslovsforslag 1958-2002, Finansministeriet. Det administrative Bibliotek: 33.78/190.

Finansministeriet 2007: *Aftalesystemet*. På Finansministeriets hjemmeside. Hentet: 19.08.15 fra: <http://www.fm.dk/arbejdsumraader/kommuner-og-regioner/aftalesystemet>

Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2005: *Kommunalreformen - kort fortalt*. Hentet 23.08.15 fra: <http://sim.dk/media/93091/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>

Kommunalreformen 2007: *Kommunalreformen - kort fortalt*. Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Hentet 06.06.15 fra: <http://sim.dk/media/93091/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>

Lotz-III 1989: *De kommunale opgavers fordeling og finansiering*. Det Administrative bibliotek, Statens Netbibliotek. Hentet 05.08.15 fra: http://www.statensnet.dk/betaenkninger/1001-1200/1168-1989/1168-1989_pdf/searchable_1168-1989.pdf

Magtutredningen 2004: *Magt og demokrati i Danmark- hovedresultater fra den danske magtudredning*. Utgitt i Århus, 2004. Aarhus Universitetsforlag. Hentet 26.06.15 fra: http://da.unipress.dk/media/2911135/87-7934-804-1_magt_og_demokrati_i_danmark.pdf

Opgavekommissionen 1988: *Betænkning I - Betænkning nr. 1366 - december 1998 - De overordnede rammer for opgavefordelingen*. Hentet 05.09.15 fra Statens Net: <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaerkid=540&reprid=0&filid=13&iarkiv=1>

Statsministeriet 2007: *Bedre velfærd og større arbejdsglæde- regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service*. Hentet 01.09.15 fra: http://www.stm.dk/multimedia/Bedre_velf_rd_samlet.pdf

Strukturkommissionen 2004: *Strukturkommisionens betænkning, bind og bind 2*. Social- og Indenrigsministeriet. Hentet 05.09.15 fra: <http://sim.dk/media/94922/Strukturkommissionens-betaenkning-baggrund.pdf> og <http://oim.dk/media/94820/Strukturkommisionens-betaenkning-hovedbetaenkning.pdf>

8.0 Bilag

8.1 Intervjuguide

Interesse

Hva er konsekvensene av innovasjons inntog i velferdsledelse:

- vi er interessert i hvordan leder kommuniserer om ledelse innenfor rammene av innovasjon
- hvordan de iakttar rammene og hvordan de forholder seg til rammene

Spørsmål

1. Forståelse av innovasjon

- Hva er innovasjon?
- Hvordan skaper du som leder rammer for innovasjon?
- Har dere noen konkrete metoder dere tar i bruk for skape/sikre innovasjon?
- Prosjektets formål er at velferdsytelsene innoveres løpende i hverdagen - hvordan gjør dere dette?
- Hva tenker du er produktiv/positiv forstyrrelse er og på hvilken måte mener du den bidrar til å skape innovasjon? Eksempel.
- Hva mener du karakteriserer en innovativ kultur? Vil du si at man har en innovativ kultur i din institusjon? Gir dette noen utfordringer/muligheter?
- Et av målene er å skape innovative rammer? Hvordan ville du beskrive det å ha innovative rammer?
- På hvilken måte skaper man merverdi gjennom innovasjon? Eksempel?
- Hva er de viktigste faktorene som bidrar til å skape rammene for innovasjon på din arbeidsplass?
- Hvordan har dere gått frem for å innovere deres velferdsytelse?
- Hva bestemmer om noe er innovativt?
- Har oppgavene dine som leder forandret seg etter gjennomført prosjekt?
- Hvordan planlegger man innovasjon? Hvordan kontrollerer man innovasjon - eller at det gjennomføres?

2. Ledelsesutfordringer

- Hvilke krav stilles til deg som kommunal leder i dag? → er det noen av disse kravene som er vanskeligere/lettere å innfri med innovasjon?
- Hva er dine største utfordringer som leder i dag?
- Har utfordringene endret seg etter prosjektet, med de metoder/verktøy dette ga deg?
- Var det andre utfordringer før, eventuelt har innovasjon gjort disse utfordringene lettere/fjernet noen utfordringer/skapt noen utfordringer?
- Et av suksesskriteriene er at det skal skapes innovative løsninger ved å samarbeide på tvers av fagområder og kommuner- er det noe dere har dratt nytte av? Eksempler.
- Muligheter og utfordringer forbundet med å skulle samarbeide på tvers av fag og kommune? Eksempler.
- Forhindrer innovasjonsprosesser - eller hvilke grensehindre er det for at den kommunale sektor skal kunne oppfylle innovasjonskravet?

3. Ledelsesmuligheter

- Hvilke nye muligheter for å lede har innovasjonsprosjektet gitt? Noen suksesshistorier eller noe som har blitt lettere for deg som leder?
- Vil du si at din institusjon har endret seg etter prosjektet- i så fall; på hvilken måte?
- Har innovasjon påvirket din måte å beslutte på? Er det lettere eller vanskeligere å ta beslutninger enn tidligere. Evt. hvorfor?
- Har dere noen konkrete eksempler på når dere har innovert?
- Har du som leder fått noen ny verktøyer eller metoder du kan ta i bruk etter seminarene?

4. Avslutning: Innovasjons som løsning

- Hvorfor tror/mener du at innovasjon er så viktig/nødvendig for den kommunale forvaltning i dag?

8.2 Intervjuer

8.2.1 Intervju med Rene, leder for en Skole

1. Hvordan forstår du innovasjon?

“Jeg tenker på innovasjon som noe som handler om å endre sin praksis, så det skaper verdi for andre. Når det handler om skole og struktur av skole og læring, så handler det selvfølgelig om å lære barnene noe på en ny måte, så det skaper mer verdi for dem. For meg handler det ikke så mye om å frigi ressurser som jeg kan sende videre i systemet. Det har hvertfall vist seg å være virkelig vanskelig å arbeide med medarbeiderne på den måten at de skal gjøre ting på nye måter som frigir ressurser som ikke er til dem selv. Så den har jeg tidlig forlatt. Så mer handler det om å skape merverdi eller kvalitet - eller sånn har det hvertfall blitt oversatt til. Men det kan jo selvfølgelig være at man gjør noe på en ny måte som frigjør noen ressurser som så kan anvendes i andre sammenhenger, selvfølgelig kan det det. Men sånn tror jeg bare ikke det praktisk kommer til å fungere - hvertfall ikke her hos oss hvertfall.

2. Hvordan skaper man som leder rammer for innovasjon?

“Det er jo et riktig godt spørsmål fordi - de er der jo ikke. Altså det er jo ikke rammer for det.. Eller jo hvis det kun handlet om innovasjon, så kunne det være riktig spennende å få satt noen rammer på både måten man kommuniserer på osv. Men som dere vet i den offentlige sektor så er det jo riktig mange insentiver og reformer osv som, kan man si, er svære å løse med innovasjon. Det krever hvertfall litt tid tror jeg. Hvis jeg skal gi deg et konkret eksempel, så er det det at vi har en pedagogisk weekend hvert år og istedet for å sette en ramme opp for hva vi skal arbeide med det neste året, for eksempel synlig læring eller mosjon og idrett, så måtte folk selv beskrive det de ville arbeide med, de kunne selv velge hvem de ville arbeide med sammen om det. Det eneste kravet som var fra min side, var at man neste morgen skulle presentere hva man hadde arbeidet med. Og det gir jo, kan man si, en ramme - det er både en tidsmessig ramme og det at det ikke er en ramme, men at rammen er det som inni hodet hos den enkelte - det skaper jo det frie rom. Også er det jo klart at det er noen som ikke er så innovative, men så er det også noen som finner på noe helt nytt når de er sammen med noen nye mennesker og pedagogende er med og folk summerte litt. Det var noen som lagde et helt nytt valgfag som het friluftsliv. Så på den måten oppstår det noe som ikke var oppstått - men altså, det er jo kun en gang om året. Så det er ikke noe med, jeg tror det som egentlig var intensjonen da prosjektet ble satt i gang i kommunen var jo at de her hverdagsutfordringer skulle håndteres gjennom innovasjon helt ute i siste ledd hos medarbeiderne. Og det, det tror

jeg bare ikke. Altså de her hverdagsutfordringer, de blir håndtert med erfaringer og kommunikasjon, teammøter osv - det er hvertfall ikke laget et set-up i teamet fra min sine om at "ok, nå går vi sammen og arbeider i innovasjonsdiamanten". Det set-up har jeg ikke laget

3. Krever innovasjon på den måte at man inndrar medarbeiderne på en annen måte?

Det synes jeg fordi hvis man ønsker en eller annen form for sirkularitet i deres tenkning om deres arbeide, så kan det ikke nytte noe at resten av skolen er linær.

4. Har dere noen konkrete metoder som dere tar i bruk?

Jeg synes det jeg har lært, jeg har lært at innovasjon er et ledelseskonsept - like så mye som alle andre ledelseskonsepter. Men det er klart at når man får viten, så får man også fokus et nytt sted. Det er jo på en eller annen måte et resultat av noe, den tenkning. Men jeg må også si at på det første hold. Det er jo klart at de som melder seg, er jo også dem som synes det er interessant. Og det er kanskje ikke jeg som burde vært på det første hold. Jeg burde kanskje vært på det siste hold. Så var det jo frivillig - og man kunne melde seg hvis man ville. Så jeg kan godt se et pointe i det. Men hva var det nå ditt spørsmål var? Konkrete metoder? Nå var det ikke så mye i implementeringsdelen - eller hvis man er smart, så sier man jo bare at implementeringsdelen var ikke-eksisterende. Det man jo opplevde når man kom tilbake til sin institusjon var jo "ok, hva så?". Nå vet jeg en hel masse mer, så hvordan bruker man det. Også tror jeg de gikk vel 14 dager, så ja, dukket det opp noen andre utfordringer som måtte håndteres og som var viktige. Så ja, den implementeringdelen har ikke vært et issue.

5. Har du noen eksempler på hvordan dere har innovert

Som sagt har vi fått et nytt valgfag - det er jo noe helt konkret. hvor kan man ellers si det har skjedd noe? Vi har også innført foreldresesning på bakgrunn av en overførelse, eller altså hvor man har tyvstjålet fra andre, så man kan vel egentlig bare kalle det vitensdeling. Men det at vi begynte å tenke lesning på en annen måte på skolen, handlet riktig mye om at man har overført et konsept fra et annet sted til vårt sted. Så har vi laget noe med barnene i forhold til deres utemiljø - inndratt dem i tilretteleggelsen av deres utemiljø. Hvis man spør barn så sier de jo typisk at de gjerne vil ha et fotballmål og et basketsett, altså, men hvis man prøver å gå bakom å spørre, hva kunne du godt tenkt deg når de voksne ikke er her - det er sånn de frie uterom og struktur - så får du noen helt andre svar som "så kunne jeg godt lide at henge ud

med mine venner” og så spurte vi også; hvorfor er det så fett å henge på senteret? Så svarte de jo at der kom det noe litt dreng-pige aktig. Egentlig så handlet det mye om at guttene skulle vise hva de kunne, og pikene skulle kikke på. Så da kan man forsøke å gjenskape de miljøer, og det var fordi vi forsøkte å spørre på andre måter enn hva de godt kunne tenke seg. For de er jo ikke innovative, dessverre, når man spør. Fordi om man spør de linjært, så svarer de også linjært. Så man kan stille noe mer gjennom den her innovasjonsdiamanten, så kan man godt arbeide med den, ja det kan man godt. Men ofte så er det jo med meg, som iscenesetter, og det var jo ikke meningen tenker jeg. I virkeligheten er det jo medarbeiderne som burde vært på de her innovasjonskurser, tenker jeg.

6. Hva bestemmer om noe er innovativt - når er det man kan si at “dette, dette er innovativt”
Det tror jeg egentlig ikke jeg har noe godt bud på. Altså hva er innovativt - hvem bestemmer det. Altså jeg bestemmer jo om det er innovativt. Men altså innovativt er jo ikke lik med at det er godt. Det er kanskje et poeng i at, det er riktig viktig at man ikke stopper disse prosessene - og selvom det er noe lort, så skal det få lov til å kjøre gjennom - for dem som har laget det skal jo følge det hele veien. Så må man jo kikke på det til slutt og vurdere om dette er noe man skal kopiere til andre steder i organisasjonen. Jeg tror det viktigste er sån sett at det er dem som lager det skal kunne synes det er viktig. Jeg kan godt se gjennom fingrene på riktig mange ting - som regel er det jo ikke noe som revolusjonerer hele vår måte å tenke læring på - så jeg tror det er viktig at, ok det var ikke så godt denne gangen, men bli ved å forsøke. Det er kanskje bare det det handler om - det å forsøke å gjøre ting på en annen måte og tenke litt ut av boksen og komme med forslag om kunne man ikke prøve å gjøre ting på denne måten, eller vi vil gjerne ha noen penger til... Ja så jeg tror kanskje det mer handler om å være tilskuer og forsøke å ikke være dommer på det. De finner nok ut av det selv.

7. har dine oppgaver som leder forandret seg etter dette prosjektet?

Nei, det synes jeg ikke. altså helt kort, nei. Det har vært riktig mye fokus på personalledelse - å engasjere medarbeiderne i deres eget arbeid - og det er jo klart at det, at innovasjon kan være noe av det som kan engasjere - altså det å få frie hender på en pedagogisk weekend til å arbeide med det man selv brenner for, eller det man selv har lyst til å utvikle. det å gå på kryss og tvers er jo noe av det som motiverer. Så man kan jo si at det kanskje er viktigere enn at de

kom med noen innovative produkter - selv om mange av de kom med nye produkter - der de har forsøkt å tenke på tvers omkring noen læringsverksteder osv.

8. Følger kommunen dere opp ift. innovasjonsprosjekter. Må det planlegges og rapporteres om eller kontrolleres det på noen måte?

Nei, det gjør det ikke.

9,. Så det er ikke noe krav om at dere skal være innovative?

Nei

10. Hvilke krav mener du stilles til deg som kommunal leder i dag? Og har noen av disse krav blitt vanskeligere eller lettere etter innovasjon kom inn?

Jeg tror kanskje jeg selv har hatt en forestilling om hvordan man kunne arbeide som ikke kunne la seg gjøre. Jeg har jo håper på at jeg kunne konvertere det over i at frontmedarbeiderne kunne arbeide mer innovativt. Det er jo også derfor jeg sier at det er dem som burde vært på kurs - jeg skulle jo bare lede det. Jeg skal ikke være innovativ - det er jo dem som skal være det. Men sånn har det altså ikke blitt. Det er kanskje jeg som prøver å skape rom for at de kan være det - men de vet jo ikke hva en innovasjonsdiamant er - det vet de jo ikke, så altså hvis de skulle ut i det, så skulle jo jeg være deres lærer. Og det er kanskje ikke en sånn super god ide at det er lederen som er læreren. Så skulle jeg arrangert et internt kurs eller noe. Det kunne jeg jo sikkert gjort. Og jeg kunne også kanskje satt noen krav til at hvis de skulle utvikle noe, så skulle de fx. ha en forelder med og en elev med for å liksom få det brede perspektiv. Det har vi jo også gjort i noen arbeidsgrupper - men er ikke fordi jeg har diktert det. Jeg har ikke italesatt sånn at "ok, nå er det innovasjon". Det jeg ønsker jeg jo bare bedre kvalitet. også vet jeg hva innovasjon og innovasjonsledelse handler om, men det gjør ikke medarbeiderne mine. Og det kan man si. Det er bevisst at jeg ikke har innført dette konsept til dem - i en tid hvor det har vært viktig for dem å få styr på deres kjerneoppgaver. Jeg tror selvtles ikke de kunne utviklet deres kjerneoppgaver hvis ikke de er sikre på dem. Og de skal hvertfall ikke begynne å lage innovasjon på deres kjerneoppgaver, hvis de ikke vet hva deres kjerneoppgaver egentlig er. Og den er jo i forandring med de siste års reformen. Så jeg tror egentlig innovasjonsprosjektet kom to år for sent. Vi skulle være top giret på innovasjon da skolereformen kom - det hadde vært perfekt.

11. Hva tenker du er dine største utfordringer som leder i dag?

Tid. Det er vanskelig å imøtekomme det ambisjonsnivået som er på mine vegne, samtidig med at implemteringstempoet er så stort. Så på den ene siden må man fravelge kan man si tiltak, statslige eller kommunale tiltak, å prøve å holde dem for døren, og si vi arbeider lige videre med det her, også åpner man døren en gang i mellom. Ja det er man nesten nødt til, for hvis jeg lot det hele sive igjennom her, så ville jo folk ikke ha tid til å lære barnene noe. Så prøve å få skapt en stabilitet omkring læring hos barnene og en gang i mellom så får jeg heller bare stå skolerett for min sjef og si "ja, det fikk jeg bare ikke gjort", "Nåh, det har jeg oversett" eller "jeg var syk den dagen" hehe. Sånn er det litt faktisk. Jeg tror bare ikke på at det kan gjøres på en annen måte. Jeg tror ikke det finnes en skole hvor medarbeiderne er så topp giret til forandringer alle sammen, så de kan være med. Det tror jeg bare ikke på. Og det er selvfølgelig en utfordring for ledelsen - de kravene til den kvalitet vi leverer vil hele tiden stige og den stiger gjerne med ikke at vi selv skal arbeide med våre kvalitetsforbedringer, men andre sier vi skal det. Jeg er glad for at jeg har positive medarbeidere som har lyst til deres arbeidsoppgaver - det er godt.

12. Så kræsjer innovasjon med drift - eller med den faktiske læringsprosess?

Ja. Ja! Altså det er klart at drift. Jeg vil heller si at innovasjon ligger i den del av arbeidstiden for utvikling. og utviklingstiden hos en skolelærer er bare ikke særlig stor. Det skal nesten skje i særlig iscenesatte rom som f.eks en pedagogisk weekend, men det gjør vi bare en gang om året. Men det kommer bare til å bli i den stil. Ikke noe mere - det er helt sikkert. Jeg kunne selvfølgelig også være innovativ og bed mine kollegaer fortelle meg hvornår jeg kunne skape disse rommene. Det kunne man sikkert godt. Så ville det sikker kommet noe spennende frem - som fx. to pedagogiske weekender. Og så ville jeg bare segt "neeeei, det kan slettes ikke la seg gjøre".

13. Hva er det som forhindrer innovasjonsprosesser? Hvilke grensehindere synes du det er for.

Altså hvilke barrierer? For det første så er det jo det å ha medarbeidere som ikke synes at forandring er så interessante ved deres arbeid. Så det er klart at det er mottakelsen av å skulle være selvforandrende - den er ekstremt liten hos noen medarbeidere. Også noen som synes at

de ikke når å forandre seg - for alt skal jo forandre seg. Så på den enes siden å understøtte forandringsagendaene, eller hva man kan kalle dem, innovasjonagendaen - understøtte den - samtidig med at det ikke skal komme intern splid i teamet. For det skal jo også være tillatt å ikke være under konstant forandring. Det må godt være en lille smule motstand - det må det godt være, men fordi hvis alle bare sier "ok", så ville det jo ikke være noe refleksjon. Så det å få skape noen team hvor man på den ene siden har noen som er riktig vil noe mer, uten at de andre er stoppeklosser for dem.

14. Du sier at det ikke er noe krav om at dere skal være innovative, men dere får hele tiden krav om at dere skal forandre dere?

