

Kandidatnummer:

7176

7607

7606

7343

**BCR 3103-1**  
**Bacheloroppgave 2021**

*Hvordan kan offentlig sektor implementere metoder og teorier fra kreative bedrifter, for å fremme motivasjon og innovasjon?*

**Innleveringsdato: 14.06.2021**

**Antall ord:14245**



**Skriftlig bacheloroppgave i gruppe**

**Våren 2021**

**HØYSKOLEN KRISTIANIA**

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## **Forord**

Dette prosjektet markerer slutten på en 3 år lang reise hos Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi er 4 studenter som ønsket å se nærmere på koblingen mellom offentlig og privat sektor i innovasjonsprosesser. Det har vært utrolig lærerikt og motiverende å dykke dypere inn i en sektor vi selv har jobbet i, vi har etter beste evne prøvd å holde oss objektive til oppgaven og ikke ta med oss fordommer fra egne erfaringer.

Vi vil starte med å takke alle informantene som stilte til intervju, uten deres innsikt hadde dette vært en umulig oppgave.

En stor takk til vår veileder Seidali Kurtmollaiev som hjalp oss med å komme i gang og holdt oss på riktig kurs.

Takk til medstudenter som har vært fantastiske sparringspartnere gjennom 3 år.

Sist og ikke minst takk til familie og kjærester som har holdt ut med oss gjennom eksamensperioder og denne siste tidkrevende prosessen.

## **Sammendrag**

Dagens samfunn endres kontinuerlig. Hverdagen vår blir stadig lettere, bedre og tryggere. Gjennom flere tiår har det offentlige og private jobbet sammen om en bedre hverdag. Deler av offentlig sektor kan oppleves som tregt, traust og for byråkratisk av mange. I denne oppgaven tar vi for oss forskjellene i sektorene når det kommer til organisasjonskultur og organisasjonsstruktur, og hvordan disse strukturelle og kulturelle aspektene preger motivasjonen til de ansatte. Gjennom en rekke dybdeintervjuer har vi oppdaget mangler og smerter i offentlig sektor, og sett videre etter muligheter for å implementere metoder fra det private næringslivet i offentlig sektor på tross av strukturelle, kulturelle og individuelle barrierer. Funnene våre avslører mangler og smerter i offentlig sektor som mangel på motivasjon, for mye byråkrati, for stor avstand mellom arbeider og leder, for lite effektivitet og for lite kunnskap rundt det å fremme motivasjon og innovasjon hos de ansatte i offentlige instanser. Analysen vår tar for seg de største smertene i offentlig sektor tilknyttet modernisering og endring, samt brukes som grunnlag for å se på hvordan man unngår disse i det private ved å bruke teorien presentert tidligere i oppgaven. Til slutt vil vi konkludere med å peke på de viktigste funnene og hvordan denne studien kan brukes til videre forskning.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	S.6
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	S.6
1.2 Problemstilling	S.6
1.3 Forskningsspørsmål	S.6-7
1.4 Oppgavens struktur	S.7
1.5 Innovasjon i offentlig sektor	S.7
1.5.1 Tidligere prosjekter	S.7
1.5.2 Dagens drift	S.8
1.6 Viktigheten av studien	S.8-9
<b>2.0 Teori</b>	S.9
2.1 Organisasjonsstruktur	S.9-11
2.1.1 Mål og strategi	S.12
2.1.2 Effektivitet i organisasjoner	S.12
2.2. Organisasjonskultur	S.12-13
2.2.1 De fem generelle effektene som påvirker atferd organisasjonskulturen	S.13-14
2.2.2 Dysfunksjonelle effekter sterke organisasjonskulturer kan ha.	S.14-16
2.2.3 Hierarki og ad-hockratiet	S.16
2.3 How to kill creativity	S.16-18
2.4 Creativity under the gun	S.18-19
2.5 How Pixar fosters collective creativity	S.19
2.6 Leaders can turn creativity into competitive advantage	S.19-20
2.7 Championship behaviour	S.20-22
<b>3.0 Metode</b>	S.23
3.1 Kvalitativ metode	S.23
3.2 Innhenting av primær- og sekundærdata	S.23-24
3.3 Dybdeintervju	S.24-26
3.4 Rekruttering og intervjuguide	S.26-27
3.5 Refleksjon over valg av forskningsmetode	S.27
3.6 Etske aspekter tilknyttet oppgaven	S.28
3.7 Reliabilitet og validitet	28-29

<b>4.0 Analyse og presentasjon av funn</b>	S.29
4.0.1 Næringsforumene	S.30
4.1 Hovedfunn	S.31
4.2 Organisasjonsstruktur	S.31
4.2.1 Ansattes syn på organisasjonsstruktur	S.31-32
4.2.2 Hierarkiske barrierer	S.33
4.2.3 Økonomiske og menneskelige ressurser	S.34
4.3 Organisasjonskultur	S.34-35
4.3.1 Sterke organisasjonskulturer	S.36-37
4.4 Individuelle aspekter	S.37
4.4.1 Informantenes syn på motivasjon	S.37-38
4.4.2 Kommunikasjon mellom ansatt og leder	S.38-40
4.4.3 Motivasjon for endring og motivasjon	S.40
<b>5.0 Drøfting og oppsummering av funn</b>	S.40
5.1 Hva er de største forskjellene på organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturene?	S.40-41
5.2 Hvilke faktorer er med på å påvirke motivasjonen i disse sektorene?	S.41-42
5.3 Vil det være mulig å ha et mer åpent og kreativt klima i offentlig sektor?	S.43
5.4 Vil det være mulig å ta i bruk kreativ ledelse i offentlig sektor?	S.44-45
<b>6.0 Konklusjon</b>	S.45-46
<b>7.0 Kritisk refleksjon</b>	S.47
<b>8.0 Kildeliste</b>	S.48-49
<b>9.0 Vedlegg</b>	

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling**

Som nevnt i forordet har flere av oss jobbet på gulvet i offentlig sektor, våre erfaringer fra sektoren har vært blandet. Vi ønsket å ta et dypdykk for å se hvordan innovasjon foregår i offentlig sektor. Vi ønsket ikke å skrive en oppgave som var politisk rettet, men heller mer rettet mot den organiske delen av prosessene. Vår arbeidserfaring har allerede gitt oss en god innsikt i hvordan prosessene ved ulike avdelinger foregår, men siden innovasjonsprosesser i offentlig sektor er svært forskjellige fra kommune til kommune, var det viktig å få gjort flere dybdeintervjuer med mennesker på gulvet. Grunnet de strukturelle barrierene i form av lover og regler som oppstår i offentlig sektor, var det interessant å se etter hvilke metoder og teorier som kan brukes til å forbedre offentlig sektor. For å snevre inn oppgaven har vi valgt å se på hvordan disse metodene kan fremme motivasjonen til ledere, mellomledere og arbeidere. Det vi mener med å fremme motivasjonen i dette tilfellet er at insentivene til å forfølge innovative ideer også vil styrkes, noe som igjen vil føre til en mer effektiv organisasjon i alle ledd.