Ja, det gjør vi

15. Så det er bare ikke innovasjon?

Nei, for som regel får vi også vite hvordan vi skal forandre oss. Øh, og det er jo alt fra; det skal være 20 min understøttende undervisning om dagen, det skal være 45 min mosjon, det skal være... Man kan selvfølgelig godt si at, ja jeg har hvertfall hørt Pål Nesgård, tidligere leder av filmskolen, si at jo mindre, eller jo mer rammen snevrer seg inn omkring film, jo større er kreativiteten. Og det kan jeg jo selvfølgelig godt se. Jeg er bare ikke så sikker på om det kommer til å virke på en skole eller i det offentlige. Det er meget snevert, altså innovasjonens rammer. Men det jo også få kreativiteten til å blomstre. Men altså det er ikke så mye rytme... Det er derfor jeg sier at det er vanskelig å lage innovasjon som frigjør noen ressurser som man ikke selv også ønsker å bruke. Jeg tror også det ville være at hvis jeg sa at det som skulle skje, så ville innovasjon gå i stå. Hvis jeg sa at: ok, hvis dere frigjør en lærer her ved å være innovative, så ville det ikke skje. Det er jo en barriere. Også er det jo også en barriere at det her er kun en ting ut av riktig mange tiltak. Altså det er jo mange ting vi blir målt på, men vi blir jo ikke målt på innovasjon som jeg sa, men jeg blir målt på mine leseresultater. Og da har vi også en tendens til å falle tilbake på at, ok, så skal vi også ha noe mer leseundervisning. Sånn blir det jo bare. Så det der å skulle skape noen innovasjonsprosesser hvor vi går inn i kikker på matte... Eller altså, det har også vært noe innovasjon i leseveileining, så nå skal jeg ikke si sånn fullstendig at det ikke kan la seg gjøre. Men det er jo også noen mennersker som - de mennesker man arbeider med, som jeg sier, skal også være med. Man kan ikke piske til innovasjon - og jeg tror heller ikke det er sånn at hvis alle er helt vilt innovative og finner på

alt mulig hele tiden, så kan jo det bli en utfordring. Det er også noen som trenger å være litt anker i kjerne oppgavene og ja.

16. Innovasjon synes jo å være et litt nytt konsept i offentlig forvaltning - er det noen andre utfordringer i dag, altså i 2015, som du tenker nødvendiggjør innovasjon? Altså er det noen forskjellige utfordringer i dag, enn det man så tidligere?

Jeg tror det her med å arbeide med mennesker omkring forandringer og forandring som et vilkår for deres arbeid - det tror jeg er nærmest en grundforutsetning for å kunne komme andre steder hen. Jeg tror man skal bruke mye mer tid på enn jeg gjør. og det tenker jeg er en sånn primær utfordring - å si at nå har du kommet ut fra utdanning, vært på seminar eller lignene - du har lært noe - og du skal i gang med å undervise - også skal vi lære deg en masse ting omkring foreldresamarbeid og klasseledelse og alle de ting man ikke har lært på seminaret - og så skal du faktisk også lære at du er offentlig ansatt. På akkurat samme måte som en mekaniker blir sort på fingrene. Og den grunnleggende forståelse - å kunne se seg selv i en politisk styrt organisasjon hvor at det ikke er irriterende at vi nå skal i gang med å innovere - men mer, ok så er det bare det vi skal gjøre. Det tror jeg er veldig viktig akkurat nå. For hvis ikke man er klar over det så blir man irritert, man blir syk, man blir stresset - altså man kan jo ikke håndtere de forandringer hvis ikke man lærer å forstå at det ikke har noe med deg å gjøre. Det er ikke noe man gjør for at ditt liv skal bli surt - man gjør det simpelthen fordi man har noen politiske ønsker om noe annet.

17. Men innovasjon hjelper så til å?

Det kan det jo gjøre. Men jeg tror man er nødt til å forstå at mange også gjerne vil fastholde status quo, og det kan man ikke. Det får man ikke lov til. det er ikke et realistisk vilkår. Det eneste man kan si om forandring er at det kommer aldri til å gå så langsomt som det gjør i dag - for det kommer bare til å gå hurtigere, og hurtigere - og det blir en del av arbeidet. Også kan det godt være man har en ledelse som forsøker å holde mest mulig vekk, men altså sånn er det jo. Og hvis det skal imøtekommes med innovasjon, så må man jo bare si at vi ikke kan innovere det så hurtig som det kommer nye reformer. Hvertfall ikke i øyeblikket. Vi kan imøtekomme noe, men vi kan ikke gjøre det så hurtig som det ønskes. Det kan vi ikke.

18. Hva tror du skyldes at det kommer så mye forandringer nå? Du sier jo det blir mer og mer.

Nei altså, jeg vet ikke hvorfor forandringstempo stiger, men kan jo ofte se det står artikler om folkeskolens hverdag: så lærer de ikke nok, også får de flere timer og da får de plutselig for mye skole. Eller så skrives det om hvor dyktige dere er i Norge eller Finland - altså hele tiden er vi i en eller annen situasjon der man kan kikke andre steder og si, der fungerer det, men det gjør det ikke her. Også er det noen politikere som er ansvarlige også går de inn å sier; vi vil gjerne gjøre Greve skole - de skal bli bedre til å lese eller what ever... Så skal vi ha samarbeid men erhverslivet, eller ha talentfokus osv. og alle de her ting gjør politikere for at de tenker at det er viktig og det er jo deres skole. Eller det er jo borgernes skole, men det er politikerene som er ansvarlig for den og sånn er det jo.

19. HAR dette innovasjonsprosjektet gitt deg noen nye muligheter i forhold til det å lede?

Det har gitt noe perspektiv. For det første det å komme litt vekk fra sin drift og komme et sted hvor det er tillatt at det er høyt til loftet, få ny inspirasjon og møte noen mennesker fra andre sektorere osv. Altså det er jo kjempe spennende. Det var et godt kurs. Det var godt tirettelagt. Vi hadde noen gode undervisere og vi har også holdt kontakt til en viss grad etterpå. For vi kursdeltakere tenkte litt sånn; ok hva skjer så når vi kommer tilbake - og det prøvde vi litt selv å holde fast i. Vi møtes en gang i mellom og setter oss sammen og slipper noen utfordringer på bordet som man så skal løse sammen gjennom innovasjon. Og det igjen tar også litt tid - så de gled litt langsomt ut. Men det er klart at jeg tenker over innovasjon noen ganger - jeg tenker over at ok, så er det kanskje lurt å begynne med å spørre barna, følge dem en skole dag - det har jeg også prøvd. Få noen andre prespektiver på det enn hvordan jeg tror tingene henger sammen. Følge lærerene en dag, det har jeg også prøvd - eller undervise selv, for å se tingene fra en annen vinkel. bli klokere. Og det var noe av det jeg synes var det beste med dette kurset - det med at man også selv skal kjenne sine utfordringer - komm ned i matrien på en annen måte og finne ut av hvordan det fungerer. Bli klokere på de utfordringer. det er noe jeg har tatt med

20. Så innovasjon handler også om å sette seg inn i andre ståsteder?

Helt klart.

21. I forhold til beslutninger. Har så innovasjon endret din måte å ta beslutninger på og på hvilken måte?

Ja, det vil jeg si ja. nettopp det å prøve å følge konsekvensene av mine beslutninger for andre. helt klart. særlig det med å få barnas perspektiv inn. samtidig har vi kjørt noe som heter inklusjon i barnehøyde. Og det har gjort at barneperspektivet mitt har blitt sterkere. Vi lagde noen observasjonseoppløp i klassen hvor vi så sparret med lærerene etterfølgende - der har vi også laget barneintervju for å høre hva barnene tenker om lærerens møte å lede klassen på. og det tror jeg ikke jeg ville gjort hvis det ikke var for at jeg hadde vært på dette innovasjonsledelsesseminaret. Jeg synes mye handler om å komme ut av sin vanetenkning - det er en god måte å gjøre det på. Og angripe tingene fra en annen vinkel

22. i offentlig sektor er det en veldig sterkt fokus på innovasjon i dag. Hvorfor tror du at innovasjon er så viktig eller nødvendig for kommunene i dag som det blir italesatt som? Jeg tror helt klart det er fordi at sentralt vet man godt at de ikke selv kan finne ut av å få det til å fungere ute hos frontmedarbeiderne - så derfra, hvis man kan skubbe måten å løse problemer på lengre ut, så gjør man det. Det er helt klart - det er et genialt styringsparadigme, fordi ansvaret forsvinner fra sentralt holdt. Vi kler dem på med innovasjon - klikk - så kan de gå videre. Det er jeg helt, det er jeg Så overbevist om - og det er ikke fordi jeg er bitter. men sånn er det bare. Det er for komplekst for at de kan sitte der oppe å løse det med retningslinjer og regler og styringsparadigmer - hverdagen er så kaotisk med sentral styring, så de er nødt til å løses helt ute hos frontmedarbeiderne, men tror jeg bare ikke kommer til å skje.

23. Så hvis dere har et problem dere ikke klarer å løse, får dere da beskjed om at dere bare ikke er innovative nok?

Ja, det er jo litt det. Det er jo litt det innovasjon handler om. Nåh, har dere et problem - neimen så må dere bare tenke litt ut av boksen. Det er også lettere å si, at man vet det er vanskelig, men det må dere bare løse. Det er lett å si når man sitter inne på et kontor og ikke står ute i 4D. Tror dere jeg har litt rett i at når jeg sier at man fra sentralt hold ikke kan styre hva som skjer ute? Det interessante med dette er jo ikke at alle disse kravene legger seg oppå hverandre - det interessante er jo; hvorfor skjer det? Jeg tror bare ikke det er så enkelt å endre på. Jeg kunne riktig godt tenke meg å ha en snakk med våre politikere - hvor vi sammen ble enige om hva vi skal fokusere på de neste fire år. Det hele skjer jo fordi en enkelt borger skriver til en politiker om noe som er for dårlig og skriver politiker en forespørsel også

kommer det noen nye tiltak. Istedet for at man liksom fra starten av står felles front - bli enige og kan stå sammen om det - så vi ikke behøver å bekjempe hverandre hele tiden. Politikere møter jo borgere som er utilfredse med ett eller annet, og de kan jo ikke bare si til dem at, dette gidder jeg ikke gjøre noe med - du må ringe til skolelederen. Det gjør de ikke - de vet jo godt at det er stemmer - så de sier; hold da opp, dette må jeg ta fatt i - også er det en person som har tatt fatt i en hel masse. Det blir litt sånn oss vs. dem aktig.

8.2.2 Christiana, leder på et Rehabiliteringscentret

1. Hvordan forstår du innovasjon?

Vi løper ikke rundt å finner på masse ideer og iverksetter en masse ting hvis det ikke har utbytte for noen. Og da tenker jeg sånn at her i den kommunale sektor setter jeg borgerne i sentrum. Altså det er borgernes penger – uten borger var vi her heller ikke. Så det skal være noe i det for dem også. Også tenker jeg at selvfølgelig kan man lage innovasjon i det små ift. Til en arbeidsgang som kan være litt letter – men jeg ser det mye som samarbeid mellom forskjellige aktører på tvers – for det er der det er noen muligheter for å gjøre ting på en annen måte. Jeg blir inspirert av personer som finner huller her hos meg – det finner jeg jo ikke selv, for jeg er jo blind for hva som foregår her. Det kan godt være at jeg har rimelig mange ideer, men jeg tenker det kan komme en utefra som ser noe helt annet – også får man ideer man aldri har prøvd før.

2. Hvordan skaper man som leder rammene for innovasjon?

Det handler om å være lydhør. Det handler om å skape noe prosesser som i forveien involverer medarbeiderne i den måten man arbeider på. Det er dermed ikke sagt at medarbeideren kan bestemme hva som helst. Men det der med å skape muligheter og rammer for at det er åpenhet rundt det at hvis man har en ny ide – prøv den av. Det vil jeg nok ikke i det store og det hele kalle innovasjon. Det er likeså mye nytenkning i mine øye eller finne en ny arbeidsgang.[UN1] Men hvis medarbeiderne forslår ”kan vi prøve dette” – ja prøv, men hver oppmerksom på dette og dette – også må det jo være innenfor rammene. Vi kan jo ikke

prøve av hva som helst som koster en hel masse penger bare for sjovt. Men innenfor de muligheter og rammer vi har tror jeg det handler om å skape noen prosesser som involverer medarbeiderne. Vi har også spilt det der innovasjonsspill – vi hadde felles personalmøte og vi satt 35 å spilte dette spille og det var fullstendig vannvittig. Jeg tror også det henger sammen med hvem man er som person – noen har behov for trygge faste rammer også er noen som liker nye ting og forandring i kombinasjon med det at man kan teste nye ideer. Så jeg tror det handler om å ha blikk for å være lydhør for de ideer som dukker opp – prøve av noen ideer – også kan det godt hende man havner et helt annet sted enn det man hadde av veien som gir mulighet for å gjøre tingene på en helt annet måte.

3. Så hva er forskjellen på forandring, nytenkning og innovasjon?

For meg er innovasjon dels noe som ikke har vært prøvd før noen steder. Jeg er også litt av en copycat og kan godt komme på å lese hva som er gjort i andre kommuner også tviste det litt, så det stadig vekk er en annen måte å gjøre tingene på. Noen forandringer kommer bare – og sånn er det. Men din tilgang til hvordan du velger å se på denne her forandring, om du tørr å si ok, rammene er disse her – hvordan kan vi være kreative innenfor denne rammen – der tenker jeg også det ligger noe innovativt innenfor det. Men altså forandring – det er så komplekst. Det kommer forandringer hele tiden – og jeg tenker ikke vi kan leve forandringsfritt overhodet. Når man snakker innovasjon tenker jeg mye at det er en HELT annet praksis, der det ligger noe helt annet i enden, men du vet og kan ikke vite hva resultatene er. Forandring da tenker jeg at det er litt mer sånn vi skal fra A til B. Men skal man være tro til innovasjonstanken så vet du ikke ikke i virkeligheten hva du ender ut i – det kan du ikke vite på forhånd. Hvis du vet det – er det ikke innovasjon

4. Har dere noen konkrete metoder dere tar i bruk for å skape eller sikre innovasjon?

Det er ikke sånn at jeg går å italesetter innovasjon hele tiden. Men jeg blir nødt til å tenke litt – spør meg om det igjen.

5. Er man innovativ hele tiden eller er det bare i perioder?

Altså man kan jo være ideerrik hele tiden – til noen skal man bare si bøy, så velter det ut med ideer. Jeg tror hvis du skal lage riktig innovasjon så tenker jeg at det kommer en ide om noe også begynner man å arbeide med det og undersøke det og begynne å utvikle på det. Det er en prosess. Jeg kan ikke sette meg ned å si at nå skal jeg være innovativ fra kl 10 til 13. Jeg kan godt få 30 ideer, men det er ikke innovasjon. Så jeg tenker at det først kommer når du har en kultur som gjør at det er åpent for at det er ok å komme med ideer og det er ok å lage feil. Når du lager innovasjon kan det godt vise seg at det virket riktig smart i starten, men så kjører du det i drift og da viser det seg kanskje noe problemer – og det kunne man jo ikke vite – og de skal man kunne romme. Som leder skal jeg kunne romme den riskovillighet som ligger i det – du skal tørre – for hvis du ikke kan tørre å ta den risiko som ligger i det – hvis du er bange – så tror jeg ikke på at det fungerer. Så det kan godt være ideer hele tiden – det er noen som er ideerrike, men det er ikke det samme som å være innovativ.

6. Går det an å planlegge innovasjon – legger dere innovasjon inn når dere legger strategier og planer for fremtiden?

Altså i Greve kommune har vi både hatt utdanning ift. Til å være innovasjonsleder. Hvordan leder man innovasjon. Det går mye på hva leder skal gjøre, hvordan skal du animere, hvordan er innovasjon egentlig – det er jo ikke helt likegyldig, hvordan man griper det an. Jeg tenker, hvordan jeg gjør det konkret – og nå kommer det noen konkrete metoder – det er at vi har felles personalmøter, og på de møter, ikke fordi jeg har satt innovasjon på dagorden, men så bruker jeg jo de metoder og verktøy vi har lært på innovasjonutdannelsen med å skape noen innovative prosesser eller noen kreative prosesser hvor jeg legger rammene – og jeg er beinhard på rammene – altså det er ikke noe til diskusjon – her er rammen og den blir nødt til å være fast ellers flyter det hele ut. Det kommer an på hvilken prosess det, men rammen er lagt. Og innenfor den, kan vi være kreative. F.eks på bakgrunn av vår trivselsundersøkelse som sier dette og dette, så sier jeg ok, hvordan vil vi arbeide med det her de neste 3 år? Vi vet jo ikke hva som kommer ut i enden – det vil si hele den prosess vi så for oss, kanskje kommer det noe vi ikke så komme, så må vi jo videreutvikle. Så derfor må vi sette 3 år på det. Men de første møter er allerede planlagt i forhold til overordnede emner, så byder medarbeiderne inn – hva er det for seg. Så sitter vi å titter på hva det er som har kommet i spill som har blitt brakt opp på personalmøte, så setter vi ned noen arbeidsgrupper til å arbeide med det her – vi

sier ikke på forhånd hva resultatet skal være, de skal selv kunne finne ut av hvor, hva kommer ut av det – for kanskje er det der at det der meget, meget spennende tanker oppstår. Så sånn helt konkret er det å lage noen kreative prosesser – det er også for meg helt konkret som leder, så er det ikke kun her, men også hos kollegaer hvis noen spør om jeg vil komme. Jeg kan riktig godt like å komme andre steder hvor jeg ikke vet noe. Fordi jeg blir så forbannet bundet av min egen økonomi og noen ting. Jeg kan tenke sånn ”ånei, nå er det noen som foreslår noe som koster – det kan vi slett ikke romme”. Jeg vet jo hva vi har råd til og ikke har råd til, og det begrenser jo meg i å tenke fritt. Hvis jeg står ute hos en annen, hvor jeg ikke er bundet på økonomi, så kan jeg mye bedre se de der små ting, og hvor man kan komme hen med det. Så da tenker jeg å lage noen prosesser hos seg selv, men også på tvers av siloer. Og rent kommunalt så er det jo et problem det at vi er så kasseoppdelt; ”senter for det, og senter for det”, og selv om vi riktig gjerne vil og sier vi gjør så er det riktig vanskelig. Vi invitere noen vi kjenner i forveien istedte for å invitere noen som vi ikke pleier å samarbeide med – og det er jo dem som kan forstyrre oss mest. Og det tror jeg er viktig når man tenker innovasjon.

7. For å skape disse forstyrrelser så skal man altså ha noen utenfra?

Ja, det tenker jeg. Altså vi kan jo også lage riktig mange forstyrrelser på hverandre her ute, men hvis jeg skulle utfordre oss på hva som foregår her og kunne gjøre ting helt annerledes av hva vi gjør i dag, så skal det komme noen utenfra, som har et helt annet blikk en det jeg selv har, som kanskje spør ”hvorfør det”. Så kan de komme å spørre de der frekke spørsmål. Jeg har gått her i så mange år og hvis jeg selv kunne fått øye på det, så hadde jeg jo gjort noe med det – så jeg tenker det skal være noen utenfra. Jeg tenker at vi som ledere kunne brukt hverandre mye, mye mer. Men nå har jo også noe som heter ledelse på tvers – så det kan være det kommer, sånn stille og rolig. Også kan vi jo ikke bare sette oss ned og si, nå skal vi alle sammen være innovative – det krever en helt særlig kultur tenker jeg – det der med at det skal være plass til feil – vi kan godt si at man må gjerne lage feil – men hvis medarbeiderne opplever at det likevel ikke er greit, så stopper det. Fordi man feiler når man lager innovasjon – det kommer man til. Det har vi også eksempel på her. Vi trodde det var så smart – og det var det også, men det viste seg bare å få noen andre konsekvenser som vi ikke kunne forutse den gangen vi startet.

8. Så hva karakteriserer en innnovativ kultur?

Igjen det der jeg beskriver som det kreative rom. Du skal være meget klar på de rammene du har satt opp – rammene er ekstremt viktige synes jeg. Det er ikke sånn å forstå at de skal binde oss fast, men vi skal ha noe å arbeide innenfor – hvis ikke blir det alt for uttrygt, men alt som vi kan lage her innenfor er det ingen grenser for hvordan kreativiteten kan utfolde seg. Og jeg tror det er det – hvor skarpere du er på dine rammer – hva er råderommet ift. Det her – jo mer klar du er på det råderommet, jo sjovere blir det for medarbeiderne. For hvis jeg sier ”nå skal dere innovere”, så vil de si ”hva” – ”ja, bare gjør det”, jamen hva er det vi skal? Så er det fullstendig usikkerhet[UN2] . Så kan det godt være det stopper opp – det gjør det helt sikkert, men jeg tror at det er noe tydelighet i kommunikasjonen for det første, tydelighet på de rammer som er, også er det å være nysgjerrige på det man setter i gang selv og at medarbeiderne er nysgjerrig på det man setter i gang. Men også det at man tørr å forholde seg kritisk og man romme den kritikk som kommer underveis ”hvorfor tenker du sånn – har du overveid sånn og sånn” også tørre å være nysgjerrig på det det blir spurt om mer enn det som skal komme ut av det hele – for det vet man jo ikke. Hvis jeg visste hva som kom ut av det hele, var det jo bare en forandring.

Du sier det er viktig med disse rammene – hva er det som normalt setter disse rammene? Det kan være alt mulig som setter de rammer. Dels kan det være økonomien – det ville være merkelig hvis det ikke var det her. Men så kan det også være noe omkring om arbeidstidsregler, det kan være noen omkring lovgivning helt generelt på arbeidsmiljøområdet. Det er noe man skal og noe man kan ikke sant – altså skal, det kan du ikke fravike, det kan være en simpel ting som å sette tid av – for eksempel hvis jeg sette noen arbeidsgrupper ned og sier at dere skal arbeidet med dette – dere har to ganger halvannen time. Hvis jeg nå tenker omkring risikovillighet – det der med å lage feil – hvor mye er akseptabelt – er det akseptabelt at jeg går ut å lager en kjempe ”brøyler?” til 2 millioner –det kunne kanskje være at man skulle tenke litt omkring det – altså hva er akseptabelt, så kunne man gå å legge noen barrierer inn – noe som kan minimerer risiko. Det kan også være rammer omkring hvem som er samarbeidspartner, hvordan vi vil formidle osv. Det ligger riktig mye for meg i de her rammer. Det er ikke sikkert det er alt som er klart fra start – men det skal ikke være tvil om hvem som skal foreta seg hva ift. Et prosjekt man setter i gang.

9. Har du noen eksempler på noe dere har innført?

Ja, det har vi. Når vi var på dette innovasjonskurs satt jeg sammen med beredskapslederen og snakket om dødsbranner – og det var riktig mange eldre som blir rammet av dødsbrann og det er en egen målgruppe. Det er som regel enslige menn, misburker, over en viss alder osv. Og disse mennesker er i høyrisiko for å omkomme i dødsbrann. Så sa jeg, det er merkelig vi ikke har noe samarbeid på tvers – for disse mennesker kjenner vi jo også her på pleiehjemmet – også skulle vi prøve å lage en negativ brainstorm, og når vi hadde gjort det vendte vi det om til ok, hva nå hvis vi hadde hatt nulltoleranse ovenfor dødsbrann – hvordan kunne det sett ut? Vi skulle bare prøve og lære – men så utviklet vi noe som het frivillig forebyggende brannbesøk og like plutselig ble flere nysgjerrige, beredskapsstyrlesen ble involvert og lagde en sjekkliste, så involverte de hjemmepleien, for de har faktisk lov til å komme inn til disse mennesker - og hvis brogeren sier ja, kan hjemmesykepleien inviter med en frivillig. Så dette prosjektet som startet her har bare bredt seg. Det er spredd seg som ringer i vannet – politikere snakker om det. Det er andre kommuner som har laget noe lignende. Ideen kom herifra. Det må man jo si er en innovasjonsmetode som simpelthen har spredd seg ut nasjonalt. Det er et eks på at vi sitter her å tenker på hvordan vi kan gjøre noe smart for minst mulig penger. For borgerne er jo dette trygghet i siste ende – det er det også for de pårørende – og omkostningene av en dødsbrann er ingen ting av hva det økonomisk koster i forholdt til omkostninger for familie osv.

10. Hva er det som bestemmer at noe er innovativt?

Jeg synes vi har snakket litt om det – det der med at en forandring. Altså jeg synes det er det med at du ikke vet hvor du ender på forhånd. For hvis du vet det er det en forandringsprosess hvor du har et fastlagt mål her ute. Nulltoleranse er faktisk et riktig godt eksempel – vi tenkte her ute, hvordan kan vi gjøre det og plutselig blir det spredd ut til alle mulige kommuner. Så på den måten at du egentlig ikke har fastlagt. Men så tenker jeg også litt at det skal være involvering av flere aktører – at det ikke isolert sett er det enkelte sted. Og det der med at det er en helt annen praksis. Er du noe som munner ut i en helt annen praksis som er overførbar mange steder – det tenker jeg også er innovasjon.

11. Har dine oppgaver som leder forandret seg?

Nei, det synes jeg ikke – men som jeg sa fra starten av er det noen personer som bare får en masse ideer – og sånn er jeg. Jeg drives av det og er vant til å arbeide her og så tre uker ut i tiden – hvordan de se ut – også arbeide ut i fra det. Det har forandret seg på den måten at jeg er bud inn til noen andre kollegaer fra noen andre fagsentere. Hvis de skal lage om på noen prosesser vil jeg gjerne komme – så ber jeg om hva er det innenfor, hva skal det være om – så jeg for satt rammene for meg og vet hva det er for et emne og hvor er det vi beveger oss hen – så tenker jeg fritt. Så hvis noen sier, nei, dette kan ikke la seg gjøre på grunn av økonomien, så sier jeg fedt nok, hva kunne så det nest beste være. Så på den mpten har det forandret seg – men ellers har det ikke det.

12. Hvilke krav stilles til deg som kommunal leder på generell basis?

Ja, altså....

13. Er det noe innovasjon har gjort enklere eller vanskeligere ift. Til det å lede?

Nei, det tenker jeg ikke – jeg tenker innovasjon er en del av min ledelse. Jeg tenker også at hvis kommunen som organisasjon beslutter seg for at man skal arbeide innovativt – så må jeg jo forholde meg til at det er den beslutning som er truffet. Den forventning her jo også jeg til mine medarbeidere at hvis jeg treffer en beslutning, så nytter det ikke at folk ikke hører etter. Så jeg tenker ikke det med at Greve kommune har blitt innovativ eller satt innovasjon på dagorden har endret omfanget eller kravene til meg som leder. Jeg synes jeg har fått utdanning til det, rom og plass til å lage de litt skjeve ting. Jeg synes ikke kravene har blitt vanskeligere. På det nivået jeg sitter vet jeg hva jeg skal eller kreves av meg, så jeg synes ikke innovasjon har gjort noe vanskeligere ift. De krav. Jeg tenker så det er noen andre ting, samfunnsrelaterte ting, som gjør at det blir vanskeligere å navigere ift. Hvordan vi effektiviserer og produktivitetforbedrer og slikt. Og der tenker jeg kanskje det er litt farlig om man tenker innovasjon inn som en produktivitetforbedrer for å spare litt penger. Det synes jeg ikke – det synes jeg er litt kjedelig hvis det er en kobling, hvis det er, mellom produktivitetforbedring og innovasjon, for det er

ikke nødvendigvis – innovasjon kan også koste i starten – også høster du frukten senere. Men nei, jeg synes ikke det har endret noe ift. Til kravene til meg som leder.[UN3]

14. Hva er de største utfordringene i det å skulle lede, helt generelt?

Den største utfordring vi står ovenfor, sånn samfunnsmessig helt generelt er, velferdssamfunnet ift hva folk forventer å få og hva vi rent faktisk kan levere. Det er denne forventningsavstemmingen. Et samfunn av ”jeg vil ha, jeg vil ha og jeg vil ha mer og jeg har betalt skatt og mye skatt”. Ja, men sett fra min side tenker jeg – hvor er det familiere? Der tenker jeg vi kan lære litt fra andre land hvor man tar seg av sin familie. Lærerne skal ikke oppdra våre barn – det skal vi da selv ta ansvar for. Det samfunnet har utviklet seg til. Jeg vet ikke hvordan man skal gjøre det – man kan kanskje titte på andre land. Jeg vet vi godt vi har et ansindig godt sikkerhetsnett i Danmark – men det er også det som har blitt vår utfordring nå – at alle forventer å få og det er ikke råd til det. Man kan kalle det mange ting – produktivitetsforbedring, kvalitetsforbedring, stille større og større krav til arbeidet er ordentlig dokumentert. Jeg synes det var noe som het avbyråkratisering på et tidspunkt – jeg opplever hvertfall ikke i hverdagen at det er noe som har blitt mindre byråkratisk. Når jeg kikker på hva og hvordan vi skal dokumentere ytelser – det er selvfølgelig for å sikre kvaliteten i våre velferdsytelser, det er det slettes ikke tvil om, og jeg synes det har høynet i grad våres kvalitet i det vi leverer med å være skarpe i vår dokumentasjon, men det tar tid. Og hvis du som pårørende står å forventer at jeg skal sitte å holde din mor i hånden, så tenker jeg andre veien rundt, at hvordan kan vi få familiene til å selv ta ansvar. Hva er forventinger til selvbestemmelsesrett ovs – jeg synes det er de forventinger jeg ser i dag, de er det ikke råd til. Og det er der jeg kan merke at vi blir rammet fordi hvis vi har besparelser, så hvilke konsekvenser får det hvis man lukker noe et sted – jo det får mange konsekvenser. Og hvor mye skal samfunnet levere og hvor går grensen? Og vi blir utfordret på det konstant. Nå kan det godt være man finner andre innovative møter å gjøre tingene på – men jeg tror bare ikke det er der de feteste tanker oppstår – så kunne du bare finne andre måter å løse oppgavene på, men det er ikke nødvendigvis innovasjon[UN4] .

15. Er det noe i din hverdag som forhindrer disse innovasjonsprosesser – noen barrierer?

Det som forhindrer innovasjon er meg selv. Hvis jeg har det travelt. Altså når jeg sa det i starten – dette med økonomi. Når jeg vet med meg selv at jeg er presset på økonomi, så tenker jeg ånei – dette går ikke – så er jeg allerede lås. Så den største barriere er nok meg selv. Fordi jeg blir låst fordi jeg vet hva for noen krav som blir stilt til økonomien og vi skal overholde sånn og sånn. Og hvis jeg ikke overholder – hva skjer på. Jeg tror det også ligger på hvor mye jeg tørr.

16. Hvis du har en ide til et innovativt prosjekt, så skal det være innenfor deres egne økonomiske rammer? Du skal ikke søke til noen andre?

Nei, det kommer an på hvor stort prosjektet er. Jeg tørr godt å søke andre. Men sånn akkurat her – så er det nok jeg selv som er den største hindring. Jeg tror samarbeidet med de du ikke er vant til å samarbeide sammen med kan skape noe. Hvorfor ikke sette en skole og et eldresenter sammen. Elevene tenker jo helt annerledes – de kan noe vi andre slettes ikke kan med it osv. Jeg tenker det med å sette andre sammen. Jeg tor igjen dette med at hvis du feiler så skal du også kunne ta de slag som kommer. Så du skal også kunne ha en viss porsjon selvtillit.

17. Ift. De største utfordringer er samfunnet krav – har det blitt lettere for deg med innovasjon?

Ja, fordi jeg har fått øynene opp for. Men det har mye med utdannelsen i gjøre – det var jo ikke fordi jeg ikke visste på forhånd dette omkring sivilsamfunn og krysspress osv. Men det innovasjon gjorde for meg – og det er også derfor jeg legger vekt på at det skal være noe i det. Og borgerne er jo dem som står i sentrum for våre kjerneoppgaver – det er også de vi er her for – hvis de ikke var her, ville vi ikke eksistert. Så det er viktig å være nysgjerrig på hva de kunne tenke seg. Vi er så vant til å skulle være eksperter i borgernes liv. Men nei, det er ikke oss – det er borgeren selv. Og hvilken som helst borger vet godt den er ekspert i det også blir vi invitert innenfor og skal hjelpe, støtte og veilede dem. Hvis man kikker på en innovasjonsprosess så må man se på målgruppe - hvem skal ha noe ut av det her. I siste ende skal det komme helt der ut og i gang for noe. Så det som har åpnet virkelig opp for meg er inndragelse av borgerne og lære å vite hva de ville si hvis de fikk lov til å bestemme en dag her

inne. Hvordan vil de planlegge det. Jeg har også vært der ute om jeg skulle ha borgerne med på ansettelsessamtaler. Jeg tenker ift til hva som skal innoveres så skal man tenke, hvorfor gjør vi det. Det skal gjerne være til gagn for noen hvis ikke er det jo også litt likegyldig.

18. Kontrolleres innovasjon? Må dere rapportere det på noen måte?

Jeg vil ikke kalle det kontroll. Jeg synes ikke det er noen som kontrollerer om vi gjør det. Det burde man kanskje. Altså jeg tenker hva er rammen og krav til det å være leder har det endret seg. Jeg tenker hvis noen går inn å spør om vi arbeider innovativt ville jeg sagt ja. Jeg kunne ikke drømme om å la være. Jeg har også hørt noen si "jaja, vi vet godt vi skal være innovative, men det har vi bare ikke tid til" – det holder bare ikke. Så skulle man kanskje forsøke å inspirere hverandre.

19. Det er ikke del av rapporteringssystemet?

Nei, vi skal ikke rapportere om hvor innovativ vi har vært fra 1 til 5.

20. Synes du denne institusjon har endret seg etter innovasjon kom?

Nei, men den har endret seg innenfor de siste 5 år. Det har skjedd mye, men det tenker jeg ikke utelukkende er på grunn av innovasjon. Det tenker jeg mer utelukkende er en kulturendring. Jeg tenker det henger sammen med de krav – færre midler, hvordan løser vi de oppgavene innenfor de rammene vi har, dokumentasjonskrav, krav til vår kvalitet osv. Jeg tanker altså ikke det er innovasjon som har endret det. Jeg tenker det er en sammenheng mellom riktig, riktig mange forskjellige ting. Vi kan også se at dette ikke er et pleisenter – det er et rehabiliteringssenter – så folk kommer fra sykehus, men dem som kommer er betydelig dårligere. Det henger sammen med at pasientene skal fortere ut, kommunene skal de de hurtigere hjem osv. Jeg ser det som dypt, dypt komplekst- og det er et samspill som gjør at tingene naturlig forandres, og det er også derfor forandring og innovasjon ikke nødvendigvis er det samme – verden forandrer seg hele tiden, også er det hva vi legger inn av ideer osv ift. Å skape en helt annen endring. Så insitutusjonen er helt annerledes enn det den var for 5 pr siden, men det tenker jeg ikke er innovasjon.

21. Har innovasjon påvirket din måte å ta beslutninger på?

Nei . det synes jeg ikke

22. Så du tenker ikke innovasjon med i beslutninger du tar?

Når jeg skal treffe en beslutning sitter jeg så å tenker, kunne jeg være innovativ å gjøre noe annet. Det kunne jeg godt. Men så ville jeg som sagt ta det ut og se hvordan det kunne sett ut hvis vi hadde tenkt helt annerledes. Men når jeg skal treffe noen hardcore beslutninger – så nei – haha, da sitter jeg ikke å tenker om hm, mon innovasjon kunne.. Nei det er slett ikke sånn jeg ser innovasjon. Jeg ser det på et mye mer overodnet nivå og en prosess som kjører sideløpende.

23. Innovasjon blir formulert som redningen på velferdstatens problemer – hva tenker du om det?

Nei, jeg tror aldri det er noe som er redningen – jeg tror innovasjon kan være med til å utvikle samfunnet i en helt annen retning, som kan skape noen andre muligheter enn dem vi har i dag. Om det er redningen på noe som helst – så kommer det kanskje noe annet som vi ikke visste ville komme fra høyere. Men jeg tenker at hvis du virkelig tar til deg innovasjon, så åpner det noen muligheter, som faktisk kan skape noen andre veier. Og derfor når jeg snakker samfunn og at vi skulle kanskje kikket på noen helt andre land hvordan familiemønsteret osv – så tar man av seg sin familie på en helt annen måte. Man kunne la seg inspirere og kanskje utvikle et innovativt konsept som kunne føre oss i en annen retning med mye bedre praksis. For vi kan ikke fortsette med det velferdssamfunn som vi har i dag – om ti år – hvor mange er det så til å forsørge. Så noe må gjøres. Og der tenker jeg godt innovasjon kan brukes, men det kommer ikke til å være en superhelt. Det kommer an på hva man utvikler. Løser det alt- nei det gjør det ikke. Det er mer hvordan det blir håndtert.

8.2.3 Intervju med Tina, Leder på et Borgerservicekontor

Uten at det var avklart på forhånd, tok Tina med seg en av sine to avdelingsledere til intervjuet, Pia. Sitater som er kommunisert av Tina har derfor en "T" foran seg, mens sitater kommunisert av Pia har en "P" foran seg.

T: Ja, for du vet borgerservice består av to deler, vi har en front hvor de møter borgerne fysisk og tar seg av alle problemene som borgerne kommer med. Også har vi back-funksjon, som er mer en form for maskinrom. Der er det også et kontaktsenter hvor de taler i telefonen, vi har flere kanaler borgerne kommer inn på. Og det er jo en måte hvorpå vi har valgt å arbeide, ikke. Pia, er så leder for hele teamback- et maskinrom, du vet, tykke saker, inn ut, lange behandlinger, merkelige ting. Jeg kan ikke finne ut av det.

1. Men er det en oppdeling dere har valgt å lage på bakgrunn av dette innovasjonsprosjektet eller hva?

T: Ja, eller ah, man kan si. For tre år siden i Greve kommune, så var det sånn, at hvis du var borger og kom inn av døren- du ville vite noe om borgerstøtte, du ville vite noe om pensjon, du ville vite noe om hjelpemidler og du skulle også flytte, og ditt barn tisser i sengen om natten. Så skulle du trekke fem numre. Det var ineffektivt. Man visste, altså, den gangen var medarbeiderne spesialleger. De visste alt om skatt eller hjelpemidler eller flytning eller folkeregister eller bolig. Det gjorde vi om på i 2012. Det var blant annet fordi jeg hadde vært på innovasjonsledelsesutdanning og jeg tenkte: på sikt kan det ikke nytte noe at vi skal være spesialister i alle ting og stå og gjøre det for deg. Vi skal gjøre det med deg. Fordi at i samfunnet kan man si, da vet jeg også, det er også noe som heter digitalisering som kjører. Det er jo en effektivisering av våres kroner og ører, ressurser, det er billigere å ha en robot som arbeider hele natten enn å ha henne her sittende (peker på Pia). Hun skal både på toalettet, hun skal ha ferie og hun snakker: hun er dyr, ikke. Så derfor gjorde vi om. Og da brukte jeg jo noen av de tingene fra teorien i forhold til; hvis jeg skal gjøre om på ting så skal jeg jo ikke være blind for at det er noen roller. Det er noen som er gode til å sitte i maskinrommet, det er også noen som alltid har fingeren oppe og sier "la meg få det nye". Det skal man jo utnytte. Men samtidig skal jeg også ha et blikk for at vi skal ha en forretning- altså det er en forretning, vi skal ha noe drift, borgerne skal ha svar, borgerne skal ha avslag, borgerne skal få vite hva de må og ikke må. Der skal vi være profesjonelle

myndighetspersoner som skal avgjøre saker. Samtidig skal vi også gjøre det i en god, vi skal gjøre det med dem, og jeg skal sørge for at mine medarbeidere også føler at når de kommer på arbeidet, at de også kan utnytte deres kompetanser. Og disse tingene, de strider mot hverandre innimellom, fordi samfunnets krav til oss kontra- typisk når man står ute og er en borgerservicemedarbeider så vil man gjerne hjelpe borgeren helt ned til detaljen. Man syns det er fint hvis borgeren kommer og heller en plastikkpose ut med kvitteringer og sine regninger. "La oss kikke på det, fru Hansen"-ikke? Hold opp, sier jeg. La vær! Fru Hansen skal selv ha styr på sine kvitteringer, og i øvrigt så skal hun ikke komme opp til deg og søke medisin, det skal hun gjøre hjemmefra på sin computer.