### **1.2 Problemstilling**

*Hvordan kan offentlig sektor implementere metoder og teorier fra kreative bedrifter, for å fremme motivasjon og innovasjon?*

### **1.3 Forskningsspørsmål:**

For å kunne avgrense problemstillingen har vi valgt som hovedfokus å se på hvilke faktorer i organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen som påvirker motivasjonen hos informantene fra offentlig sektor. Videre har vi koblet opp teori og forskning som omhandler kreative bedrifter. På denne måten vil det bli enklere å se på forskjeller, samt koble inn muligheter for endring. Vi har utformet fire forskningsspørsmål etter beste evne for å avgrense hva vi forsker på, samt hvilke teorier og metoder vi ønsker å legge hovedfokus på.

*1.3.1 Hva er de største forskjellene på organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen mellom de to sektorene?*

*1.3.2 Hvilke faktorer er med på å påvirke motivasjonen i disse sektorene?*

1.3.3 Vil det være mulig å ha et mer åpent og kreativt klima i offentlig sektor?

1.3.4 Vil det være mulig å ta i bruk kreativ ledelse i offentlig sektor?

## 1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven følger en standard bachelor-struktur bestående av 6 deler.

I denne første delen har vi kort innledet med bakgrunnen for vår problemstilling, videre vil vi gi en beskrivelse av nåværende situasjon og vår studies viktighet.

I del 2 vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi har brukt for å drøfte de ulike forskningsspørsmålene og vår problemstilling.

I del 3 presenterer vi vår fremgangsmåte og valg av metode.

I del 4 drøfter vi resultatene og funnene vi har funnet om hverandre.

I del 5 viser vi til konkrete muligheter for å implementere metoder og teorier fra privat næringsliv til offentlig sektor.

I del 6 vil vi kort konkludere drøftingen. Helt til slutt vil vi gi en kritisk refleksjon av vår bachelor-prosess.

## 1.5 Innovasjon i offentlig sektor

*“Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter” (Meld. St. 30, kap 3.1)*

Vi kommer gjennom oppgaven til å definere innovasjon som definert ovenfor, og har også brukt denne definisjonen når vi har gjennomført dybdeintervjuer med informantene. Dette for å gjøre det tydelig for intervjuobjektene, da det finnes mange ulike definisjoner av innovasjon.

### 1.5.1 Tidligere prosjekter

Gjennom det siste året har vi sett en god del innovasjoner fra offentlig sektor bli iverksatt som følge av Covid-19. Eksempel på dette er smittesporings-appen, digitale fastlegemøter og ikke minst digitale forelesninger.

### 1.5.2 Dagens drift

Offentlig sektor utgjør langt over halvparten av norsk fastlandsøkonomi, og den legger beslag på en større del av arbeidsstyrken enn den gjør i noe annet OECD-land på grunn av oljenæringen. I tiden som kommer vil det være kritisk for norsk økonomi at vi fortsetter videreutviklingen av en effektiv og verdiskapende offentlig sektor. (Clemet, Aftenposten)

Offentlig sektor leverer velferdstjenester til næringsliv og befolkningen. Noen tjenester produserer det offentlige selv (utdanning, helsetjenester, etc), noen kjøpes inn og noen leveres som en kombinasjon av egenproduserte tjenester og innkjøpte varer og tjenester. Eksempel på en tjeneste som kan bli kjøpt inn i samarbeid med en privat bedrift er et IKT-system.

*“Å se til privat sektor og samarbeide om løsninger handler ikke om at offentlig sektor skal bli som næringslivet. Det handler om at næringslivet, med sine arbeidsformer og rammebetingelser, kan bistå offentlig sektor med å nå sine mål”* ( Meld. St. 30, kap 11.1.1)

I digitaliseringsstrategien til regjeringen har det blitt trukket frem at offentlig sektor ikke skal begynne på innovasjonsprosesser som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt. Det offentlige skal vise næringslivet sine behov og gå i dialog med næringslivet, noe vi fikk pratet en del om gjennom dybdeintervju med ansatte i næringsforum på tvers av landet. I drøftingen av funn og resultater vil vi vise til hvordan næringsforumene jobber sammen med private bedrifter.

### 1.6 Viktigheten av studien

Vi har en stor offentlig sektor i forhold til andre OECD-land med tanke på andel av BNP, og mye tyder på at denne sektoren bare vil bli større ettersom vi får en større og større andel eldre (eldrebølgen).

*“Det finnes ingen klar, lineær sammenheng mellom størrelsen på offentlige utgifter og økonomisk vekst. Mye offentlig aktivitet bidrar til økonomisk vekst, mens annen aktivitet kan hemme veksten gjennom å gi uheldige incentiver og ineffektive strukturer”* (Riekeles, 2017,10).



Vårt ønske er å se på aktivitetene som kan hemme vekst gjennom å gi uheldige insentiver og ineffektive strukturer. Ifølge studien har Norge en ganske effektiv offentlig sektor, men det er grunn til å frykte at det ikke er optimalt. Dette gir grunnlaget for å fortsette å se etter nye innovative løsninger, standardiseringer og andre metoder som kan effektivisere sektoren i møte med en ny æra.

## **2.0 Teori**

I denne delen av oppgaven vil vi presentere teorien vi har brukt. Teorien vi har valgt, er knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene for å kunne besvare oppgaven etter beste evne, med faglig forankring. Hvor vi først starter med teori knyttet opp mot organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Dette er teori fra faget Organisasjon og ledelse (OOL1100). For å kunne forstå hvordan en organisasjon fungerer og hvilke strukturelle og kulturelle faktorer som påvirker motivasjonen er det viktig å først se på teori, sett opp mot dagens situasjon.

Videre har vi tatt med teorier fra faget kreativitet, innovasjon og nyskaping (KIN1102). Dette er et fag som fokuserer på hvordan kreativitet bidrar til økt motivasjon og innovasjon i organisasjoner. Teoriene er forankret i forskningsartikler og pensum fra kreative bedrifter og hvordan disse bedriftene aktivt jobber med innovasjon og nyskaping. Vi mener dette er relevant pensum, fordi fokuset ligger i hvordan kreativitet kan påvirke motivasjon.

## **2.1 Organisasjonsstruktur**

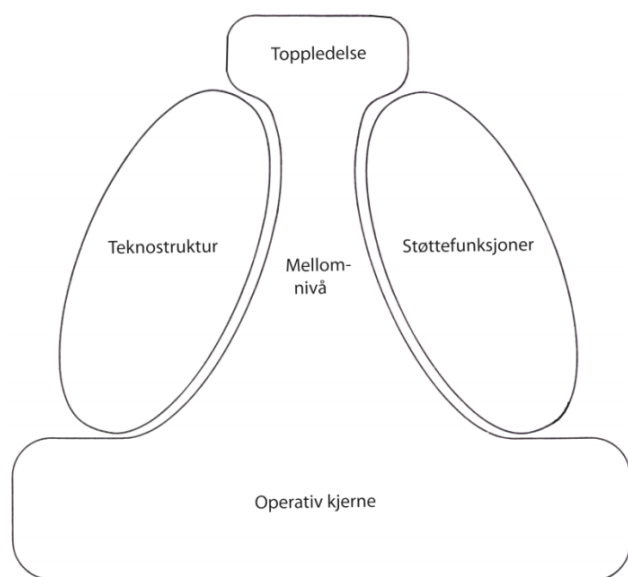
Organisasjonsstrukturen defineres som hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2016, 70).