Det er virkelig belastende å være medarbeider og få en sånn beskjed. Så innovasjonen er jo at man liksom lager pre-sjekket, ikke, hvor vi setter diskursen før vi lager noe om. Forstår dere hva jeg mener? At vi liksom- vi italesetter, jeg italesetter i noe tid før at vi skal lage om på tingene. Det her det er nødvendig. Også er det jo sånn i et hierarkisk forhold mellom en leder og en medarbeider, så de fleste medarbeidere lytter jo til hva ens leder sier. Det er ikke rett mange som stikker av for de blir enten fyret eller holder opp, fordi de kan ikke være i organisasjonen. Så det handler i virkeligheten om, det her med innovasjonsledelse, både å inndra medarbeiderne- altså diversiteten i forhold til hva folk vet. Noen kan godt like, som jeg sa- sitte og nørkle nede i maskinrommet, andre skriker at de vil utvikle. De der kompetanser skal i spill. Vi skal sette alle sammen og høre hva alle sier. Også skal jeg jo orkestrere kan man si. Når du nå er den stille og du er den som roper og du er den som skriver lange ting- så skal jeg utnytte dere hver især. Men dere tre vil aldri være enige, for dere ser noe forskjellig. Det er det det handler om og det er innovasjonsledelse i praksis. Tror jeg.

Nå, det var bare like sånn- nå har jeg talt meg varm ikke.

2. Ja, for vi har jo en intervjuguide her, som vi har tenkt oss nogenlunde å følge. Vi har noen overordnede emner som vi har tenkt å komme inn på. Og det første det handler om din forståelse for innovasjon som konsept- du må meget gjerne fortelle litt om hva du egentlig tenker at innovasjon er.

T: To ting. Den gode innovasjonsleder og den som tar det her seriøst; innovasjon- vil jo si at det er en ny måte hvorpå at vi inndrar medarbeidere, vi utforsker et område hvor vi ikke selv kjenner svaret. Vi har på ingen måte, jeg har som leder, på ingen måte forut for et bilde av

hvor skal jeg hen. Innovasjonsledelse vil være å inndra parter, forskjellige medarbeidere, borgere, andre. Altså i mitt jobb som kommunal leder så kan jeg jo ikke inndra Maersk, så vil det typisk være mine borgere eller mindre medarbeidere eller samarbeidspartnere. Si til dem: "hva nå hvis det så sann her ut i 2020"? "Hva nå hvis"- det er det gode spørsmål i innovasjon, fordi ingen vet det. Og så vil det være, hvis man inndrar samarbeidspartnere og skal utvikle et eller annet og sier- hva nå hvis, det i 2020 ser sann her ut, så vil det komme en hel rekk av bud på- hva nå hvis. De ting skal jeg så kunne samle sammen, det her er jo et langt prosjekt på kort taletid. De ting vil det jo være min rolle å samle sammen; de forskjellige observasjoner gjør seg sammen, skjele til økonomien; fordi det er jo også en viktig del av mitt arbeid at økonomien skal overholdes. Skjeles til tid og skjeles til ressurser- i forhold til det man har å arbeide med. Altså humane ressurser her, ikke, medarbeidere. Så innovasjonsledelse det er nysgjerrighet og ikke på forhånd det her definerte svar på hvor skal vi hen. I et pre-sjekt- vil jeg kalle det. Ikke et prosjekt, men et pre-sjekt. Hvor vi tenker, der hvor vi bygger, der hvor vi finner ut av ting. Det er pre-sjektet- det er innovasjonsånden.

Den annen ting, nå er det jo meg dere snakker med, så vil jeg si "hold nå kjeft". Altså noe av det her, det er også gammel øl på nye flasker, eller heter det "nye flasker på..", jeg kan ikke huske det, men det er et ordspråk. Altså fordi, man kan ikke. Hvis jeg skulle sette meg ned og gjøre innovasjon som det står i bøkene at man skal gjøre- det kan ikke la seg gjøre i praksis. Men jeg syns, jeg blir inspirert av, hver gang jeg på en eller annen utdanning eller en eller gjør noe, tar en diplomutdanning, eller tar en kandidat eller et eller annet- så blir jeg inspirert av det jeg gjør og trekker det inn i min praksis. Så jeg syns innovasjonsledelsesutdannelsen, for mitt vedkommende har vært godt. Jeg vet ikke hva de sier(peker mot de ansatte), de kan dere spørre baketter. Men det er ingen tvil, jeg syns at tenkningen omkring det der om at vi ikke på forhånd kjenner svaret. Men det er en kjempe utfordring for ledere i det offentlige, nå sier jeg det offentlige, det er det sikkert også i det private, det vet jeg ikke. Men fordi, vi er jo meget fokusert på løsninger. Når en borger søker noe så skal vi helst gi svaret innenfor en uke- altså, vi skal være hurtige. Det er ikke, vi har ikke i vane å tenke. Sette oss ned med hodet nedad og være kreative. Det er ikke det som vi er vant til, men jeg tror nå på at hvis vi tok oss rommet, satt oss ned, lukket øynene, var kreative i en periode, så ville det komme et bedre produkt ut av det, enn hvis vi bare setter oss ned og sier "hvordan skal det være". Eksempelvis har vi på fredag den 28. August, da har vi innkalt hele borgerservice, det er 30, nei 40 medarbeidere. Da skal vi tale om trivsel. Og da har vi faktisk litt brukt noe av det her fordi vi har spurt dem. Jeg

kunne jo godt ha satt meg ned sammen med Pia og, jeg har også en annen avdelingsleder som heter Lene og sagt: hvordan skal denne dag være, hva vil vi ha- hva er trivsel i borgerservice. Men da har vi heller lagt den litt ut til dem og sagt "hva syns dere- hva kan du gjøre- hva skal skje", det er jo også litt med sånn her noe i bakhodet- å inndra dem. Istedet for å sette retningslinjer opp. I 2007 da satte jeg noe opp som jeg tror het "de 10 bud", nei "svirken på disken"- kalte jeg det. Det var sånn, det var 10 måter hvorpå hvordan man skulle oppføre seg i borgerservice. Det er jo oldgammelt at lederen setter seg ned og sier "sånn her er det hos oss". Sånn er det jo ikke mer. Fordi det her har kommet, ikke.

Så jeg syns, jeg kan godt like det. Men det er, man skal huske det- det stiller kravet om at man orker å høre på dem, ikke. Men jeg tror nå på at når vi så velger å si; ok det sitter noen fornuftige medarbeidere rundt omkring som godt vil denne her organisasjon, borgerservice, det godt, og lytter til dem, så tror jeg egentlig på at vi får et bedre produkt ut av det enn hvis vi satte oss ned, oss tre ledere, og sa: "det er sånn her det skal være". Og det har blitt mer sånn tydelig, at vi skal inndra rollene, også utenfor huset; borgerne. Vi skal ikke være så redde for å spørre noen. Som regel vil folk det gjerne, altså det er godt det man vil ikke. Og jeg griner mye av at vi sitter inne i vår borgerservice-avdeling her, og utenfor, da går det 48 000 borgere hver dag- de er like der utenfor døren. Og vi sitter og tenker i store høringsfaser og vi skal gjøre borgerpaneler- hvorfor? Vi kan da bare gå ut og spørre dem. Utenfor døren. Det syns jeg egentlig er lett, det krever ikke så mye.

Og det motstrider jo, nå sitter dere og lager en kjempe rapport-kandidat for å dokumentere vitenskapen og sånn. Jeg sier ikke at det ikke skal være der, men jeg sier man skal noen ganger, i praksis, ta det litt loose- for ellers tar det for lang tid og det virker ikke. Og innen man har fått bearbeidet det hele så ser verden annerledes ut. Men jeg syns stadigvekk at man skal ha kreativitet til å kunne spørre andre, eller mot, mot er jo også en del av det her.

3. Så, som leder, hvordan skaper man rammene for at det kan oppstå innovasjon i borgerservice? Hva er det du tenker liksom er viktig?

T: Det tar så lang tid. Sitte her- altså man kan si, vi snakket her i Greve kommune om vi skulle ha et innovasjonsrom, "rammene". Det skulle være sånn rom hvor det var farger og musikk og "ladida", og vi skulle ha sekkeputer og cola-automater, for så ble man mer kreativ. Det fikk vi aldri, altså helt ærlig, da har jeg det også litt sånn "så må det stoppe", det går ikke. Vi kan ikke

ha et sånn rom hvor man bare sitter inne og piller nese hele dagen. Det her(peker rundt seg) er et innovasjonsrom, men innovasjonen, man kan si, innovasjonen burde komme av seg selv. Det er jo det ypperste- man skal tenke det. Men det bor ikke i menneskene i Greve kommune- det er min påstand. Man skal tenke over det før man skaper innovasjonen og innovasjonen skapes jo.. I 2007, da vi gjorde om en annen gang, da bestemte jeg det hele. Det var hurtig, jeg skrev noen papirer, "sånn her er det", vi starter 1. Oktober, boom. Det tok ingen tid. I 2000-og, hva var det 11-12 stykker, da vi gjorde om igjen, det tok to år å gjøre om. Men det var godt. Jeg mener virkelig det var godt gitt ut. Fordi vi brukte tid på å snakke og hvordan skulle vi gjøre det og hva skal så skje, og hva hvis borgeren vil det ene. Og vi spurte også borgerne. Vi spurte 561 borgere, hva vil dere gjerne ha? Det tok lang tid, men det er fint. Jeg er glad for det. Så hva var det du spurte om? Jo, det var noe med- hvordan vi skaper rammene for det og hva skal det til.

4. Ja, som leder..

T: Det krever tid, det krever tid og mulighet og vilje til det. Og jeg tror også at medarbeiderne noen ganger syns. Ja, hva tror du medarbeiderne syns?(spør Pia).

P: Jammen jeg tror medarbeiderne er glade for at man involverer dem, i stedet for at man bare dikterer. Men samtidig også, hvis man involverer medarbeidere, altså du har en mening og holdning, du har en mening og holdning, og det gir jo mye debatt hele tiden og hele tiden skal snakke om tingene.

T: Å, jeg blir så trøtt.

P: Ja, for vi kan ikke alle sammen bli enige om hva det er vi vil ha. Men de blir tross alt hørt, istedet for at Tina bare sitter og dikterer.

T: Ja, og sender en mail ut på mandag om at sånn her er det. Det gidder de heller ikke. Så man kan si, vi får balladen uansett, men ved innovasjonen og inndragelsen, da får man jo også bare mer. For det er jo også en erkjennelse av at, jeg, ledelsen, vi vet ikke alt. Vi skal åpne våres armer for hva andre mennesker sier. Og det er sånn en motstridende ting i sådan noen

offentlige mennesker som oss. For vi har jo mye lovgivning vi arbeider ut fra. Hvis du mangler en arm så kan du få det der, hvis du tisser så mange ganger i sengen om natten så kan du få det der. Og det er sånn mye, bom, bom, bom: kassetenkning. Og nå ber noen om oss å sette oss ned i et rom og tenke tanker. Så det motstrider egentlig mye den måte vi er på. Men jeg syns at det kommer noe godt ut av det, det syns jeg. Jeg kan godt like det.

P: Altså, det er noen mennesker som godt kan like at ting er i rammer. At sånn er det. Og det er også noe av det med å komme ut og plutselig skulle tenke og være kreativ, det er forferdelig.

I: Ja, for det er også noe av det vi skriver om, hvordan man egentlig forholder seg til at man skal være innovative når man nå har et arbeid som er..

T: Regelbundet, regestyrt. Ja, det er også vanskelig. Det syns jeg.

P: Jeg kan godt like, altså, min sønn er det. I skolen, jeg hatet å skrive fristil, "skriv hva du har lyst til". Jammen jeg vet ikke hva jeg har lyst til, kan du ikke bare si hva jeg skal skrive? Det der med at man skal ut av den der "boks", rammer, jeg er meget sånn økonomimenneske, og da er det jo bare, $2+2=4$, sånn er det bare. Altså, slå det opp i en bok.

T: Og jeg kan godt si deg, at i 2000..., ja når kom du?

P: 2011.

T: i 2011. I forhold til, innovasjonen, jeg brukte den også i forhold til, da jeg skulle gjøre om igjen i 2011, da var jeg klar over at jeg hadde en butikk der ute med over 50 ansatte. Vi har utskilt noen til noe Udbetaling Danmark for noen år siden, også er det noen som har gått vekk. Da hadde jeg en forretning hvor jeg satt alene, hadde 50 ansatte, og politisk, det var ikke godt. Alle sjefene hadde holdt opp og jeg var den eneste som var tilbake. Og jeg var klar over at jeg skulle ansette en leder som var annerledes enn meg. Hun her(peker på Pia), og henne her(peker på seg selv), vi er fra to forskjellige planeter, men vi arbeider godt sammen. Du er kasse-menneske og har styr på tingene, alt vet hun, hun vet hvor alt er, hun har styr på tingene.

Jeg vet ikke hvor noe er, jeg kan ikke finne noen ting, jeg kan ikke regne, men jeg kan være vill. Det er sånn det er. Også har vi Lene som er sånn litt en blanding av oss to. Og det var et bevisst valg når jeg skulle velge ledere, jeg tenkte "jeg skal ikke ha sådan en som meg selv", for så seiler hele forretningen ikke. Og det er det der med å inndra diversiteter i den måten vi arbeider på.

5. Men er man så mer innovativ kun når man lager endringer, eller er man også mer innovative i hverdagen?

T: Vi italesetter, vi; dere skal vite en ting, jeg nevner aldri ordet "innovasjon". For de hater det. De syns, "ah men det er jo bare"- for noen år siden så var det ikke innovasjon, så var det, jammen altså, dere kjenner alle de der oppskrifter i hvordan man bedriver ledelse, altså management. Så er det sånn noe hele tiden, så heter det det, så heter det det. Nå heter det innovasjon, nå heter det snart noe annet for så er det foreldet ikke? Så jeg nevner aldri det ord overfor mine medarbeidere, for så holder de opp med å høre. Men det vi jo prøver å gjøre i vår forretning, det er å si til dem- når de opplever at de har travelt. Kjenner dere det uttrykker: "vi er skåret helt inn til benet". Så sier jeg: "nei, vi er kun ved hårkanten". Og dere må finne metoder- de er oppdelt i øyer der ute, det sitter typisk 3-4 mann på en øy og har en portefølje av oppgaver. Og de mennesker, de må selv sette seg ned og finne ut av hvordan kan vi liksom effektivisere våre oppgaver. Det kan de ikke selv finne ut av, for de har jo blinde pletter; man kan ikke se sine egne.. Også spør jeg- vi vil jo gjerne ha at de inndrar andre, av de andre øyer, men det er de ikke mye for. Så, jeg vil ikke si, jeg syns ikke at innovasjonen går skide godt i dagligdagen, det syns jeg ikke.

P: Jammen, jeg syns det er godt, noen ganger når det kommer nye medarbeidere. Om det er elever, lønntilskudd- at de noen ganger stiller spørsmålsteget: hvorfor gjør dere sånn her? Og man tenker: det har vi jo bare alltid gjort. Altså, det er svaret som alltid kommer. Men at man noen ganger stopper opp og tenker "hvorfor gjør man det". Og en god ting er jo, hvis Tina har en arbeidsoppgave som jeg skal gjøre, man begynner å tenke "det her kan sgu gjøres smartere". Fordi utviklingen, det skjer så mye hele tiden. Så det kan godt være at det virket sånn for 10 år siden, men det er ikke ensbetydende med at det virker nå.

T: Pluss det der spørsmål man kan stille: "hva nå hvis dere bare var halvdelen om fem år"?
Hva nå hvis dere kun var halvdelen, istedet for å være 40, så er dere bare 20, hva vil dere så gjøre? "Ja, men så må vi jo la vær med det, og det der, det er viktig". Det er sånn noe. Men det skjer ikke i dagligdagen, når man sitter i maskinrommet og lager tykke saker, så skjer det ikke.

P: Kjenner dere den der med tre sirkler, hvor "man kan", "man vil" og "man skal". Det er noen ting man skal i følge lovgivningen, også er det noen ting man vil, men det er jo ikke ensbetydende med at man skal. Noen ganger så kan det der "jeg vil" godt gå vekk, men man bruker tid på det.

T: Ja, og da kan man flytte arbeidsoppgavene i de tre sirkler. De vil jo gjerne, noe av det de gjerne vil, som gir dem arbeidsglede, det er ikke sikkert det er det jeg vil at de skal gjøre for det kan ikke måles på økonomien eller på.. Men så kan man godt si til dem: hvis du gjerne vil mer oppe i den her sirkel, hva er det så som skal til. Du skal stadig overholde dine oppgaver, også må de jo endre på det de gjør. Men(rister på hodet)- det skjer ikke, ikke?

6. Skal vi se, ja, hva mener dere karakteriserer en innovativ kultur- eller hva skulle til for å få en innovativ kultur på en arbeidsplass?

T: Jeg vil si at det som har vært godt for Greve kommune, det var at vår direksjon besluttet 1) å sende alle ledere og sjefer på innovasjonsutdanning. Altså dagsorden den satte de, et helt år, da brukte vi- direksjonen har sikkert hatt det ligesom meg- "hold kjeft, hvor tar det lang tid". Det har de sittet og tenkt. Men jeg tror på at hvis det var at direksjonen i Greve kommune, for noen år siden, ikke hadde, hva kan man si, italesatt det, brukt penger på det. Vi har kjørt rundt i busser og skulle tale det språk man har her. For man kan si, når jeg i dag, sammen med mine sjefs-kollegaer, bruker, som jeg har vært på utdanning med andre steder, bruker begreper- hvis vi taler, "må jeg få en av dine medarbeidere i bytte, for jeg har bruk for en gartner(innovasjonsbegrep"- så taler vi samme språk. Vi vet hva vi taler om, det er viktig. Så hvis man skal ha en kultur, en innovasjonskultur på en arbeidsplass, så skal det være fra topp til bunn. Og det koster penger, det koster tid og man skal ville det. Man kan ikke bare si at man har det, man skal gjøre det. Ellers så: glem det.

7. I forhold til: innovasjon blir beskrevet som en måte å skape merverdi på. På hvilken måte mener du det skaper merverdi på denne her arbeidsplass?

T: Altså, jeg vil si at, sånn rent hardcore tall, så. Noen av de ting som har blitt laget om de siste fem år, hvor man før, man trakk fem numre, så går man inn nå og taler med en medarbeider, for man behøver ikke å være spesiallege på alt. Man må godt være praktiserende lege. Man kan be folk om å undersøke- undersøke selv. Så kan jeg godt se at de antall oppgaver som borgerservice har, det har jo ikke forsvunnet, det har kommet flere til. Vi har hatt en fellesordnet digitaliseringsstrategi som har implementert noen løsninger- så det har kommet mer til. Men vi er færre mennesker. Og vi får gjort våre ting allikevel. Så kan man godt ha en påstand om at "jammen de gjorde ikke så mye tidligere". Ja, det vet jeg ikke. Men jeg kan se, at på den måten vi skjærer oppgavene nå og den måten vi, med felles hjelp fra medarbeiderne og her i ledelsen, at vi liksom forsøker å endre arbeidsgangen innovativt, ved å inndra og gjøre. Så suger vi luften ut av oss på en bedre måte enn hvis.. Det syns jeg.

P: Jammen jeg tenker jo, vi lærer borgerne; det kommer færre borgere til borgerservice. Fordi vi lærer borgerne at de skal kunne ting selv. Vi gjør ikke tingene for dem. Altså det er jo liksom foreldre og barn- barn skal selv lære å binde sine skolisser. Man skal liksom lære dem. Og til sist så kommer de jo ikke og spør

T: Vi har brukt tre år på å oppdra borgerne til å bli hjemme. For det var det vi visste, altså hvis man tar samfunnet så er det et a og et b-hold. A-holdet, det er oss, vi kan selv, og vi kan gjøre det klokken elleve om aftenen. Men vi kan godt like, det fant vi ut av, vi intervjuet 1300 borgere før vi gjorde om, og vi spurte "hvorfor kommer du her på kommunen?". "Jammen det er hyggelig, så kommer jeg like opp, og jeg var like ute å gå allikevel". Jammen du skal ikke komme her, du skal gjøre det selv. Det har vi brukt tre år på. Og det er fordi vi visste at i framtiden, i 2011, da var 2015-2016, det var framtiden. Vi visste at vi ville bli færre, vi ville bli skåret på økonomien, men vi visste at vi stadigvekk skulle betjene borgerne. Så vi ble nødt til å gjøre om på et eller annet. Innføre flere digitaliseringsløsninger, oppdra borgerne. Og det var det som var vanskelig, når man er den der gode borgerservicemedarbeider som gjerne vil hjelpe, med plastikkposen. Så det har tatt tid å få dem til å se at "ok, jeg blir nødt til å sende

noen av dem hjem, for å få tid til å behandle dem som ikke kan". Altså de skjøre, de sinnsyke, de grimme, de tykke. Dem som har bruk for hjelp, ikke.

P: Det som også var vanskelig for medarbeiderne, det var at, "jeg har kanskje vært ekspert på det her område, og lige plutselig skal jeg være ekspert på mye mer". Altså det var noe av det, puha, tenk hvis borgeren spør om noe som jeg ikke vet. Det er ikke så rart.

T: Det har vært mega fryktelig for dem. Innovasjon for dem er fryktelig. Men de kan godt. Etterhånden syns jeg at borgerservicemedarbeiderne.. Jeg tror også jeg er en av lederne i Greve kommune som er villest, med alt mulig. Så syns jeg noe, så vil jeg det også gjør vi det bare, tenker ikke så mye. Snakker hele tiden om det. Vi vant jo også prisen for mest digitale kommune. Og det er også noe av det "kom, la oss nå bare gjøre det". Og det er også, hvis vi skal ha de unge på gymnasiet over på digital post, så kan det ikke nytte noe at vi sender dem et spørreskjema om digital post. De vil skide på det. Men hvis vi gir dem 5000 til klassekassen til øl, så kan det godt være at de gidder et eller annet ikke. Og det gadd de. Men vi må tenke, tenke annerledes.

8. Så, hva bestemmer om noe er innovativt, eller om noe er innovasjon? Når vet man det?

T: Det vet jeg ikke(ler). Nei, nei fordi det er jo litt det der selvfete, så setter man seg ned og sier "nå lager vi det her innovative prosjekt", også har vi, så sier alle det, at det er et innovativt prosjekt. Men innovasjonen kommer innenfra, er innleiret i kroppen og skal komme hver dag. Nei, jeg vet rett og slett ikke hva jeg skal svare.

9. Nei, det er også, det er ikke noe fasitsvar på disse spørsmålene. Men noen ganger så kan det høres ut som om innovasjon egentlig bare er det samme som forandring og at det bare er et nytt ord? Men er det all forandring, eller bare forandring som skaper merverdi eller?

T: Det vil det, altså teoretisk. Påstanden er at innovasjon skaper mer forandring. Ikke kun forandring, det er ikke innovasjon. Det vil man påstå hvis man var forsker i det her.

Innovasjon er "more for less". Man skal ha mer for de samme pengene. Det er egentlig-innovasjon går ikke ut på å avskjedige folk, fyre dem eller.. Innovasjon går ut på å kunne tenke

selv. At hvis jeg omlegger mitt arbeidsliv på en annen måte enn det jeg gjør nå, så kan jeg lage 80 % mer, eller 20 % mer. Altså i dag så lager jeg 100 % på det jeg gjør, men hvis jeg innoverer på meg selv og tenker "kan jeg ditten, kan jeg skjære vekk"- eller ikke skjære vekk- for det er jo lineært- å skjære vekk det er lineært. Så hvis jeg tenker "hvis jeg nå lar vær med det her, eller gjør på en annen måte over lang tid, så vil oppgavene flyte til meg på en annen måte". Så kan jeg være, så kan jeg rekke 20 % mer. Det er innovasjon. Det vil jeg mene. Altså de samme krefter når mer. Det er innovasjon. Det annet er forandring. Hvis jeg egentlig bare omlegger mine arbeidsoppgaver så de passer bedre til meg; om mandagen gjør jeg det og om tirsdagen gjør jeg det, det gjør jeg om, bytter på dagene, det er forandring. Det skaper ikke merverdi. Men hvis jeg kan lage om fysisk i mitt hode på de arbeidsoppgaver jeg har. Det vil si, så kan jeg ta de oppgaver jeg hater om onsdagen og gjøre de på mandag og tirsdag- det er innovasjon. Det er en forskjell der.

10. Men har dine oppgaver som leder endret seg etter det her prosjekt?

T: Det skal du svare på(peker på Pia).

P: om mine oppgaver har endret seg?

11. Ja, er det annerledes å være leder i dag, etter prosjektet?

T: Nei, det må jeg svare på. Altså, nei jeg syns ikke mine oppgaver, jeg vil si, at min tenkning, ja, så det må være mine oppgaver. For mine oppgaver som ledelse, er jo, igjen, det her med å orkestrere de ting som er fra politisk hold, medarbeidere, borgere, økonomi, alt mulig. Jeg tenker meget over, ikke i småting i min dagligdag, men hvis vi skal lage trivselhandleplaner, hvor medarbeiderne- det er jo bløte verdier her. Å trives i borgerservice i Greve kommune, det er rett viktig som medarbeider. Og hvor jeg jo godt kan tenke "hold nå kjeft, dere har verdens beste arbeidsplass. Dere kan få lov til hva dere vil, det er ingen som holder øye med hva dere gjør. Dere skal bare sørge for at dere gjør deres oppgaver". Jeg er sånn en sjef som tenker- jeg er likeglad med om du kommer fra to til tre kun, bare du får gjort dine ting. Omvendt så vil jeg edermemeg ha du er her til klokken elleve om aftenen, hvis det er bruk for det. Sånn kan jeg godt like å ha det.

Så jeg tenker mye over hvor- og det blir jo med mitt blikk, for nå er det jo meg- jeg tenker mye over: hvor går jeg inn og bestemmer og hvor inndrar jeg. Og så kan man jo si, jeg har fått to ledere som jeg, i starten; de har jo også sagt til meg: Tina, la vær med å bestemme det hele. Spør oss. Og det øver jeg meg også på. Fordi de har jo også noen gode points i forhold til hvor vi skal hen, så jeg forsøker og jeg tenker mye over- i hvert fall når vi skal lage store forandringer. Et kontaktsenter som vi åpner nå for eksempel. Og da har jeg egentlig faktisk latt vær med å være i den gruppe som har laget kontaktsenteret. Det er også nytt for meg, for før har jeg alltid vært involvert i alle de store prosjekter vi har hatt her. Da har jeg gått ut denne gangen, og jeg tenker "åh, hvordan skal det gå, de kan jo ikke selv, de har bruk for meg!". Men det har jo godt skide godt. Det er en forandring for meg også. Og jeg tenker mye over også: hvor skal vi involvere mange mennesker, hvor bestemmer vi bare, hvor skal jeg være en del av det. Det tror jeg egentlig. Og det gjorde jeg jo ikke før. Da ropte jeg bare og skrek. Det gjør jeg stadig vekk, men på en sånn mer, kanskje gjennomtenkt måte i forhold til innovasjon.

For alt kan ikke være, man kan ikke alltid inndra- eller jo, det vil noen si: man kan innovere på alt. Ja, men hold kjeft mann, vi skal også gjøre noe. Vi skal også produsere noen saker.

9. Men hvordan, eller kan man planlegge innovasjon? Er det sånn nå, at når innovasjonsledelse har kommet på dagsorden og det er et krav om at kommunene skal innovere velferdsytelsene, er det så noe man legger inn i strategier osv.? Går det an å planlegge innovasjon?

T: Ja. Vi tar oppefra først. For det første; ja. Jeg tror det var, hva har vi nå, årstall; 15? Ja, så var det i 2013 og 14, så, sånn som Greve kommune, vi har noen sentre. Og inne i vårt senter så har vi noen virksomhets, hva fanden heter det, senterstrategi, hvor vi har noen store prosjekter som ligger. Det er jo noe vi har arbeidet med hver især i sentrene, i siloene. Så har vi alltid fire på tvers. Altså det skal gjennomføres prosjekter i siloene og i 13 og 14, da var det innovasjonsledelse på dagsorden, altså begge år. Og der kan man si, det var der vi ble utdannet, vi kjørte i buss, vi hang med hodet nedad, vi talte om innovasjon hele tiden. Vi lagde; alle store prosjekter skulle gjennomføres innovativt. Og når det så er sagt, og det var jo besluttet av direksjonen og det var godt. Det er det der med at hvis det skal være en innovasjonskultur, så skal man fandme også gjøre det, man skal ikke bare si det. Også vil jeg så

si, at innovasjonen bor ikke i kommunedamer, det gjør det ikke. Fordi kommunedamer de lager hardcore økonomi, ekspederer saker etter lovgivning. Det er så stramt, så det er ikke plass til innovasjon. Så hvis man, som leder, skal ha innovasjon inn i oppgavene og få merverdiene ut av det, så skal det kraftemei planlegges. For ellers skjer det ikke.

Jeg satt i 2012, da vi gjorde om. Da satt jeg med de her bøker(peker på innovasjonsbøker) og tenkte: det er gartneren, det er noen roller. Nå er det fordi vi har lest de her med henne her Lotte Darsø og sånt noe, det er noen teorier- det er noen forskjellige metoder til innovasjon. De kjemper jo litt forskerne om hvordan deres oppskrifter er best. Og da satt jeg jo og holdt øye med, fordi da hadde jeg jo like vært på kurs- og jeg tenke; hun der, hun er nok gartneren i innovasjon. Fordi jeg kunne godt bli irritert på dem som ropte og skrek; "kan vi ikke gjøre sånn her, kan vi ikke gjøre sånn her". Men det er jo godt nok. Og så var det en stille en, som satt og, og jeg bare "kom nå inn i kampen, mann, si noe!". Men da hadde jeg det sånn litt, nei- det stille vann og alt det der. Og det er godt nok. Hvor jeg egentlig var, jeg var sporet inn på, at det skal være plass til de her roller- for det er det som skaper det. Istedenfor at det kun er den ene, den andre eller den tredje. Så da satt jeg jo med det her i bakhodet og kunne gå opp og avrapportere- for det var også noe vi skulle. Vi skulle forklare hvordan vi hadde skapt den innovative prosess- jo det har jeg gjort ved å gi plass, og kake og "ah, hvor tar det lang tid, ikke". Så ja, planlegging, det skal det til. Det der med at det bor i folk og at det skjer hver dag, glem det! Det er min påstand.

10. men så må dere også rapportere om innovasjon tilbake til ledelsen eller politisk ledelse? Eller kontrolleres det på noen måte?

T: Nei, altså jeg opplever ikke kontroll her i denne kommunen. Men jeg blir jo selv glad, vi har et prosjekt her hos oss, en lang strategi. Og der skriver jeg, jeg skrev for eksempel i 2010 at ressursene blir færre, digitaliseringen vil komme, det kan ikke nytte noe at vi står og er spesiallege på hver post, vi blir nødt til å endre. Hvordan kan vi det? Også planla vi det der to-årige forløp hvor de også sa "vi skal rystes sammen, Tina", "du må bruke noen penger på at vi kan komme på kurs, så vi skal rystes sammen". Og jeg sier, hold nå kjeft, vi har kjent hverandre i 20 år- hvorfor? "jo, fordi det er viktig nå hvor vi skal til å lære noen annerledes måter å arbeide på". Akk, men så tenkte jeg ok, også kjøpte vi noen konsulenter til 50.000 og de satt og samlet noen legoklosser. Men det var jo skide godt. Og de arbeider sammen på en

annen måte i dag, så det er godt nok. Det er bare det der med at det bor altså ikke i en at man skal gjøre annerledes ting for å få et annet produkt ut av det. Så, ja vi blir litt. Og jeg blir glad når jeg sier; hva nå hvis at vi får borgernes frammøte i Greve kommune til å falle med 50 %? Nå er det bare et eller annet tall, ikke. Og det så skjer. Det er jo den måten jeg blir målt på. På borgerfremmøte og digitalisering- har du kjøpt flere robotter og fyret noen mennesker? Det er jo sånn det er. Og der strider det litt mot hverandre fordi det der med at vi skal tenke, og henge med hodene nedad og samle legoklosser, KLASK- så kommer styringsverktøyet i det offentlige og det private: overholder du økonomien, har du styr på tingene. Det er to verdener som ikke taler sammen. Men det skal man kunne. Så skal jeg jo kunne si, at den ene siloen med innovasjon, hvor vi spiser kake og samler legoklosser, det er viktig. Og økonomien, målene, styringen, det er også viktig. Det skal jeg kunne orkestrere. Så det er en av mine oppgaver med innovasjon at få de der to ting til å spille sammen, selv om man kan tenke; hvordan kan man det? Det skal det. Det gir merverdi.

11. Så hvis de to spiller sammen- så, ja, hvordan får man de to til å spille sammen?

T: Jammen du skal ikke, altså, man kan si, hvis jeg skal kunne overholde mine budsjetter i framtiden, og hvis jeg skal sørge for at borgerne får de svar og de ting. Og det kommer jo nye ting til hele tiden, samfunnet, borgerne, folketinget, de ønsker seg noe nytt hele tiden. Så blir jeg nødt til å la innovasjonen gro, for ellers kan jeg ikke overholde det her. Det er like som medarbeiderne som tenker "jammen, jeg kan da godt få plastikkposen med de her kvitteringer opp, det har jeg tid til, Tina". Ja, det har du nå, men det har du ikke om to år. Så derfor blir du nødt til å oppdra de borgere som kommer inn, som godt selv kan, til å gå vekk. Og de har jo hatt et bilde, de ga meg et bilde av en fugl som satt på en gren og hvor man sager grenen av som fuglen satt på. Og det er jo riktig nok, men det er ikke noen som blir fyret her ute, men vi blir færre. For når en går på pensjon så kommer det ikke en ny. Så derfor blir vi nødt til å følge med.

Så ja, hvordan kan alle styringsverktøyene og økonomien og alt det her gå hånd i hånd, det er hardcore styring, sammen med sånn "kake og vi henger med hodet nedad og tenker lange tanker i to år". Men det henger sammen. For hvis det ene ikke er der så kan det andre ikke leve. Og jeg kan ikke leve hvis det der ikke henger sammen. Så det henger sammen. Men man

skal tørre tenke det og tørre en forandring som man ikke riktig vet noe om. Det er vanskelig for noen.

12. Vi tenkte å snakke litt mer om hvilke utfordringer eller muligheter som har oppstått med innovasjon? Så tenker du at utfordringene dine som leder har endret seg etter prosjektet? Er det noen utfordringer du hadde før som har blitt lettere eller motsatt, noe som har kommet?

T: Jammen jeg kan merke at når dere spør meg om det der så kommer havnearbeideren fram i meg. Fordi jeg har lyst til å si at det der innovasjon, det tar jo bare skide lang tid. Og det er en utfordring for meg å la ting få tid. Da kan jeg bare merke at allikevel, at selvom det er det første som kommer ut av min munn, så vet jeg godt at, hvis vi lar innovasjonen gro og at vi innimellom beslutter om hvilke ting som folk skal ha en medbestemmelse for, så blir resultatet faktisk bedre.

Men så er det vi snakker teori og praksis. Vi kan ikke sitte her inne, på hodet, spise kake i en sekkestol fra Fatboy, hver gang vi skal treffe en beslutning. Det holder ikke. Så det handler om å velge...

Så nei, det har ikke kommet noen nye utfordringer inn, innovasjonen skal være der, det har sin plass, men ikke alltid. Så utfordringen er jo å ha rettidig omhu med sin tid, sine medarbeidere og sin økonomi i forhold til, når skal denne her spilles inn og når treffer ledelsen beslutningen? Og det er utfordringen. Og det er godt, det er fint- det er godt med innovasjon, men ikke på alt.

P: Man kan jo godt si, noen ganger kan man godt si: det her har ledelsen besluttet, men resten, det styrer dere selv. Det her skal bare være sånn..

13. Men innovasjon krever at medarbeiderne er involvert? Hvis dere bare treffer en beslutning så er det ikke innovasjon eller?

T: Nja man kan si, altså jeg mener at hvis man skal være tro mot innovasjonen så skal man ikke på forhånd kjenne svaret på det du spør om, leter etter. Og hvis jeg går inn, sammen med ledelsen her, og beslutter at fra på mandag så skal det være sånn og sånn, så har jeg jo funnet svaret. Så innovasjonen for meg er jo at vi trer ut i noe hvor vi ikke riktig kjenner hva som skal

skje. Vi visste jo for eksempel at vårt kontaktsenter, det var jo en prøvelse for meg å tre ut av det. Vi visste at vi skulle åpne til oktober 15, men hva er det vi skal åpne? Hvordan skal det se ut? Hvordan skal vi bruke det? Hvem skal kunne ringe til kontaktsenteret, hvem skal ikke kunne ringe? Hvor gir det mening at oppgaver blir lagt fra siloene opp til kontaktsenteret- gir det mening? Vi skulle snakke med alle de andre siloene, man skal inndra en hel kommune. Snork, det blir man altså trøtt av. Og noen vil jo ikke, det skal bare gå vekk. Det er jo motarbeidningen av det nye, forandringen og det at man skal gjøre om på det man pleier. Det skal man også ta. Det er jo også derfor det ikke er tid til innovasjon alle steder, for man blir sinnssyk. Det er jo en kjempe kamp i virkeligheten. Å skulle massere det her inn i organisasjonen.

Så..

14. Hva tenker dere at forhindrer innovasjonsprosesser, er det noen grensehindre som er i den kommunale sektor i dag som dere tenker at er et hinder for dere for å skulle være innovative? Er det noe som må endres i den kommunale sektor for at dere skal få mulighet til å utfolde den innovasjonen?