I følge Mintzberg (1979) består en organisasjon av 5 hoveddeler.

Den første delen kaller han for den operative kjernen. Dette er delen hvor arbeidet blir utført og realisert. Den andre delen består av mellomledelsen, som består av en gruppe individer som har hovedansvaret for å føre tilsyn, koordinere oppgaver, samt fungerer som et mellomledd mellom den operative kjernen og toppledelsen.

Mellomledelsen vil fungere som en formidler av informasjon, både oppover og

nedover i systemet. Den tredje delen består av toppledelsen. Dette er personene som har hovedansvaret, samt har det øverste administrative ansvaret i en organisasjon. Videre har vi den fjerde delen, som består av teknostrukturer. Dette er gruppen som utarbeider rutiner, prosedyrer, regler, utformer planer, driver med opplæring og økonomisk kontroll. Den siste og femte delen av en organisasjon er støttestrukturer. Dette kan beskrives som gruppen som ikke er involvert i selve produksjonen, men som er nødvendige for at organisasjonen skal fungere. Dette i form av sentralbord, lønnsutbetaling og kantinedrift (Jacobsen og Thorsvik 2016, 94-95).



(Jacobsen og Thorsvik 2016, 94)

Organisasjoners struktur, Mintzberg (1979)

### Maskinbyråkrati

Et maskinbyråkrati karakteriseres ved en sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering. Det er en klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering i kompetanseområder. Skriftlig saksbehandling, som videre gir muligheten for kontroll, er som regel et krav i denne type byråkrati. Ansettelse skjer ofte i form av kontrakter etter faglige kvalifikasjoner. Dette fordi organisasjonen styrer og koordinerer mye av virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Denne organisasjonen har som regel en stor teknostruktur, som innebærer at det er mange som jobber med å utarbeide regler, samt sørger for at disse blir fulgt opp. Maskinbyråkratiet kan enten være funksjonelt spesialisert, eller markedsbasert (Jacobsen og Thorsvik 2016, 96-97).

### **Profesjonelt byråkrati**

Kjennetegnene i et profesjonelt byråkrati er profesjonalisering, samt at de ansatte i den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlingsfrihet. Dette på grunn av at de ansatte er utdannet, samt spesialister på området, som gjør det mulig å desentralisere beslutningsmyndigheten. Dette er i motsetning til maskinbyråkratiet, et mer desentralisert byråkrati. (Jacobsen og Thorsvik 2016, 98-99)

### **Divisjonerte organisasjoner**

Denne type organisasjonsstruktur kalles en konsernstruktur. Dette innebærer at organisasjonen deles opp i divisjoner eller avdelinger, som så å si er uavhengig av hverandre, mens på en annen side er samlet under én ledelse og forholder seg til, samt koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. Denne type struktur er ofte veldig kompleks, samt avhengig av måten man koordinerer på. Det at man standardiserer og setter klare mål over hva de ulike divisjonene skal oppnå. Videre legger opp til en sterk resultatevaluering. I de fleste divisjonene er det divisjonsledere som blir delegert beslutningsmyndigheten og resultatansvar. (Jacobsen og Thorsvik 2016,101-102)

### **Den innovative organisasjonen**

Ifølge Mintzberg har den innovative organisasjonen ofte en løsere form for organisering. Regler og prosedyrer, er som regel ikke nedskrevet, autoritetshierakiet var ikke avklart og beslutningsmyndigheten var desentralisert. Denne organisasjonsstrukturen bidro til at de ansatte tok mer initiativ, samt fikk rom og tid til å følge opp ideer, samt jobbe kreativt. Dette gjorde det mulig for organisasjonen å drive høy grad av innovasjon. Mintzberg kalte denne formen for organisasjonsstruktur for ad-hoc-kрати, som understreker at strukturen er uklar og flytende, ofte på grensen til å kunne se en klar struktur. Eksempler på slike bedrifter vil være bedrifter som har som mål å drive med høy grad av innovasjon. Han valgte også å dele inn denne typen i to ulike organisasjonsstrukturer, operativ - ad-hoc-kрати og administrativ ad-hoc-kрати (Jacobsen og Thorsvik 2016 ,99).

### 2.1.1 Mål og strategi

“Organisasjoner er alltid opprettet for å løse en eller annen oppgave eller for å fylle en funksjon.” (Jacobsen og Thorsvik 2016, 36). Dette uavhengig om de er et idrettslag, bedrift eller veldedighetsorganisasjon. Vi studerer mål og strategier fordi det er en antakelse om at de har en effekt på de ansatte i den gitte organisasjonen, hvordan de tenker og handler, og på hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de er plassert i og virker innenfor. (Jacobsen og Thorsvik 2016, 36).

*“Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til hvor høy grad en organisasjon når sine mål, og med hvilken ressursbruk. Uten mål er det vanskelig å snakke om effektivitet.”* (Jacobsen og Thorsvik 2016, 37).

Selv om det meste av forskning om strategi fokuserer på bedrifter som opererer i et marked, så står strategibegrepet stadig sterkere også i offentlig sektor, men vi kan ikke overføre de klassiske teoriene om organisasjonsstrategi fra det private markedet, da det offentlige opererer etter helt andre forutsetninger. Det offentlige fungerer mindre kapitalistisk enn sin motpart, vi kan for eksempel ikke kutte ut trygden fordi det ikke er lønnsomt. Slike former for “markedssvikt” vil ofte føre til at offentlige strategier blir mer inkluderende, og dermed mindre målrettede enn private organisasjoners strategier. Mye tyder likevel på at den strategiske tenkemåten blir mer og mer tilpasset offentlig sektor, da i den forstand at offentlig sektor må gjøre grep for å effektivisere sine tjenester (Jacobsen og Thorsvik 2016, 49).

### 2.1.2 Effektivitet i organisasjoner

“En tradisjonell definisjon av effektivitet er “grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk”. Alle organisasjoner har et ulikt sett av mål og tilgjengelige ressurser, hvordan man kombinerer disse ressursene for å nå sine mål vil vise hvor effektiv man er. (Jacobsen og Thorsvik 2016, 49-50).

## 2.2 Organisasjonskultur

*“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – Edgard Schein”* (Jacobsen og Thorsvik 2016, 130).

Ifølge Schein er kultur basert på læring. Han mener at det handler om hvordan man tilpasser seg organisasjonen, basert på hvordan ting har blitt gjort tidligere, samt hvordan man tilpasser seg erfaringer og nye endringer. Kulturen vil hele tiden utvikle seg, ettersom man lærer hvordan man mestrer de ulike problemene, ved ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, samt gjennom intern integrasjon. En kultur opprettholdes så lenge den anses og oppfattes som å være riktig. Videre vil organisasjonskulturen videreføres og bli lært bort til nye medlemmer/ansatte, som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på knyttet opp mot spesifikke problemer. Følelser i denne sammenhengen handler om hvordan følelser er med på å påvirke hvordan vi danner oss meninger om handlingsmiljøet.