T: Jammen, for det første så tenker jeg at i den kommunale sektor så krever det at vi vet noe om det. Vi kan ikke innovere hvis man ikke vet hva det er. Det er riktig mange som tenker lineært, også her ute. Som tenker "det er jo bare ny vin på gamle flasker"- eller det der ordspråk jeg ikke kunne huske, hva er nå det for noe. Det er det riktig mange som tenker for det første. Og det handler et eller annet sted, tror jeg, om at noen ganger er man litt nervøs for forandringer.

Det sitter i den kommunale sektor stadigvekk folk som har vært ansatt i 40 år. Som har sittet i hvert fall i 38 år med det samme arbeidsområde. Så er det også scary movie når det kommer en eller annen og roper "innovasjon! Kom, vi skal henge med hodet ned, vi skal tenke tanker!". Gå vekk.

Så man kan si- ett: vi skal ha utdannelse så man vet hva man gjør. Man kan si mye- jeg sier jo mye til mine medarbeidere der ute, når de sier "vi trenger ikke utdannelse, vi kan vårt arbeid". Nei, men det hjelper kraftemei å bli klokere. Der kan man si mye, men man blir klokere av å gå i skole. Viten er makt. Og jeg tror riktig mye av det som gjør, både i det offentlige og det private, innovasjonens barriere, det er menneskene. Det mener jeg. Det er ikke noe med at vi i

det offentlige at vi er lovbundne, jaja, det kan godt være at det står i loven at du kan få 50 kroner når du kommer på kontanthjelp. Det kan vi ikke gjøre om på, men vi kan gjøre om på måten hvorpå vi behandler våre bistandsklienter eller kontanthjelpsmottagere, de arbeidsganger vi har. Det kan vi. Og hvis vi er helt vilt trøtte av at du kun får 50 kroner, så kan vi jo skrive til ministeren og spørre om han vil komme i innovasjonsrommet og tenke over det. Man kan alltid gjøre noe. Så barrieren for innovasjon bor i mennesket, og det er min påstand 100 %. Det er ikke noe med oppgaver, den offentlige sektor eller barnehager eller private eller Maersk. Det er mennesket det handler om, og viten. Viten og mennesket.

15. Vil du si at denne her organisasjon, borgerservice, har endret seg etter prosjektet?

P: Ja, fordi før da kalte vi det for "skrankepaddene". Man visste kun den ene ting og hadde ikke forståelse for alt det annet. Men like plutselig når man selv begynner å få den nye viten så "nåå, var det ikke bare å trykke på en knapp".

T: Ja, jeg syns også at medarbeiderne sånn. For man kan si, når vi gjorde om, så har vi hatt det her i over et år, kjørte vi DigitalPost prosjektet, det var like etter, hvor vi vant konkurransen. Det var jo også fett nok, altså. Jeg syns at, diskursen igjen, den måten vi italesetter, rolig nå: vi legger sporene mens vi kjører. Det er jo virkelig scary for noen; "hva, men vi skal jo vite hvor vi skal hen". Hvorfor? Det er igjen det der, det skal man noen ganger. Noen ganger så er det et spor og bom, vi skal følge det- vi skal være på Roskilde stasjon klokken 15, ikke. Noen ganger så legger vi sporene mens vi kjører. Og de der italesettelser av ting syns jeg de tar mye bedre imot nå, så det ikke er de samme barrierene for å gå i gang med oppgaven. Det er et skritt. Fordi barrierene for overhodet å tale om at vi skal endre noe, og dere skal være med til å ta ansvar for hvordan det her skal endres.

For det er også noen- vi har akkurat målt på APV- arbeidsplass-vurdering, så måler vi jo på, så spør vi folk hvordan går det- hva er grunnen til at du melder deg til ting, hva er grunnen til at du ikke melder deg til ting. Og da er det jo noen som ikke har lyst til å forandre. Det er noen som alltid har lyst til å forandre.

P: Jeg tror også at folk begynner å bli klar over at det offentlige ikke er som det var for 10 år siden. At man bare satt på sin pinne og gjorde det man gjorde. At de liksom har funnet ut av at

det skjer faktisk riktig mange forandringer i det offentlige. Og man blir nødt til å være med for egentlig å være her. Vi kan ikke bli ved med å kjøre på sånn. Før hadde vi skrivemaskiner, nå har vi pc-er. Før det hadde man runestener. Det skjer hele tiden forandringer, og det går bare meget hurtig syns jeg, i det offentlige, enn det kanskje har gjort tidligere.

T: Og man kan si, det som er offentlig. Det offentlige har alltid vært litt sånn at når kommunedamen før i tiden sa at sånn er det, så sa borgeren takk, og gikk. Også selvom han ikke hadde fått noe. Sånn er omverden jo ikke lenger. Vi vil ha bedre hjemmehjelp, bedre skoler, bedre bleier, økologisk mat i barnehagen, også hvorfor, hvorfor, hvorfor? Og det kan godt være at de ikke skal ha flere bleier eller økologisk mat eller hårvask av de eldre, men vi skal ha en måte hvorpå vi avleverer vårt svar og behandler våre kunder, borgernes, krav til oss. Og det er det noen av de litt eldre som sitter og sier "jammen, borgerne, det skal de da ikke være med til å bestemme". Også sier jeg "hva?! Jeg bor i Københavns kommune, jeg er borger, jeg vil krafteme selv bestemme hvordan det skal se ut inne i min by. Det skal da en eller annen kommunedame oppe på rådhuset ikke bestemme". Nå ja, det kan de godt se. Ja, presis, det er klart. Og de borgere som gidder å involvere seg i sin by eller deres borgerservice, det er jo folk som interesserer seg, de andre er jo likeglade. Så ta imot de borgere som roper høyt. Men sanne som dem de kan hate folk som roper høyt, ikke. Fordi det er besværlig. Vi flytter liksom innovasjonen fra borger til medarbeider til institusjon, fra institusjon til borger, og det er jo nytt. Og det er pisse besværlig, men det er godt hvis man tør.

16. Har innovasjon påvirket din måte å beslutte på som leder, ta beslutninger?

T: Jeg tenker jo over, i dag, når skal jeg inndra noen i mine beslutninger og når gjør jeg det selv. Det gjør jeg. Den bevisste viten hadde jeg ikke før. Så ja. Innovasjonen- jeg gjør jo ikke noe, men jeg rykker rundt med mennesker og tenker over når kan de få lov til å være med og når gjør jeg det selv. Det er en viktig del av innovasjonen. Fordi det krever jo så også av meg, hvis jeg velger å inndra hele banden, så tar det kraftemei lang tid. Og det stiller også krav til meg, det er lettere bare å beslutte det selv. Det er bare ikke så dyktig.

P: Det er alltid forskjell på om man får noe stukket ned over hodet eller om man bestemmer

selv. Det har stor betydning for folk, også for oss. Om man får vite at det er sånn det er eller om man føler at man har noe å si.

T: Ja, og jeg sier det også sånn høyt til medarbeiderne: noen ganger kan dere få lov til å være med og andre ganger så beslutter vi det. Og det er jo også i orden. Og man kan også si, hvis man er en medarbeider med en portefølje av oppgaver man skal nå hver dag, så er det også besværlig og småanstrengende at man alltid skal være i spill til alt mulig. Vi skal diskutere og henge med hodet nedad hver dag. Så er det også rart noen dager bare å få lov å si "hold nå kjeft, i dag arbeider jeg bare". Det skal man også ha blikk for som leder. Det behov har jeg da også selv. Jeg orker ikke gjøre om på alt hele tiden, noen ganger skal bare folk holde kjeft, også må jeg få lov til å selv å sitte der nede og lese på facebook.

17. Ja, altså, det snakkes jo om innovasjon som en nødvendighet for samfunnet eller for at velferdsstaten skal overleve. Hvorfor tror dere, eller mener dere at innovasjon er så viktig for den kommunale sektor i dag? Man sier at det er redningen for den kommunale sektor, men på hvilken måte?

T: Jammen, det kan jeg godt forstå, eller jeg vet ikke om det er redningen, det er også meget lineært tenkt. "Det er kun innovasjon som gjør at vi overlever"- nei, hold nå kjeft, det er det ikke.

Men jeg tenker, ja, fordi jeg syns italesettelsen omkring det med at det skaper merverdi, more for less, det syns jeg erstatter veldig godt innovasjon. For det som det handler om, det er at vi skal ha mer for de samme penger. Og penger er også tid og human kapital, det er jo ikke kun penger, det er også mennesker. Vi skal ha mer for den samme tid og derfor blir vi også nødt til å gjøre noe annet enn vi pleier. Det stiller krav til at vi setter oss ned og tenker annerledes enn vi allerede gjør. Og det har den offentlige sektor bruk for, bruke tid på og ha viten om, og gjøre- fordi det er ikke det vi har gjort i historikken. Lovgivning: sånn er det, bom, vi gjør sånn. I gamle dager, før, det har ikke vært et krav til den offentlige sektor at det der, altså, jeg har jo ikke en bunnlinje. Jeg selger jo ikke epler til en tier, eller en femmer når det er mange på trærne. Jeg selger service. Så når jeg bruker 28 millioner på lønn om året, så er det ikke noen som riktig vet hva de får for pengene. Det er jo mange penger, og det er kun her i lille skide borgerservice. Så hvis det er at vi tenker over og sier at vi godt kan være mer effektive i den

offentlige sektor og gjør ting på andre måter. Jeg tenker at det er riktig. Men nei, innovasjon redder ikke den danske velferdssektor, det er en del av det.

8.2.4 Intervju med Stine, Leder av en Barnehage

1. Vi har kikket en del på suksesskriteriene på hjemmesiden. Og den første del av intervjuet handler om din forståelse av innovasjon som konsept. Så det første vi ville finne ut av var egentlig hvordan du forstår innovasjon, hva betyr innovasjon for deg?

S: Ja, men for meg er det to deler av det. Det er den teoretiske delen av det, den ideen om at når man er innovativ så gjør man noen bestemte ting, på noen bestemte måter og hele tiden prøver å få noe bedre ut av det som er og at det ikke skal koste penger og alle sånne ting. Men så er det alle de innovative tingene her, som jo ikke nødvendigvis handler om penger, men ressurser i en annen forstand. Fordi det kan være en innovativ tilgang til å gjøre noe bedre for barna med de midlene vi nå engang har. Og noen ganger er det bare det å finne ut av hva er det egentlig som er bedre for barna. Mange ganger får vi regulativer trått over hodene på oss, nå skal dere gjøre dette her, nå skal alle barna igjennom denne her prosess, og da skjer det automatisk for oss at vi begynner å tenke: hvordan kan vi gjøre det her best mulig? Det kan godt være vi har den her ting vi skal gjøre, men hvordan kan vi gjøre det sånn at det har minst mulig, eller mest mulig, alt etter hva det er, innflytelse på vår hverdag. Og det er der jeg tenker at innovasjon kommer aller mest til sin rett her, i den her institusjonsverden.

En gang i mellom kan det godt være at vi tenker hvor vi kan spare noen penger og slikt, men det har vi som regel folk til å gjøre for oss. Vi har ikke tradisjon for selv å synes det er en god ide å spare. Så det er mer på mindset og på måter å handle på i vår pedagogiske praksis som kommer til å ha den største betydning.

2. Er det da innovasjon, er det det samme som forandring?

S: Nei, nei, for forandring det gjør vi hele tiden. Og det er også det vi har brukt som sånn en målestokk for: er det bare forandring det her, eller har vi reelt funnet på noe nytt? Og hvis vi lager forandring 20 ganger, så lager vi kanskje innovasjon en halv gang, fordi det går så sterkt. Så innovasjon, det er der vi gir oss tid til å finne ut av hva er det egentlig vi har her, hva

kunne iv lage om, hva kunne være godt å forandre. Og det når vi langt fra, altså, 99 % av vår tid så har vi simpelthen ikke tid til å være innovative. Men vi kan også godt merke at jo mer vi gir oss tid, jo hurtigere kommer det når det så kommer. Men i dagligdagen, da skal det bare fungere. Og så er det forandring. Så er det: nytt regulativ, ny måte å gjøre det på, ok vi kjører uten å stille spørsmålstegn ved om det er smart eller ei, ikke.

3. Så innovasjon er på en eller annen måte å stille spørsmålstegn ved hvordan man kan gjøre det?

S: Ja, hvordan kan vi gjøre det bedre. Og det er ikke nødvendigvis hurtigere, eller mer effektivt eller noe, det kan også være bare med en bedre mavefornemmelse. Hvordan føler vi selv at her får vi noe bedre ut av det? Det kan også være en kombinasjon av, at barna skal også ha noe godt ut av det, men det skal foreldrene rent faktisk også, hvordan kan vi kombinere det? Så det blir litt mer enn bare forandring, fordi det toget, det kjører hele tiden.

4. Ok, men hvordan vet man så at noe er innovativt?

S: Noen ganger så vet vi det først når vi har gjort det et stykke tid og noen kommer og sier: hold da opp, det var smart. Eller: det har vi aldri sett noen gjøre før. Eller at vi selv stopper opp og kikker tilbake og spør; hva var det egentlig som skjedde her? Så kan vi godt oppdage at det var faktisk ganske innovativt det vi gjorde her. Andre ganger er vi meget bevisste når vi starter ut, så har vi hele prosessen, men så er det fordi jeg har valgt at nå skal vi bruke tid på det her og nå. Og så vet vi det jo. Men titt så er det sånn at når prosessen har vært satt i gang bevisst, så blir det kanskje kanskje ikke implementert. For så kjører den der tanke på en annen måte, enn når det blir den brennende plattform av nød. Nå SKAL vi simpelthen finne på noe annet her. Så det er også noe i det, om det er bevisst eller ubevisst.

5. Ja, som leder, hvordan på en måte, skaper du rammene for å kunne bedrive innovasjon? Du var litt inne på det, at du noen ganger setter av tid, men...

S: det kommer også veldig an på om det er med de voksne eller med barna. Og inntil nå har det vært de voksne, for det er liksom de som skal sette det i gang sammen med barna. Og så handler det simpelthen at vi bruker et personalemøte på en bestemt måte, som så kan være alt fra ting fra teoriuke til «i dag skal vi ikke skrive referat av våre møter, vi skal finne alternative måter å gjøre det på», så den innovative delen av det er å prøve å skape noen nye

rammer for det som vi godt kjenner i forveien, som er et personalemøte.

For eksempel så har vi et personalemøte hvor vi skulle snakke om digitalisering, og personalet blir delt opp i tre grupper; dem som skal ta seg av det digitaliserte barn, den digitaliserte pedagog, og den digitaliserte daginsittusjon. Og så får de vite at det eneste de ikke må, det er å referere hva de har snakket om. De skal vise det på alle mulige andre måter enn det. Og så fikk vi videofilm, vi fikk sanger, vi fikk dikt, vi fikk alle mulige ting tilbake og jeg opptok det hele på video. Også la jeg det ut, vi har en sånn liten lukket facebookgruppe hvor vi skriver ting om det som skjer i det her hus, også la vi det ut der, og det blir stadigvekk referert til som det beste personalemøtereferat vi noensinne har laget, fordi alle kan huske hva de forskjellige sa. Og da kan man si, det var ikke så mye det vi snakket om som var det innovative, men det var måten vi snakket om det på som ble innovativt. Og derfor kan det godt være sånn noen ganger at det vi trodde skulle være det innovative var i virkeligheten ikke det det var, det var noe helt annet. Og det er oftest der og på den måten vi setter det i gang i personalegruppen. Og så kan jeg jo se noen personer som gir slipp på noen «pleier», «vi pleier» å gjøre det på denne måte. Nei, det gjør vi faktisk ikke, skal vi ikke lige prøve å se om vi kan gjøre det på en annen måte fordi de har vært i gang med en prosess sammen, så tør de også å gi slipp når de er ute i huset på en annen måte. Men det har ikke kommet så langt i forhold til barna enda. Og samtidig kan man si, kanskje er innovasjon mye lenger framme hos barna, fordi de ikke er så satte i sine vaner som vi er. Så det er også et spørsmål om, hva dykker man ned og kikker på. For de fleste barn er faktisk rett innovative.

6. Ja, du sa noe om at, i forhold til det med å ta seg tid til å lage innovasjon, at noen ganger må man bare fokusere på drift, men at det å være innovativ krever at man setter driften litt til side. Hvordan håndterer dere det, er det perioder hvor dere overhodet ikke har tid til å tenke på innovasjon?

S: Ja, og noen ganger i lange perioder. Og så prøver jeg, altså jeg kan jo gjøre det på flere plan. Jeg kan gjøre det med personalegruppen her, men jeg kan også gå ut til mine kollegaer og gjøre noe der. Og når det sånn, når dere skrev begynte jeg sånn å tenke over når er det egnetlig jeg gjør de her ting. Og jeg kan godt merke at hvis jeg ikke har gang i et eller annet som er litt nytenkende, så syns jeg det er kjedelig. Men det kan være på alle mulige plan. Så personalet kan godt ha en lang periode hvor de slett ikke er i det, men så er jeg selv et annet sted. Blant annet har jeg sammen med en kollega, vi har prøvd å ta ren innovativ; hvordan

skaper vi en innovativ prosess, og endt ut i noen MUS- samtaler, som vi så har holdt med personalet her. SÅ du kan si, vi har hatt den innovative delen av det, men de har opplevd resultatet. Og så kan man si, så bygger vi videre på det, så de kommer med i en prosess hvor vi så tenker over hvordan vi kan gjøre det bedre, hvordan kan vi altså, utvikle det her til noe mer eller større enn det er i forveien. Så på en eller annen måte blir de involverte og jeg blir så mellomleddet riktig langt henad veien. Så jeg syns jo jeg gjør det hele tiden, men det gjør personalet ikke hele tiden og det gjør mine kollegaer heller ikke hele tiden. Fordi det er et eller annet med når man først har prøvd den følelsen av; jeg kan noe nytt, jeg kan noe annet, så kan man ikke vende tilbake til drift. Så blir drift simpelthen kjedelig.

7. Vi har også, det her med å igangsette innovasjon- på hjemmesiden står det noe om det å skape produktive forstyrrelser, har du noen eksempel på hva en sånn forstyrrelse kunne være- som var med til å skape innovasjon på en eller annen måte?

S: Altså noen ganger så er det å leke, når vi voksne sitter sammen. Å slippe, ja kanskje skal det en litt lenger forklaring på. Vi arbeider riktig mye med personlighetstyper i dette huset, og vi er mange introverte. Og det betyr rent faktisk at riktig ofte når vi sitter på et personalemøte, at hvis jeg kommer til å si hva jeg mener så blir det sånn. Og det er ikke fordi vi skal ha diskusjoner osv. men vi er bare sånn rent typemessige i huset, ikke sånne noen som diskuterer alt dypt og voldsomt. Så noen ganger bare det at jeg tar et spill med, eller, vi har en sånn samarbeidsøvelse hvor man sitter med snorer og en plate og nede i den plate er det en blyant. Så er min oppgave for eksempel å si til dem; dere skal tegne et hus, og det sitter ti med hver sin snor og skal finne ut av å tegne et hus. Og det der med å få satt ord på de følelser som skjer inneni en når man blir presset ut i noe man ikke er vant til, det kan noen ganger være nok til at så er det løsnet opp for at man kan begynne å kikke på tingene på en annen måte. Men det krever tid, det gjør det.

8. Ja, for så tenker du at de ansatte også skal være involverte i hvordan, finne ut av hvordan man skal gjøre tingene på en ny måte?

S: Ja, de skal, de skal nå derned at de tenker, nå har vi snakket om det vi pleier, nå skal vi begynne å tenke på noe nytt, uten å tenke løsninger. Og det er den prosess som er den aller sværeste å komme i. For vi er supergode å bare; det her er noe møkk- så gjør vi bare sånn her i stedet for. Og vi får aldri noensinne tenkt i bunn med: er det her egentlig smart. Altså nå går

vi hen til en ny, nesten maken til løsning på noe, uten egentlig å tenke over, hva er det egentlig som gjør at det er noe møkk. Og den der tid, og den, jeg vet ikke hva jeg skal kalle det; løssluppenhet- det er i hvert fall noe med å gi slipp på det som man pleier å gjøre. Og det er riktig riktig svært, når man også vet at lige om litt så har vi en deadline, eller lige om litt så skal barna i skole, eller hva det nå måtte være. Så det krever tillit og tid å kunne gjøre det.

9. Har oppgavene dine som leder forandret seg særlig etter det prosjektet som dere har hatt, altså innovasjonsledelse? Føler du nå når du kommer tilbake på arbeidsplassen å skal lede, at dine oppgaver ser annerledes ut enn før?

S. Nei, altså mine oppgaver ovenfra ser ikke annerledes ut, men den oppgave jeg gjerne vil ta ser annerledes ut. Mitt syn på hvordan jeg skal komme inn i det her hus, det er annerledes. Men det er jo helt personlig, det handler simpelthen om at jeg ikke kan holde ut ikke å gjøre det. Det er også noe med å, altså, tingene forandrer seg så hurtig, og det man skulle som en leder for 30 år siden er slett ikke det samme som jeg skal som leder i dag. Men konseptet omkring ledelse er det samme som for 30 år siden. Det er først nå det liksom har begynt at man kikker på at, jeg passer for eksempel ikke barn. Det gjorde man, for 20 år siden passet lederen barn også og var med i skjemaet og hadde oppgaver i den retning, for ellers så kunne man jo ikke lede de andre, hvis man ikke visste hva arbeidsoppgavene gikk ut på. Det kan man jo sagtens i dag. Men systemet daginstitusjonen har ikke helt nået derhen at «det kan man sagtens i dag». Så man skal stadigvekk som leder forsvare at vi har en annen oppgave. At min oppgave ikke er å være pedagog, min oppgave er å være leder. Og det er sånn sett likegyldig om jeg skal være leder for pedagoger, lærere eller hva det er, jeg skal være leder av denne her institusjon og den drift som er i den institusjon, mer enn jeg skal være barnepasser, eller oppvasketømmer eller feier eller hva vet jeg. Jeg skal ta meg av noen mer sånn meta-orienterte ting enn man skulle for 30 år siden. Men systemet heter stadigvekk at jeg har 17 timer til ledelse, nei 20 timer til ledelse og 17 timer til barn. Men det er så, ikke barn som at så går jeg ut og passer Julius og Frederik, så er det barn i forhold til at det skal lages foreldresamtaler, skrives nyhetsbrev, alle de der overordnede ting i forhold til det å være sammen med barn. Men det er barnerelatert tid. Og det kjemper vi litt med, å få noen høyere herrer til å forstå at sånn er verden ikke mer, det har den ikke vært i mange mange år. Men det er sånn rent teknisk, hvordan er økonomien skruet sammen, hvor kommer pengene fra, osv. Så er det på denne måten. Og det er jo, i min forstand, på ingen måter innovativt, for det

er jo faktisk drepende. For så sier man; jeg SKAL jo 17 timer det og 20 timer noe annet. Så det å være nyskapende i det, det krever også en liten smule; Jeg tør godt stå fram og gjøre noe annet enn det de andre gjør. Og det er det jo ikke alle som har lyst til. Vi er jo likeså forskjellige som personale ute i huset her, ikke.

10. Et av formålene ved prosjektet beskrives som det å skape en innovativ kultur. Jeg tenkte hvis du kunne beskrive hva det vil si å ha en innovativ kultur?

S: Jeg tror det første skritt det er: du skal feile. Du skal tørre å hoppe ut hvor det er riktig dypt, og du skal tørre å tenke annerledes og nye tanker. Og det starter jo med en aksept av at det er ok å feile. Som jeg sagtens kan melde ut her, jeg kan si til personale; hvis du ikke har feilet så har du laget en feil, altså, men det er ikke det som at de tør å springe ut i det. De skal ha en følelse av inneni seg selv at det er ok at nå prøver jeg og lige der står min kollega og hun griner hvis det ikke går godt. Det krever riktig, riktig mye tillit. Så det er noe med...

Siste år hadde vi for eksempel noen her ute som, vi ble delt i to hold og hvert hold ble så et eget band, med elguitar og trommer og hele molevitten. Og i løpet av to timer skulle vi lære en sang og lage konsert for det annet hold. Det er å springe ut i vannet, det er riktig riktig dypt, for det er ikke noen av oss som spiller på instrumenter. Men det gjorde rent faktisk at det neste personalmøte, da turte folk å si litt mer om hva de syntes. De turte å gå en liten tann lenger hen i at, ei kunne vi kanskje prøve det og det. Og det blir så min oppgave å holde fast i den ånd; kan dere huske da, dere kan rent faktisk godt, jeg har sett det. Altså, hele tiden, min fortelling skal hele tiden være noe om hvordan de kan gå over grensen for hva de tror de kan for liksom å kunne tro på det selv.

11. Så på en eller annen måte så skal du, som leder, i en større grad, skape den tilliten at man kan?

S: Ja, ikke nok med at de skal ha tillit til at jeg tror de kan, men de skal også ha tillit til hverandre. Og de skal allermest ha tillit til seg selv. Og det er ikke noen lett oppgave, skal jeg hilse å si. Det er faktisk ganske vanskelig å holde fast i, fordi mange mennesker har den med at; oh nei det er nok ikke så viktig, eller, det er nok kun meg det er et problem for, eller, nei de har jo sagt at det er sånn det skal være så da må vi heller bare gjøre det. Og det er jo det som skjer i 99 % av vår tid. Og så en gang i mellom så tar fanden i oss også gjør vi et eller annet, og så kommer det jo folk som sier; det var smart. Også vokser man litt av det. Men fordi det er så

langt tid imellom der hvor vi rent faktisk har tid til det, så blir det også litt en ny følelse hver gang. Nå, vi kan faktisk godt noe her, ikke. Og så er det min oppgave å trekke tråden; ja, og det kunne dere også godt siste måned, og ja, det kunne dere også godt siste år. Det er meg som skal bevare det overblikket, det har man ikke, altså, det er jo et kjempe ansvar de har der ute hver eneste dag for de her mange barn vi har. Så det er også et spørsmål om hvor mye man kan romme, og hvor mye de skal romme i det hele tatt. Og de skal ikke finne på alt nytt, altså, de skal finne på det nye som gir mening for dem, ikke.

12. Ja, som leder nå i en institusjon i den kommunale forvaltning, så kreves det jo at du skal være innovativ, eller skape rammer for innovasjon. Så har man noe, en måte som man kan planlegge innovasjon på, eller kontrollere det. Må dere rapportere om når dere har vært innovative eller er det strenge oppfølgingskrav til dere som ledere om å være innovative?

S: Altså, min opplevelse er at det er ikke noe krav. Vi var noen som var heldige å komme på kurs, og det er jo selvfølgelig, sånn er det jo alltid; de samme mennesker er jo dem som faktisk godt vil det, uansett om de skulle eller ei. Jeg har riktig mange mennesker som aldri har beskjeftiget seg med innovasjon, men jeg kan se at tendensene begynner nå. I Greve kommune har vi noe som heter Åpent Akademi, hvor det er innovasjon som liksom ligger under alt hva som foregår der. Og der blir vi som ledere, på kryss og tvers av fag og forvaltning osv. Da blir vi samlet omkring noen forskjellige emner. Og der kan jeg godt se at tendensen går henimot at vi skal gjøre tingene mer innovativt, men det er ikke noe krav, altså som i; overhodet ikke. Og vi, jeg har faktisk startet et prosjekt sammen med en kollega, som var en del av den her diplom i innovasjon, som, hva skal man si, forvaltningen var sletts ikke klar til det. De kunne ikke, altså, de kunne godt se at det var godt det vi hadde funnet på, men de kunne slett ikke se det være i forvaltningen, fordi det simpelthen lagde så mye om på «pleier» og det kunne den ikke romme. Og det er også det jeg mener med at systemet liksom er bakut, det kan godt være at vi vil en hel masse, men det hjelper ikke noe når lokomotivet simpelthen ikke vil kjøre. Og så kan vi godt være noen enkelte som gjør noe her hist og pist, men, altså vi skal skubbe noen tunge godsvogner. Og det er altså noen embetsmenn og det er noen politikere som er med på den vogn, men like nå er det ikke dem som har den reelle makt til å kunne si: nå er det nå vi kjører. Men så er det allikevel noen krefter som er med til å lage de små rom som vi kan gå hen, vi som ikke kan holde ut å la vær og øve oss i å gjøre det. Så man kan si, hvis nå vi var en virksomhet som skulle oppfinne ny pedagogikk, så ville jeg befinne meg som plommen i et

egg. Men det er bare ikke det som er vår oppgave, vår oppgave er å passe noen barn og utvikle dem så godt som overhodet mulig, inntil et skolesystem, som i øvrig også er som det pleier. Så det er ikke noe, det er like før jeg vil si at hvis vi skaper noen barn som kan for mye så blir de jo irriterende over i skolen, for så passer de ikke inn i den rammen som er der. Og især nå, med ny skolereform og det hele, så skal vi i hvert fall tenke mye i, at det de skal være gode på og det vi skal videreutvikle, det skal være noe som kan rommes i skolen. For ellers så får de bare et stempel i pannen om at de her elever, de er irriterende, er for voldsomme.

13. Jeg tenkte, når vi er inne på det her med, du nevnte dette med toget og alt mulig. De største utfordringer i forhold til nettopp å være innovativ som leder, kunne du snakke litt om hva det kunne være. Både sånn internt her, men også sånn, som du sier, du møter noen andre forventninger kanskje?

S: Ja, altså, jeg tror den største utfordring det er å finne den plattform som brenner nok til at alle som er involverte i den har lyst til å prøve å gjøre noe innovativt, ikke kun her, men også oppadtil. Så man kan si at det liksom er åpne linjer. Hvis vi finner på noe skidegodt her nede, så skulle det gjerne være noen et annet sted som kan si; fint det er det vi gjør, eller det er det vi prøver. Pilotprosjektet er kjørt eller et eller annet. Så det skal liksom være noen åpne kanaler. Og ofte, det som brenner her, det brenner jo kun for oss. Eller også så får vi italesatt det på en måte så det blir for spesifikt på en eller annen måte. Så det med å finne «den gode» brennende plattform, som alle kan se er der, det er sinnsykt vanskelig. Det blir riktig ofte, ni ut av ti av de tingene jeg setter gang i, det er jo fordi jeg selv har lyst, og ikke fordi at det kommer en og forteller meg at ; oh det her er vanskelig, eller dette er hardt. Altså det er jo mitt eget behov kan man jo si. Og der, den tiende gang finner jeg noe som det rent faktisk er behov for også, ikke, og så kjører det på en helt annen måte. Det er det der med, noen ganger så finner man jo ut av i prosessen, hov, det var det rent faktisk noen som syntes var godt, for eksempel det her med MUS-samtaler. Altså mitt personale hadde aldri sagt til meg; vi vil godt ha MUS samtaler på en annen måte, men da de fikk det syntes de at det var fett. Men det var min plattform, det var meg som syntes at nå skal jeg i gang for 17. gang med noen ikke, det er litt kjedelig det her. Hvordan kan vi gjøre det på en annen måte- men det var mitt behov. De, for dem var det jo bare noe de skulle og hvorfor, altså, det er jo meget hyggelig. Så hvorfor ikke bare gjøre det som vi pleier ikke?

Så utfordring nummer et det er å finne noe som mange kan se er en god ide. Også tid.

14. Men jeg tenker, som leder for deg, så er det jo en hel masse krav som stilles, du skal holde deg innenfor budsjetter, du skal legge budsjetter, du skal planlegge en årsplan, er det noen av disse kravene som stilles til en leder, eller til lederoppgavene da, som du syns har blitt sværere eller nemmere å gjøre etter at innovasjon kom inn som en del av hverdagen?

S: Jeg vil si at jeg tror aller mest at de har blitt sjovere. Fordi det blir lettere for meg å finne en skjev vinkel på dem. Jeg er ikke så god til sånn med rutiner og riktig mye er jo rutine. Sånn som med å lage et skjema, det er det samme skjemaform som jeg startet med i 97, ikke, men den virker, så det er ikke noen grunn til å begynne med. Jeg kunne jo prøve; kunne man prøve et eller annet også går et eller annet galt, men for meg kan det innovative i det så være måten å lage det på som er annerledes enn den pleier å være. Et annet sted, på en annen computer, altså noen ganger er det så lite som skal til ikke. Og så kommer den kanskje til å se litt annerledes ut og så syns personale, nei det er liksom som å få et helt nytt skjema, for nå er strekene grønne i stedet for røde ikke? Så noen ganger blir ting en liten smule sjovere når man har noen redskaper til å gjøre noe på en annen måte. For eksempel den her med de snorene- det er jo skidesjovt. Jeg kunne godt likeså godt ha fortalt dem om hvor viktig det er at de samarbeider og at de har styr på hvem som gjør hva, når og hvorfor, og at de lyttet til hva oppgaven var før de gikk i gang og sånn, alt det kunne jeg sagt til dem rent teoretisk, men det er allikevel sjovere når man kommer til å prøve selv. Og hiver snoren i den forkerte retning så taket blir skjevt eller hva vet jeg. Så det lekende element i det, det blir mer og mer fremtrende. Og hvis vi ikke skulle kunne leke her, hvor skulle man så kunne gjøre det?

15. Altså, i forhold til, det blir skrevet mye om dette med å samarbeide på tvers av kommuner og fagområder osv. Er det noe dere har gjort?

S: Altså, det gjorde vi jo ikke på kurset. Altså, det kurset som startet det hele opp for meg, der var vi tre kommuner; Høje-Taastrup Kommune, Stevns og Greve og alle mulige forvaltninger, så vi var jo plutselig mange forskjellige verdener som plutselig skulle møtes omkring det her med å lære å tenke innovativt. Vi hadde jo ikke noen spesifikke oppgaver i forhold til at nå skulle vi endre på noe eller sånn, det var simpelthen ren teori vi skulle lære her ikke. Og det ble satt en masse ting i verks, som at man kunne følge en medarbeider i en annen kommune eller kunne komme inn og se en annen ledelsestype osv. Men det kom aldri riktig helt i verk, men systemet ligger der kan man si, så det krever bare at det er noen som er så entusiastiske i

det at de rent faktisk går ut og gjør det, fordi hverdagen overtar i det øyeblikket man trår inn av døren. Her da hadde vi tatt vekk, og var ute av sammenheng, og visste at vi skulle bruke en hel dag eller noen ganger to dager, noen ganger var det med overnatting osv. Vi visste, at nå er det det her vi skal beskjeftige oss med og så er det bare mye lettere, altså. Igjen det der med tiden, ikke?

16. Ja, så sann som det er nå så krever det egentlig noe ekstra av deg som leder, at du skal gjøre noe ekstra utover det normale?

S: Ja, men det gjør rent faktisk- nå har jeg sett hvor stor virkning det har. Jeg satt for eksempel sammen med en bibliotekar fra Stevns og en skoleleder fra Høje-Taastrup, meget forskjellige verdener vi kommer fra, meget forskjellige måter å gjøre tingene på, men det gjør at jeg kan huske tilbake på at; men det gir faktisk mening å gå hen å spørre en annen; prøv å se på det her, hva sier det deg? Så det gjør jeg innimellom, men jeg vet jo også godt at, når jeg lager prosjekter med mine kollegaer, så kikker vi noen ganger hverandre i øynene og sier; vi skal også huske at vi like skal ha en annen, som er litt irriterende og litt skjev, og litt ikke enig med oss, inn i det her prosjekt. Og noen ganger så tenker vi; neei, og andre ganger så gjør vi det rent faktisk. For vi vet jo at det er det som skal til, for vi blir simpelthen så hurtig enig med hverandre, og vi er så selvfede. Altså, det er ikke grenser for hva vi kan når vi er sammen. Også noen ganger skal det bare en enkelt en til å- ja. Og der har vi ofte brukt vår HR-avdeling riktig mye, som- prøv å høre, gidder dere å komme og høre vårt opplegg om det her prosjekt også skyter dere bare etterpå. Og det har vært godt- for det er jo alltid noe man overhodet ikke kikker på- jeg kikker aldri på økonomi for eksempel. Jeg glemmer aldri- det var en fra HR som sa; hvor mange timer koster dette egentlig. Hm, ja, jeg kunne godt se at det kostet litt for mange, for plutselig satt vi med en MUS-samtale som før var meg og en medarbeider i 1,5 time, det ble meg og min kollega og en medarbeider i 2,5 time. Det var lige plutselig litt dyrt ikke, så. Så ja, det der med bare lige få den skjeve vinkel på, det er sunt, det er det. Men det er også meget trygt at det er med HR, for så er det ikke noen som kan gå ut og si; de er simpelthen så dumme derover. Så ja, der igjen er det tillit, og det spiller jo inn på alle, på alle nivåer.

17. Kan du, eller har du, mener du at det er noen nye utfordringer som har kommet med det å drive en barnehageinstitusjon etter at man begynte å tale om innovasjon? Er det noen helt nye

utfordringer som leder i forhold til det å drive en institusjon som har kommet til enn tidligere?

S: Ja, altså det som helt umiddelbart popper opp i meg er: ja, jeg skal hele tiden finne på noe nytt og noe sjovt. Og det syns jeg heldigvis er sjovt, men jeg kan godt se på noen av mine kollegaer at de syns faktisk ikke at det er så fett. Og at de nok kunne tenke seg at det var litt mer «pleier». Eller som går meget tradisjonelt til oppgaven. Så utfordringen er jo å finne den nye, den sjove, den gode, den direkte vei inn i: hva gjør vi så. Og det syns jeg er sjovt, og det er så mitt hell for ellers ville jeg ikke syntes det var sjovt å være her.

18. Var det noen utfordringer som dere hadde før prosjektet gikk i gang som dere nå merker ikke er en utfordring lenger? Altså er det noe innovasjon har tatt bort?

S: Altså, det er noen utfordringer i forhold til det her mindsetet med å tørre å gjøre noen nye ting, som innovasjon har fjernet. Som for eksempel kan handle om opplegg, om et eller annet, pedagogikk, hva vet jeg. Det er meget nemmere nå å gjøre det bedre fordi fokus kanskje ikke er så mye på teori i det jeg skal fortelle om, men måten jeg forteller det på. Det har faktisk gjort det litt lettere- det er ikke så tørt.

19. Hm, ja vi har også et spørsmål om, de største utfordringer for deg som leder- hvis du skulle tenke på hva det var?

S: Altså, med alt?