Dette vil si at organisasjonskultur handler om hvordan en felles og enhetlig kultur påvirker en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2016, 130-131).

### **2.2.1 De fem generelle effektene som påvirker atferd i organisasjonskulturen**

#### **1. Tilhørighet og felleskap**

Å føle tilhørighet og felleskap er viktig for å dekke sosialt grunnleggende behov hos de aller fleste. For enkeltpersoner kan dette redusere usikkerhet, man blir del av en gruppe der folk tenker og handler likt. Fellesskapet er en viktig faktor for å skape trivsel. For mange vil kulturen i en bedrift bli sin egen identitet, altså at de verdier som organisasjonskulturen fører med seg, blir dine personlige verdier. Når man utvikler sånne identiteter knyttet til bedriften, vil disse menneskene ofte presentere organisasjonen positivt, og bli en form for ambassadør for organisasjonen. Det kan også skape en sterk lojalitet til organisasjonen, noe som slår positivt ut i form av mindre fravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet (Jacobsen og Thorsvik 2016, 127).

#### **2. Motivasjon**

Ved å oppleve sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan virke motiverende. Gjennom å jobbe mot et felles mål og oppleve en følelse av at man jobber mot noe større en seg selv kan gi en sterk motiverende effekt, vi kommer til å snakke mer om dette senere i teoridelen (Jacobsen og Thorsvik 2016, 127).

### 3. Tillit

Jo sterkere kultur, desto større tillit mellom ledelse og ansatte. Dette fører til et mindre behov for å kontrollere og overvåke arbeidet. Tilliten til medarbeidere handler om at man forventer at de jobber i tråd med organisasjonens normer i den sosiale gruppen. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll, tillit gir også grunnlag for å delegerer handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen. Ved at man har handlefrihet gis det rom for å utvikle nye sosiale relasjoner på arbeidsplassen, dette gjør at organisasjonen blir i bedre stand til å fornye seg organisasjonsmessig. Forutsetningene for tillit er fellesskapskultur og at de ansatte har tilegnet seg lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned veldig raskt (Jacobsen og Thorsvik 2016, 127-128).

### 4. Samarbeid og koordinering

Alt vi har snakket om ovenfor medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Tillit fører til at man føler seg gjensidig avhengig av hverandre, og ønsker å jobbe for fellesskapet fremfor egeninteresser.

Organisasjonskultur vil også utvikle en felles "sjargong" og måte å kommunisere på, noe som igjen letter samarbeid. Flere har påpekt at kultur dermed er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på fordi, det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide (Jacobsen og Thorsvik 2016, 128).

### 5. Styring

Kulturen gir ofte oppskrifter eller premisser på hvordan ansatte skal handle i en gitt situasjon. Dette kalles for "premisskontroll", fordi kulturen bidrar til at ansatte legger vekt på de forholdene som kulturelementene er presisert til å være viktig (Jacobsen og Thorsvik 2016, 128-129).

## **2.2.2 Dysfunksjonelle effekter sterke organisasjonskulturer kan ha.**

### *1. Styringsproblemer:*

Det er ikke uvanlig at det utvikles kultur i organisasjoner som svekker effekten av formelle styringsmekanismer, eller gjør at formelle styringsmekanismer ikke alltid har de effekter som man hadde tenkt seg. Kultur er også dokumentert å være en vanlig årsak til at forsøk på endring i organisasjoner mislykkes.

Hovedgrunnen til at bedriftene mislykkes, er at de ikke hadde klart å endre

kulturen. Selv om de nye verktøyene og teknikkene for å oppnå bedre kvalitet og effektivitet formelt sett var kommet på plass, så var kulturen i organisasjonen den samme som før, og folk fortsatte stort sett på samme måte som før (Jacobsen og Thorsvik 2016, 144-145).

## *2. Gruppetenkning*

- a. Medlemmene i en gruppe overvurderer gruppens makt og moral. Gruppen utvikler en illusjon om å være usårbar for kritikk, de rettferdiggjør sine handlinger for seg selv og andre gjennom kollektiv rasjonalisering, og man tror selv at det gruppen gjør og prøver på, er moralsk riktig.
  
- b. Medlemmene i gruppen er preget av trangsynthet og manglende evne og vilje til å forstå kritikk eller alternative synspunkt. Man utvikler ofte negative stereotyper av andre grupper med avvikende meninger, noe som bidrar til å forsterke forskjellene og skape større avstand.
  
- c. Medlemmene i gruppen utvikler et kollektivt press i retning av ensartet tenkning. Gruppen legger press på de som avviker fra normen til gruppen, og får dem til å tie. Enkelte av medlemmene kan begynne å fungere som "tanke-voktere", som bestemmer hva som er greit å mene. Sterke kulturer kan dermed ses på som et forsøk på å hindre kritiske meninger. Alle skal tenke det samme, gjøre det samme og ha tillit til ledelsen. Dette kan betraktes som en form for hjernevask og skjulte hersketeknikker. Jo sterkere og jo mer enhetlig kulturen er, desto større er sannsynligheten for at fenomener som ligner på gruppetenkning kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik 2016, 145-146).

## *3. Lite innovasjon og nytenkning*

Når alle i en organisasjon ser virkeligheten på samme måte, er det vanskelig å tenke på nye løsninger og nytenkning generelt. Kulturer kan skape et press for å passe inn og tilpasse seg de normene som allerede eksisterer, de individene som stiller kritiske spørsmål, kan oppfattes som negative til hele virksomheten. Det kan skape en "følg flokken" mentalitet. De kritiske menneskene mister insentivene til å fortsette i

organisasjonen, dette viser at en sterk organisasjonskultur faktisk kan ha negativ effekt på organisasjonens læringsevne (Jacobsen og Thorsvik 2016, 146).

### **2.2.1 Hierarkiet og ad-hockratiet**

#### *Hierarki*

Hierarkiets kjennetegn kan beskrives som den grunnleggende antagelsen av at effektivitet skapes gjennom forutsigbare og stabile prosesser, noe som krever høy kontroll over hele produksjonen, samt over de ulike personene som arbeider i virksomheten. Verdien innad er knyttet opp mot arbeidet og det man produserer. Det handler om å sikre god kvalitet og stabilitet. I denne type kulturen vektlegger ledere koordinering og overvåkning av oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2016,139).

#### *Ad-hoc-Krati*

I et ad-hoc-krati handler det om å skape nye løsninger. Det handler om å legge vekt på fleksibilitet, evnen til å finne nye kombinasjoner og evnen til å se ulike perspektiver. Lederen i en slik kultur kan ofte fremstå som en entreprenør, som er innovativ og som ofte har store visjoner tilknyttet fremtidsplaner. I denne kulturen blir kreativitet ansett som å være en av de viktigste faktorene (Jacobsen og Thorsvik 2016,140).