20. Med alt.

S: Ja, hva er sværest. Det er å nå det hele tror jeg. Det er så mye jeg gjerne vil, men det er ikke alt jeg kan. Altså, hver dag jeg går hjem så tenker jeg; ej, jeg glemte lige eller jeg skulle også ha spurt. Og det kan godt være en utfordring noen ganger for jeg vil faktisk riktig gjerne en masse ting, men altså, det nytter ikke noe. Jeg har prøvd å gjøre alt, men det nytter ikke noe, så er det ingen som får noe overhodet. Så, det der med å økonomisere med min tid, men også med mine tanker, for det nytter ikke noe at jeg er et sted, men mine tanker er et annet, så jeg er nødt til å være meget skarp på- hva er det jeg gjør akkurat nå, også være i den «nå». Og det er noe av det jeg har lært av å være i det innovative prosjektet, å tørre å bli i det. Det bruker jeg også i så mange andre sammenhenger- at nå er jeg her, også vet jeg godt at det ligger 20

oppgaver der inne, men det blir etterpå. Jeg har også kunnet si til meg selv- som regninger, det var noe som jeg kunne tenk «åh, jeg skal betale regninger, og det tar simpelthen bare så lang tid og jeg kan ikke huske tallene, osv», men nå sier jeg- jammen jeg betaler regninger på torsdag fra klokken åtte til klokken ni, og hvis jeg ikke er ferdig klokken ni så er det bare ærgelig, så blir det på neste torsdag. Og det hjelper.

21. Så, altså, føler du at du må skifte mellom forskjellige roller som leder- at nå er jeg den administrative leder, og nå er jeg den innovative leder?

S: Ja.

22. Ja, så etter innovasjon kom så er det enda en rolle du må ta på deg som..?

S: Ja, hvis det er meg som skal styre prosessen, men noen ganger, hvis jeg ser sånn meget stort på det, så er- den innovative leder, det er jeg nødt til å være hele tiden. Det er ikke sikkert at det går på oppgaven, men det kan være at det er på min egen rolle, eller på personalets måte å gjøre tingene på. Altså, så innovasjon er der, det er bare ikke alltid italesatt. For det er også det som gjør at jeg blir nødt til å tenke; det her har jeg sagt riktig mange ganger til en medarbeider, hva skal jeg gjøre for å få denne medarbeider til å forstå. Det er meg som må gjøre noe annerledes. Nå har jeg prøvd, jeg har sagt det samme- nå blir jeg nødt til å prøve noe nytt. Så går jeg inn i et eller annet rom, man kan kalle det innovativt eller hva det nå måtte være, men jeg er nødt til å gå inn i meg selv for å finne en annen måte å gjøre det på, For så vet jeg at det ikke hjelper noe at jeg sier- men så skifter jeg det ordet ut med det, det er ikke nok. Jeg er nødt til å gå ned og kikke mer dybdegående på det. Og det er jo et eller annet sted en sånn innovativ-aktig måte å tenke på som er oppstått. Måske har vært der i lang tid, men jeg har bare ikke tenkt over det, har ikke tenkt: ah der var jeg innovativ- så var det bare noe man gjorde.

23. Så man har nå fått et ord på de prosesser, som man kanskje alltid har gjort, faktisk er eller?

S: Ja, et eller annet sted, ja.

24. Jeg tenkte også, ja, det med å skape merverdi igjennom innovasjon, den MUS-samtalen er kanskje et godt eksempel på hvordan man skaper merverdi. Har du noen flere eksempler på hvordan man dere har skapt merverdi?

S: Altså, det har vært merverdi for oss å kunne tenke utradisjonelt i forhold til våre personalemøter, gjøre tingene på en annen måte. Vi får i virkeligheten meget mer ut av dem, selv om vi. Vi kan ha møter hvor vi overhodet ikke har snakket pedagogikk, men vi har prøvd pedagogikk, vi har lekt pedagogikk, og så kan vi meget bedre om mandagen, når vi møter på arbeidet, snakke om pedagogikk, for vi har prøvd det. Så på den måten har det gitt masse merverdi i vår måte å være sammen på.

MUS_- samtalene, selv om de første av dem var dyre i drift, så har de rent faktisk gitt en merverdi i forhold til at de målene som har kommet ut av samtalene er mye mer personlige, og de er mye mer, hva skal jeg si, personalet eier dem mye mer enn de gjorde før. Før var det bare et papir som lå nede i skuffen, nå er det rent faktisk noe de gjør. Og jeg kan se det- det er mye nemmere for meg å kunne gå hen og si; tipp topp, jeg kan se at du har i gang med din visjon. Det er mer tilgjengelig fordi vi rent faktisk har gitt oss tid til å snakke ordentlig om det. Og det gir en merverdi i dagligdagen, og man kan si, det er den vi har funnet fram til i prosjektet og skulle være argumentet for at; det her tar altså noen flere ressurser, men, ja.

25. Hvis vi tenker litt sånn større i forhold til den kommunale sektor i helhet, eller Greve kommune, er det noen hindre som du tenker at kommunen må løse for at dere kan være innovative? Altså, er det noen grensehindre som ligger der som, altså er det eksempelvis noen rapporteringer som kommunen krever?

S: Nei, egentlig ikke, men det det krever er at det er noen som sier ja. Det vil vi gjerne prøve, det vil vi gjerne springe ut i, det vil vi gjerne la være et forsøk. Motet til det, det mangler. Noen steder. Motet til den helt store forandring, det er ikke alle som har det. Og det tenker jeg- den vil vi støte i mot alltid, for det vil alltid være noen embetsmenn eller politikere som ikke er til det her, og som bedre liker; hvis jeg får en rapport, og hvis jeg kan se på bunnlinjen at den ikke er rød, så er det ok, så kan du gjøre hva du vil. Men Greve kommune er faktisk en kommune hvor det ikke er så vanskelig å gjøre tingene og ikke få skjelt ut over at man har gjort det. Men det kan være vanskelig å få lov først. Så vi er noen her som sier- det er lettere å få tilgivelse enn å få tillatelse. Fordi, altså, jeg kan ikke huske at jeg noensinne har fått vite; der gikk du lige.. det må du ikke, og jeg har altså innimellom gjort ting hvor jeg har tenkt- neineinei, hvis det er noen som oppdager dette her. Men det er det en viss toleranse for her, så lenge at driften er som den skal være, så lenge det ikke er noen foreldre som står og skriger; sikke en møkk institusjon, og budsjettet det holder og personalet er glade og tilfredse osv. så

kan man faktisk gjøre ganske mye. Men i det her regi, ikke i det store og hele: nå endrer vi hele Greve kommune- det er lukket. Det skal man ikke.

26. Så, dette henger jo litt sammen med alt det andre vi har snakket om, men vil du si at denne institusjon, denne barnehagen, har endret seg etter at du kom tilbake fra prosjektet?

S: Ja, det har den. Både fordi det har gått tre år, men også fordi vi gjør tingene annerledes. Det jeg hører det er sånn; er du egentlig klar over hvor godt vi har det her, altså, har du egentlig lagt merke til at vi snakker ikke i krokene lenger. Sånne småting; har du egentlig lagt merke til hvor godt vi samarbeider om tingene, altså det er sånne små ting, som vi kanskje ikke umiddelbart selv tenker- det er fordi vi har vært innovative, og de kan ikke se hvor tråden starter, de kan bare se at det er der, og at der noe som ulmer i dem. Og det er fint for meg, det behøver ikke være noe fint og forkrommet som vi har skrevet ned alle steder, det er følelsen. Og det er litt det samme, innovasjon er følelsen av at «der gjorde vi noe smart»- som var smart for oss selv, men også smart for andre.

27. Vil du si at innovasjon har påvirket din måte å ta beslutninger på som leder?

S: Ja, ja, helt klart.

28. På hvilken måte, er det nemmere, sværere?

S: Jeg tør mye mer, jeg er mye bedre til å si; ja, det gjør vi bare. Og så har jeg jo allikevel alltid hatt en grad av, i forhold til disse typegruppene vi snakket om, så er min typegruppe det å være litt sånn anarkistisk. Og det gjør jo at jeg riktig mange ganger har tenkt; det kan godt være at det er noen som har sagt at det skal være sånn her, men det gir jo ingen mening så derfor gjør vi det bare sånn her. Og det kan jo ofte bli oppfattet som møkkhamrende irriterende og ulydig og hva man ellers skal kalle det, men det har det liksom blitt litt mer plass til. Og det kan jo ha to årsaker, det kan være at det er fordi at det er noen andre som også tenker litt i den retning, men det kan også være fordi man har funnet ut av at selv om jeg gjør noe så ødelegger jeg jo ikke. Så det, når jeg har vært 18 år et sted, så ville det være noen som hadde oppdaget det hvis man hadde sprengt en institusjon i luften ikke? Jeg har også noe goodwill med meg siden jeg har vært her i så mange år.

29. Ja, så på en eller annen måte har innovasjon tillatt at det å være litt mer anarkistisk er litt mer lovlig?

S: Det er i hvert fall på en helt annen måte, så kan jeg si: jammen det har jeg gjort, nå, ja det var ærgelig, men nå skal du høre- jeg gjorde det på denne måten og jeg gjorde det fordi. Det kan jeg være meget mer åpen om nå, og jeg vet så ikke helt om det handler om jeg føler at jeg får mer goodwill, eller om det er fordi at jeg har vært på det kurs, altså, det er litt som hønen og egget ikke?

30. Ja, har dere fått noen nye verktøy, eller konkrete metoder, som dere kan ta i bruk for å skape innovasjon, som ledere, etter dette seminaret?

S: Ja, vi fikk jo klart noen verktøy og noen, det der med å være kreativ i prosessen, der har vi fått riktig mange verktøy til det. Altså, jeg prøver også å søke rundt omkring i alle forskjellige sammenhenger om jeg kan finne noe som ville være sjovt å leke med, så tar vi det i bruk. Så ja, vi har fått noen helt konkrete, men vi har også selv bygget videre på det.

31. Så det her med, altså, vi har et spørsmål om dere har noen konkrete eksempler på når dere har innovert, men sånn jeg forstår det så er innovasjon litt mer en måte, selve prosessen, å tilrettelegge prosessen på?

S: Ja, det har det vist seg å være meget her i huset. Altså det mest konkrete eksemplet jeg har, det er de MUS- samtaler, hvor vi har gått fra å ha, altså vi har hatt personale med inn i; hvordan var MUS-samtalene innen og hvordan kan dere godt tenke dere dem i framtiden og alt sånn noe, og det har endt ut i en MUS-samtale hvor min kollega intervjuer medarbeideren, mens jeg sitter ved siden av og lytter. Og en gang imellom lager vi time-outs, ja, altså det kommer til å lyde så kluntet, men altså. Min kollega og jeg, vi reflekterer over det den ansatte har sagt imens de hører på hva som blir sagt. Så hele den dialog som er i den prosess som så, hvor vi også har dratt noen dialog-bilder inn, hvor de skal bruke de dialog-bilder til å visualisere de mål de har og de får utlevert en bok med et bilde, med det bilde de har valgt, som de så skal bruke til å skrive ting ned omkring deres mål, som. Altså, det er markant annerledes enn den måte vi hadde MUS-samtaler på før, og har gitt merverdi fordi det er meget mer. Det blir brukt på den vitensvegg som henger bak her, det blir brukt til min ledelsesevaluering, og der er de her, MUS-samtaler er et kjempestort prosjekt her i huset. Og

det er prosjekt de er stolte av fordi det er deres. Og det blir talt om det ute i kommunen og de kan si; ja, mhm, jeg har prøvd det. Så altså det er noe riktig godt i det og en masse, masse merverdi i det i forhold til målsetning av egen utvikling og eget arbeid. Som har flyttet seg fra å være mitt ansvar til å bli medarbeidernes ansvar. Hvor oppgaven for meg går mye mer ut på, altså det kunne være umulig. Jeg kunne for eksempel ha en medarbeider som sier; jeg kunne godt tenke meg å komme på kurs i å lære å spille gitar, hvor jeg sier; ja, men det kan jeg godt, jeg kan sagtens kjøpe det kurs, men jeg kan jo ikke spille. Altså det er jo deg som skal kunne spille gitar. Uansett om jeg kjøper kurset eller ei, hvis du ikke kan spille gitar, så kan du ikke spille gitar. Så er det sånn mer om hva de selv kan gjøre- hva er deres egen rolle i de her mål, på en helt annen måte enn det var før. Og det har gitt merverdi- samtidig med at det også har gitt merverdi i forhold til meg i forhold til min kollega, for vi har simpelthen besluttet oss for å ha en innovativ prosess minst en gang om året, som vi så setter i system og har hatt den to ganger. Og også hatt den fete fornemmelse av- vi har en stor vegg hvor vi skriver alt ned på, og når året så er omme så åpner vi den igjen og ser- ok, hva nådde vi så. Og når året var omme så hadde vi nådd det hele, vi hadde faktisk kun MUS- prosjektet på som det var det vi skulle nå, men alle de der under-punktene som gjorde at vi kom fram til MUS-samtalene, dem hadde vi også nådd. Og hele den der prosess, den tenker jeg, den har oppstått, vi var på kurs sammen, vi har laget riktig mye sammen etterfølgende, i den ånd. Og hvor vi hele tiden har holdt hverandre fast på: vi må ikke finne løsninger, vi skal derved først hvor vi finner ut av, hva er det egentlig det er behov for. Og det er en øvelse, og vi har så stor tillit til hverandre nå at det kan vi godt gjøre. Det er ok å si et eller annet fullstendig latterlig åndsvagt, som kanskje også viste seg å være en god ide. Som det kan være svært å si i et annet forum som man ikke er trygg ved.

32. Helt sånn overordnet i samfunnet, altså når politikerne taler, så taler de mye om at innovasjon er helt nødvendig for å møte utfordringene i samfunnet. Og da snakker de særlig om at det er krav om bedre kvalitet i velferdstjenestene, samtidig som at man har en veldig presset økonomi. Så innovasjon er nødvendig for å spare penger da. Hvis du tenker på at det er det som er målet til innovasjon, tenker du da... Altså, det er tydelig at det har forbedret kvaliteten, som du sier at det motiverer og skaper nye prosesser, men sånn i forhold til økonomi, har du tenkt- har du spart, krever det mer midler eller?

S: Altså, der hvor man kan måle aller mest på er at vi bruker ikke noen penger på vikar. Og der kan man si, det er satt 100.000 av til vikar her i huset, sist år hadde vi så 100.000 vi kunne bruke på å lave noe fedt. Så på en måte så sparer vi penger, ja, men ikke alltid på den måten som vi trodde. Når vi snakker om hvordan vi kan gjøre tingene annerledes, så er det kanskje det som gjør at vi et halvt år ikke kjøper noe kartong, fordi vi har gjort ting på en annen måte, og så har vi spart noen penger der. Som vi så selvfølgelig skynder oss å bruke på noe annet fordi vi har det budsjett vi nå engang har, ikke. Vi har ikke noe mål her i huset om å vise at vi kan gjøre noe bedre for mindre, vår motivasjon inntil videre har vært at, ok, hvis vi sparer her, hva skal vi så? Og det kan være alt lige fra at så tar vi sgu alle sammen en tur sammen til Odense og ser H.C. Andersens hus, eller vi skal ha malt alle våres dører grønne eller vi skal ha laget en klatrevegg, ikke. Og vi opplever; da jeg gikk på seminaret kalte vi det for mattheus-effekten, der man sier at den som har skal mer gis. Så har man noe så får man også noe, og det opplever vi. Altså vi, vi har vært her i 18 år og vi har aldri noensinne søkt om noen penger noensteder fra, sist år tenkte vi, bare for sjov, vi prøver å søke, og vi fikk en halv million. Som vi slett ikke hadde regnet med og som vi sagtens kunne funnet et eller annet sted i vårt budsjett ved å være litt kreative, men plutselig fikk vi pengene. Og ikke nok med at vi fikk pengene, vi fikk en masse ”vi har fandme gjort et godt stykke arbeid”, anerkjennelse sammen med de her penger. Som så også gjør at vi vokser litt selv og gjør at vi tenker, mhm, det er noe i den her institusjon kan som ikke noen andre kan, det kan vi gå ut og gi til foreldrene på en helt annen måte enn vi kunne for to år siden. Det velter inn med barn i en kommune hvor det er fallende barnetall.

Så alle måter kan vi så, så kommer det ting til oss, som vi ikke umiddelbart hadde tenkt at ville bli effekten av det vi gjør, men det skjer. Det er en institusjon i Norge som har ringt og spurt om de må komme på besøk her og jeg tenkte ”her”? Norges forhold er jo mye bedre enn her, men de har lest om noen av de tingene vi har gjort og tenkt at det vil de vite noe mer om, og det er jo sejt. At en dansk institusjon kan gjøre det. Her er vi, hva er vi, vi er 14 pedagoger, og vi er flere pedagoger enn man normalt ville være til 80 barn på 4 stuer. De har 3 stuer i den barnehagen og de er 24 voksne. Det sier så litt om at normeringen er en smule annerledes i Norge, ikke. Og da syns jeg at det er fett for oss at de kan synes at vi gjør noe spennende. Og vi tenker ”å bare det var oss, mann”- hva vi ikke kunne få ut av det å være så mange voksne ikke. Kanskje, fordi, igjen det der med den brennende plattform- det kan jo godt være at det er den som gjør at vi kan finne ut av å gjøre tingene på en annen måte.

Men jeg tror på at fordi vi på en eller annen måte utstråler noe annerledes, og har en annen måte å gjøre tingene på, så kommer det noe annet til oss. Og så blir det selvbekreftende på en eller annen måte. Så kan det være at vi drukner til sist(latter).

33. Ja, jeg vet ikke om vi har så mye mer. Eller, hvis du skal tenke hvorfor, eller komme med din mening om hvorfor du tror at den kommunale forvaltning behøver innovasjon i dag?

S: Altså, helt personlig, fordi det gir arbeidsglede. Samfunnsmessig fordi at det bryter opp med noen normer som på en eller annen måte har blitt outdated av den rivende utvikling samfunnet er i. Ehm, det var en eller annen som sa her forleden at i 2007 kom iPhone, altså, prøv å hør, det har vært iPhone hele mitt liv ikke. Og det er bare et par år siden. Altså alt det som har skjedd, kanskje kan man huske hvordan det lød når man ringte opp til internettet med et modem. Det er jo en fjern, fjern, fjern verden. Barna i dag vet ikke hva en cd er, men de kan gå på youtube også kan de hente alt. Det går så sterkt at vi kan ikke følge med selv. Og derfor er vi nødt til å slippe, nødt til å slippe noe av det vi kjenner. Men vi skal også være forsiktige så vi ikke slipper for mye, for vi skal også være kritiske. Og der kan en teoretisk tilgang til innovasjon hjelpe til å sortere litt i alt det der.

Jeg så en sånn studenterhue hvor det bakpå, istedet for å stå navnet så stod det "takkk google", så tenkte jeg sånn: det er fandme uhyggelig hvis man skal få sin studentereksamen på google og samtidig så vet jeg godt at hver gang jeg i tvil om noe så googler jeg det. Og der er jeg, jeg er nødt til å være kritisk fordi det er jo ikke alt som står der som er riktig. Og hvordan lærer vi barna der ute å være kritiske, og sortere og ikke ta alt det inn. Det er ikke uten årsak at vi har riktig mange barn i dag som har en eller annen diagnose fordi de har ikke noe filter, de har ingen formening om "hvor mye skal jeg forholde meg til av alt det som skjer her", fordi deres foreldre ikke kan. Ikke kan si stopp. Og det tror jeg på blir noe som vi kommer til å bruke riktig mye tid på. For ellers så løper forbruket til værs, for til sist så blir det jo sånn at alle barn skal ha en eller annen form for støtte, fordi de har en diagnose. Og det har vi jo ikke råd til. Og det er jo også et eller annet sted fullstendig unødvendig, hvis man møter barnet der hvor det er. Og samtidig har en voksen-tilgang til tingene, hvor man har sortert litt i alt det som er sjøvt.

34. Supert, da var det jo egentlig bare det...

Avsluttende.