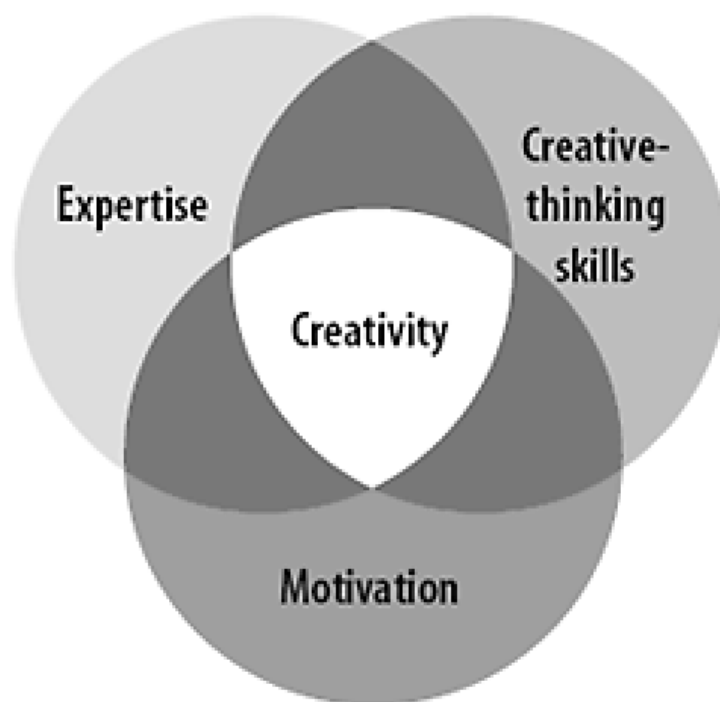
### **2.3 “How to kill creativity”**

I Amabiles artikkel “How to kill creativity” basert på 22 år med forskning rundt kreativitet i bedrifter, kom det tydelig frem at kreativiteten oftere ble «drept», enn støttet. Dette kom ikke av at ledelsen ikke så verdien i nye ideer, men heller at kreativiteten ble undergravd av etablerte arbeidsmiljøer, hvor den forretningsmessige hensikten var knyttet til koordinasjon, produktivitet og kontroll. Designet og oppbyggingen av en organisasjon, kunne fungere som et hinder for kreativitet. Videre forklarer hun om hvordan ulike faktorer kan påvirke kreativitet, som allokering av ressurser (tid og penger), sammensetning av personer, og hvordan man som leder kan bidra til økt motivasjon.



Kreativitet i organisasjoner handler om det å være kreativ gjennom nyttige handlingskraftige forbedringer av produkter, tjenester og prosesser, altså kreativiteten må påvirke det organisasjonen gjør.

Videre forklarte hun ved bruk av en modell, hvordan tre komponenter var med på å påvirke kreativitet i organisasjoner. De tre komponentene består av ekspertise, kreativ tenkning og motivasjon. Kreativitet alene er ikke oppskriften til suksess, men med kombinasjon av de ulike komponentene, vil muligheten for å lykkes økes. I artikkelen kommer det frem at en leder og en organisasjon kan påvirke alle disse komponentene, men at det ville være mer tidkrevende og kostbar å satse på ekspertise og kreativ læring, at det å fokusere på motivasjon ville være mer effektivt.



(Illustret i artikkel "How to kill creativity", Amabile, 1998)

*Ekspertise* handler om hva vi allerede vet, og hva vi faktisk kan gjøre innenfor et domene. Dette inkluderer egenskapene for å kunne tenke vitenskapelig og med eksisterende kunnskap innenfor domenet. Det å kombinere ekspertise med kreativitet kan beskrives ved at man skal lage et nytt produkt basert på tidligere

kunnskap og erfaring, hvor man eksempelvis kan ta i bruk ulike kombinasjoner fra ulike domener, for å oppnå innovasjon.

*Kreativ tenkning* handler om individets ferdigheter i form av personlighet, tenkemåte og fremgangsmåte tilknyttet arbeid. Dette innebærer også evnen til å se problemer fra ulike perspektiver.

Den siste komponenten for at kreativitet skal kunne blomstre i en organisasjon, er motivasjon. Amabile skildrer mellom to ulike typer motivasjon, *intrinsic* (indre) og *extrinsic* (ytre) motivasjon. Den indre motivasjonen handler om at egeninteresse og lidenskap fungerer som en driver, i form av en persons indre ønske om gjøre noe. Den ytre motivasjonen blir beskrevet som finansielle belønninger eller straff tilknyttet arbeidet. Amabile forteller at de ytre motivasjonsfaktorene ofte er roten til problemer tilknyttet kreativitet og motivasjon i bedrifter. Hun forteller videre at penger og finansielle belønninger nødvendigvis ikke hemmer muligheten for kreativitet, men at i mange situasjoner hjelper det heller ikke. Gjennom hennes forskning viser det seg at flere mennesker er mer kreative når de føler seg motiverte på grunnlag av interesse, tilfredsstillelse og utfordring (Amabile, 1998).

#### **2.4 "Creativity under the gun."**

Som mål hadde Amabile å undersøke hvordan ansatte opplever tidspress, og hvordan dette påvirket deres evne til å tenke kreativt. Ut ifra denne undersøkelsen kom det frem at flere følte seg overarbeidet, fragmentert og utbrent. Studien kom fram til at tidspress rammer kreativitet på forskjellige måter. Det avhenger av om miljøet tillater arbeiderne å fokusere på deres arbeidsoppgaver, at ledelsen klarer å formidle jobben som et meningsfullt hastverk, eller om de klarer å stimulere kreativ tenkning. Videre i studiet fant de ut at ulik tidspress påvirket de ansatte på forskjellige måter. For enkelte fungerte det som en motivasjonsdriver, hos andre ble det opplevd som lammelse og frustrasjon. Enkelte kreative bedrifter har kommet opp med metoder, tiltak og løsninger, som kan fungere godt under korte tidsrammer.

Hvis man tilrettelegger for at ansatte får muligheten til å kun fokusere, samt konsentrere seg om en oppgave vil det bli mulig å komme inn i en slags form for flow.

Hvis de ansatte ikke fikk muligheten til å fokusere på kun én oppgave, vil dette som regel resultere i følelsen av å «løpe på en tredemølle». Dette gjør at fokuset forsvinner i alle retninger og opplevelsen av å bli distraheret ofte forekommer. Det handler om å skape en felles forståelse av arbeidets betydning, der man blir involvert og utfordret gjennom prosessen (Amabile 2002,).

## **2.5 "How Pixar fosters collective creativity."**

I følge Catmulls artikkel om Pixar, har de klart å skape et kreativt klima, der de har skapt og lagt til rette for tre hovedprinsipper som alle i Pixar må følge, uansett stillingstittel.

Det første prinsippet går ut på å skape et åpent og transparent klima. Dette forklares ved at alle ansatte skal ha muligheten til å kommunisere på tvers av bedriften og stillingstitler. Det andre prinsippet handler om å skape trygghet blant de ansatte, alle skal føles seg inkludert og trygge, i form av å kunne komme frem med sine innspill. Dette har vært med på å skape en mentalitet hvor ingen idé, er dårlig. De mener at kombinasjonen av gode og dårlige ideer er med på å skape et tryggere arbeidsmiljø. Det tredje og siste prinsippet går ut på at alle som jobber i Pixar skal holde seg oppdatert over teknologiutviklingen og innovasjoner, på et akademisk nivå. Dette i form av fokus på utvikling og læring. I følge Pixar, er nøkkelen til god ledelse i bedrifter med lavere hierarkisk ordning at lederne besitter evnen til å lytte til, plassere og sile ut de ulike ideene. De forteller om at kreativitet i deres tilfelle handler om involvere ulike personer fra ulike avdelinger for å jobbe effektivt sammen om å løse de forskjellige problemene. De er veldig opptatt av å skape god organisasjonskultur som fremmer kreativitet (Catmull, 2008).

## **2.6 «Leaders can turn creativity into a competitive advantage»**

Ifølge artikkelen til Tim Brown, CEO og president i designbyrået IDEO. Identifiserer han tre ulike kreative ledertyper som fremmer kreativitet, motivasjon og innovasjon i en virksomhet. Disse lederne må klare å lede fra alle kanter og har som fokus å styre i en retning mot innovasjon.

Den første lederen blir beskrevet som en "utforsker", dette var en leder som evnet å spørre de strategiske og meningsfulle spørsmålene. Det handler om å utforske de

ulike mulighetene og kombinasjonene. For å kunne være en slik leder vil det være viktig å kunne styre de ansatte fra alle retninger.

Den andre leder-typen som ble identifisert, er "gartneren". Dette er en leder som legger til rette for forholdene, hvor kreativiteten kan vokse. Denne type ledestilen innebærer å veilede, samt engasjere seg i de ansatte og tildele de verktøyene (ressurser) som trengs for å øke muligheten for at kreativitet skal kunne vokse, samt oppmuntre til samarbeid.

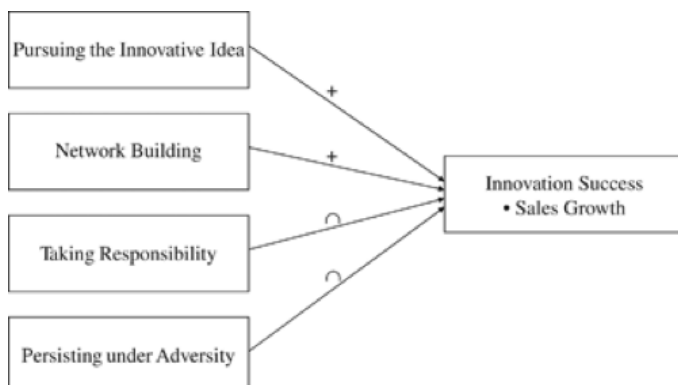
Den siste ledestilen blir beskrevet som "the-player-coach". For å kunne ta en slik lederrolle innebærer det mye tillit mellom lederen og de ansatte. Denne type lederen må både kunne være delaktig i prosjekter og arbeid på gulvet, men uten å ta for mye plass. I teorien vil dette fungere litt som en lagspiller og trener i kombinasjon. For en slik leder vil det være essensielt at lederen evner å forutse ulike hindringer, samt veilede de ansatte slik at ideene blir utformet og kommer til live. Alle disse ledertypene krever det en dyp forståelse rundt problematikken, i form av kunnskap og kompetanse (Brown, 2016).

## **2.7 Championship behaviour**

Denne kvantitative studien om championship behaviour er basert på 123 tyske studier om de 4 ulike evner en "champion" skal inneha for å oppnå innovasjonssuksess.

Kritisk for innovasjon er mestere eller "champions", dette er individer som aktivt utvikler nye produktideer for å bruke slike ideer på produktinnovasjon og bringe de til markedet. Uten mestere er det sannsynlig at nye innovasjoner vil bli neglisjert og "forbli sovende for fremtidig utvikling og implementering". Mestere tar opp nye ideer og bekjemper aggressivt både byråkratiske, sosiale og politiske barrierer for å gjøre slike ideer til vellykkede innovasjoner (Walter, 2011).

Det er fire atferder/egenskaper som er knyttet til mestere og innovasjonssuksess i studien:



(Walter,2011)

### *Forfølge den innovative ideen*

Den første kritiske mesteradferden handler om å forfølge den innovative ideen. I sin artikkel om militære innovasjoner argumenterer Schon (1963) for hvor viktig det er for mestere å forfølge ideen sin med overbevisning og ikke være redd for å risikere deres posisjon og omdømme for å sikre suksess. Det hevdes også at det er et direkte forhold mellom hvordan mestere forfølger sine innovative ideer og suksess. Det kreves en oppfølging og sosial innsats for å få andre med på ideen. De høyere innsats, de høyere sjanse for suksess (Walter,2011).

### *Nettverksbygging*

Den andre viktige evnen som vises av mestere er evnen til nettverksbygging, det er allment kjent at nettverk er kritiske for innovasjon og entreprenørskap. Å ha tilgang til de riktige menneskene gir mesteren muligheten til å få med viktige aktører på laget, om dette gjennomføres er det større sannsynlighet for å oversette ideen til kommersiell suksess. Mesteren skal med andre ord ha egenskaper som gjør han til en god brobygger mellom for eksempel toppledere, ansatte og forskningsinstitusjoner. Dette har vi også snakket en del om i Amabile-teorien (Walter, 2011).

### *Tar ansvar*

Den tredje atferden til en mester går ut på å ta ansvar og forplikte seg til ideen, for å oppnå suksess. I motsetning til de to tidligere mesteratferdene hevdes det at å ta

ansvar for ideen har et omvendt U-formet forhold til innovasjonssuksess. Når man skal realisere en innovasjon er det forbundet med en betydelig usikkerhet. Det de mener med et U-formet forhold til innovasjonssuksess er at om mesteren tar for mye ansvar og ikke inkluderer andre mennesker i ulike prosesser, kan det motarbeide ideens suksess. Mange av studiene peker på at mestere trenger å vise solidaritet rundt sin ide. Om interessenter ikke får komme til med sine bidrag vil de til slutt miste insentivene til å være med videre. Vi kan si at mesteren kan bli en flaskehals som hemmer samarbeidet mellom andre interessenter og informasjonsflyten (Walter, 2011).

### *Holde ut under motgang*

De fleste studiene ser på evnen til å holde ut i motgang som en kritisk mester-atferd. Som Maidique (1980) bemerket, må mestere fremme en idé med overbevisning og utholdenhet og være villige til å risikere sine posisjoner og omdømme for å sikre suksess. I likhet med å ta ansvar for ideen, argumenteres det for at det er en omvendt U-formet sammenheng mellom å vedvare under motgang og organisatorisk ytelse. Opp til et eller annet tidspunkt er høyere nivåer av utholdenhet gunstig for innovasjonsideen. Slik utholdenhet er nødvendig ettersom mesteren bekjemper de mange utfordringene og hindringene (f.eks. Byråkratiske hindringer, motstand til endring) for å samle den nødvendige støtten (ressurs, ekspertise osv.) For å gjøre ideen til en kommersiell suksess.

Men også her kan det bli for mye av det gode, i sin iver til å bringe ideer til suksess, kan mestere ignorere viktig negativ informasjon og ikke vike fra sin tro om at deres ideer vil bli vellykkede. Dette kan knyttes til at mesteren er redd for å "miste ansikt" eller at han virkelig tror det han gjør er riktig, det knyttes derfor en forventning til at mesteren har selvinnsikt (Walter, 2011).

De fleste championship behaviour artikler viser til "de mer de bedre", denne artikkelen har vist oss at det kan bli for mye av det gode. Spesielt når det kommer til å ta ansvar og holde ut under motgang.

### **3.0 Metode**

I denne delen redegjør vi for hvordan vi har gått frem for å svare på problemstillingen vår. Det finnes flere måter å innhente informasjon, som er relevant til oppgaven vår. Spesielt to skiller seg ut, primærdata og sekundærdata. Vi benytter oss av både primærdata og sekundærdata. Primærdataen vi ønsker å presentere vil komme fra intervjuer med sentrale skikkelser innen innovasjon i offentlig sektor samt privat sektor. Vi vil også ta sekundærdata vi finner relevant til problemstillingen i oppgaven vår. Gjennom dybdeintervjuer ønsker vi å få tilgang på informasjon som kan gi forskjellige innfallsvinkler til vår problemstilling og som kan besvare den på best mulig måte.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

For å forsikre oss om at den informasjonen vi anvender i oppgaven er valid har vi snakket med et representativt utvalg for hva som er relevant rundt problemstillingen vår. Fremgangsmåten baserer seg rundt flere kvalitative dybdeintervjuer med individer som har sentrale roller i offentlig og privat sektor. Grunnet at vi valgte denne metoden å innhente informasjon på skyldes at det er via denne metoden man får en dypere forståelse av tematikken og hvor «vondtene» oppstår. Gjennom en åpen interaksjon mellom informant og forsker kan vi oppnå dette.

Kvalitative studier, da særlig dybdeintervju, har et økt fokus på å fortolke paradigme der man ønsker å absorbere informantenes opplevelse og meningsdannelse, i tillegg til hva konsekvensene bak hver mening gir (Tjora 2021, 26-27). Det er derfor vi har valgt å legge mest fokus på dette i vår oppgave.

Ved hjelp av et eksplorativt design, som gir oss bedre innsikt og forståelse ønsket vi å forske på innovasjon og motivasjon, særlig i offentlig sektor, samt hvilke faktorer fra privat sektor som kan implementeres for å øke både innovasjonen og motivasjonen. Dette er en svært sentral del i analyseformålet vårt som også kan hjelpe oss å svare på flere forskningsspørsmål.

#### **3.2 Innhenting av primærdata og sekundærdata**

Før vi startet å skrive, måtte vi planlegge hvordan vi skulle gå frem for å innhente informasjon og hvordan vi skulle strukturere oppgaven. Innhenting av primærdata som vi bruker i oppgaven vår vil i stor grad bli samlet inn via dybdeintervjuer med

informanter. Sekundærdata vi anvender i oppgaven blir samlet inn fra pensumbøker og forskningsartikler. Vi ønsket å knytte flere teorier og metoder på tvers av ulike pensum, som vi mener skaper en god sammenheng for oppgaven vår.

Foruten litteratur fra fagbøker har vi også brukt Google Scholar og Kommunal- og moderniseringsdepartementet sin stortingsmelding om innovative anskaffelser og partnerskap med næringslivet, for å la oss inspirere av problemstillinger og forskningsspørsmål.

Vi stiller oss bak informasjonen vi presenterer fra de sekundære datakildene våre, dog, vet vi at man ikke kan si med 100% sikkerhet hvor troverdig alt fra for eksempel Google Scholar er, men vi har forsøkt å være objektive og kritiske til informasjonsinnhentingen vi har gjort.

### **3.3 Dybdeintervju**

I denne oppgaven har vi valgt å bruke dybdeintervjuer som forskningsmetode. Dette fordi vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer.

*«Denne metoden er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette (Spradley 1979).»*

Vi hadde lite kunnskap rundt det vi ønsket å se nærmere på, derfor mener vi at det vil være fordelaktig med en kvalitativ tilnærming. Hvis man allerede har mye kunnskap, informasjon, samt tilgang på en bredde av informanter, knyttet til området man forsker på, ville det vært mer fordelaktig å ta i bruk en kvantitativ tilnærming i form av spørreundersøkelser. Dette fordi tilgangen til informasjon er lettere tilgjengelig. I vårt tilfelle ønsker vi en dypere forståelse, basert på personlige erfaringer, opplevelser og meninger rundt forskningsområdet. Ut ifra dybdeintervjuene ønsker vi å forstå, samt se sammenhenger utover informantene som individer. I følge Smith handler det om å finne en såkalt institusjonell etnografi, hvor man tar utgangspunkt i personers hverdags erfaringer. Videre se på de sosiale relasjonene, ytre kreftene og føringer, i tillegg se på de samfunnsmessige dominansforhold som er knyttet opp mot informantenes erfaringer (Tjora, 2021, 127-129).



For å kunne gjennomføre et dybdeintervju på best mulig måte, vil det være essensielt å legge til rette for at informantene føler seg avslappet, trygg og ikke føler tidspress på å svare. Det handler om å skape en situasjon hvor man, som forsker, fremmer fri tale rundt spesifikke temaer, som allerede er bestemt på forhånd. Det er viktig å gi informantene muligheten til å reflektere, komme med personlig erfaring og meninger rundt tematikken tilknyttet forskningen.

### *Gjennomføring av dybdeintervju*

Før man skal gjennomføre et dybdeintervju, er det viktig å informere informantene om formålet og innholdet av intervjuet. Det er viktig å forklare, samt informere om hvilke rettigheter informantene har tilknyttet forskningen. Det er mange som ikke vet hvordan kvalitative intervjuer foregår, derfor er det viktig at man belyser og gir tilstrekkelig informasjon om hvordan dette skal foregå. For å kunne bruke materialet fra intervjuet er det viktig at informantene samtykker, et samtykke kan både være muntlig eller skriftlig. Hvis man ønsker å skjerme informantene og holde personene anonymt, vil det være hensiktsmessig å ikke gjøre dette gjennom skriftlige underskrifter (Tjora, 2021, 152-153).

I dette studie har vi valgt å anonymisere informantene. Dette fordi enkelte av informantene jobber innenfor, eller tett opp mot offentlig sektor. Vi forklarte hvilke rettigheter informantene hadde, samt ga informasjon om tema og hvordan intervjuet skulle foregå. Dette ble gjort både vi mail, samt over telefon. Denne informasjonen ble gitt 1-2 uker før, samt på starten av hvert intervju.

Grunnet dagens Covid 19 situasjon, gjennomførte vi intervjuene via videosamtaler. Etter beste evne prøvde vi å tilrettelegge for at informantene følte seg trygge og avslappet under intervjuet. Grunnen til at vi ønsket å gjøre dette via video, fremfor en telefonsamtale. Handler om at vi ønsket å være tilstede, ha muligheten til å studere kroppsspråk og ansiktsuttrykk, samt gjøre det så naturlig som mulig under dagens korona situasjon. Det ble lettere for informantene å ta det hjemmefra på grunn av avstand, samt dagens situasjon. Intervjuet ble gjennomført gjennom én intervjuer og en som transkriberte/skrev notater fra samtalen.

Videre setter vi fokus på hvilken informasjon vi ønsker å trekke ut av intervjuene, som er relevant tilknyttet oppgaven. Informasjonen vi har innhentet fra dybdeintervjuene er kun tilknyttet informantenes opplevelser, samt meninger og erfaringer knyttet til sin arbeidsplass.

### **3.4 Rekruttering og intervjuguide**

Før vi intervjuet kandidatene våre utarbeidet vi en intervjuguide som skulle tillate kandidaten å snakke fritt rundt forskningsspørsmålene. I dybdeintervjuer er det viktig å forbedre seg godt, derfor lagde vi en liste med enkelte spørsmål/tema vi ønsket forskjellige synspunkter rundt.

Spørsmålene vi stilte skulle gi oss rikelig med informasjon rundt problemstillingen. (Tjora, 2021,169). I følge Tjora bør man starte et hvert dybdeintervju med noen generelle åpningsspørsmål for å få kandidaten til å føle seg komfortabel. Typiske spørsmål som blir stilt her er alder, hvor man kommer fra og lignende. Videre ønsket vi å snevre oss inn på typiske hvorfor, hva og hvordan spørsmål. Det var her vi fikk den mest essensielle informasjonen fra informantene våre.

Vi vet at det å rekruttere mennesker til et dybdeintervju kan være krevende med tanke på tid. Spørreundersøkelser er et alternativ som kan gi oss informasjonen vi søker, men dette gir oss ikke de ekteføyte følelsene som et dybdeintervju vil gjøre. Vi vet også at det er svært krevende for ansatte i en bedrift å utlevere følelsene sine rundt arbeidsgiver i et dybdeintervju. Dette er faktorer vi har tatt høyde for, før vi valgte forskningsdesignet (Tjora, 2021 ,44-46).

Gjennom 15 dybdeintervjuer har vi fått tilgang på informasjon som skal hjelpe oss med å drøfte våre forskningsspørsmål. Vi har intervjuet mennesker både i offentlig og privat sektor, fra folk "på gulvet", til næringsforum, til ledere. Vi har etter beste evne prøvd å spredd intervjuene over hele landet, sånn at vi kunne få et best mulig helhetlig bilde av de ulike problemene på tvers av kommune og fylkesgrenser.

Vi startet med å intervju noen næringsforum, for å få en dypere forståelse for dagens situasjon og koblingen mellom offentlig og privat sektor. Ved å intervju mennesker som arbeider på hver sin side av disse sektorene gir det oss et bedre

innsyn i forskjeller, likheter, forbedringspotensial og smerter ved de forskjellige arbeidsplassene. Informantene består av personer som jobber på "gulvet", samt mellomledelse. Dette fordi vi ønsket å se på deres oppfattelse av organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og de ulike ledestilene. Vi måtte jobbe strategisk etter hvert intervju for å skape samtaler rundt informasjonen vi fikk fra det foregående intervjuet vi holdt, slik at informant 2 brukte den informasjonen vi fikk fra informant 1.

Gjennom denne studien har ikke utvalget vært basert på kjønn, alder eller sivilstatus. Vi har fokusert på å få snakke med mennesker i de stillingene vi synes er relevante for oppgaven, men vi har informanter fra begge kjønn og et bredt aldersspekter som gir et solid bilde av den generelle oppfattelsen av tematikken.

### **3.5 Refleksjon over valg av forskningsmetode**

I forbindelse med dette forskningsprosjektet, ønsket vi nærhet til det vi forsket på, fremfor avstand til respondentene. Vi ønsket å forske på informantenes meninger og opplevelser tilknyttet forskningsområde, fremfor å studere tall og data. Dette er også et område vi hadde lite kunnskap rundt, som gjorde det mer attraktivt å bruke en mer induktiv fremgangsmåte. På en annen side, blir tilgang på informasjon begrenset, i form av antall respondenter. Offentlig sektor er en stor sektor, som inneholder mange ulike meninger og opplevelser. Så det mest gunstige, ville nok vært å kombinere de ulike forskningsmetodene, kvalitativ og kvantitativ. På denne måten kunne man bruke den kvalitative dataen, til å forme kvantitative undersøkelser, basert på funnene fra den kvalitative forskningen. Dette ville både blitt mer effektivt, samt kunne man ha dekket et større område, som videre kunne validert forskningen.

Et av hovedargumentene for og imot de ulike forskningsmetodene, kommer av at de ofte er preget av forhåndsatte valg, som videre kan føre til at argumentene i forskningen blir basert på generelle karakteristikk knyttet til valgt forskningsmetode. En kvalitativ metode vil fremheve innsikt og forståelse, mens en kvantitativ metode vil fremheve oversikt og forklaring (Tjora, 2021, 37).

### 3.6 Etiske aspekter tilknyttet oppgaven

I Norge har vi egne fagspesifikke komiteer for forskningsetikk som utvikler og reviderer forskningsetiske retningslinjer, som er bindende for studenter og forskere. De har utarbeidet disse 4 hoveddelene:

“Forskningsetiske hovedprinsipper (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora 2016:6)

1. Normer for god vitenskapelig praksis, knyttet til forskningens søken etter sikker, dekkende og relevant kunnskap (akademisk frihet, åpenhet, etterprøvbarehet etc.)
2. Normer som regulerer forskersamfunnet (redelighet, etterrettelighet, habilitet, kritikk etc.)
3. Forskningens forpliktelse overfor dem som deltar i forskningen (respekt, menneskeverd, konfidensialitet, fritt og informert samtykke etc.)
4. Forskningens relasjon til resten av samfunnet (uavhengighet, interessekonflikter, samfunnsansvar, forskningsformidling etc.)”  
(Skilbrei, 2019, 25).

Ettersom vi ønsket å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer, må vi følge etiske retningslinjer tilknyttet NESH, som tar for seg personvernopplysninger, informert samtykke og retten til å trekke seg fra forskningsprosjekter (Tjora, 2021, 54).

I vår forskning har vi valgt å anonymisere informantene. Enkeltpersoner skal derfor ikke kunne identifiseres, dette vil derfor ikke regnes som sensitive data.

### 3.7 Reliabilitet og validitet

Pålitelighet, også kjent som reliabiliteten handler i stor grad om logikk og sammenhenger i forskningsprosessen (Tjora, 2021, 259). I vårt tilfelle og med våre intervjuobjekter vil vi si at reliabiliteten i svarene vi fikk er stor. Vi oppfordret intervjuobjektene til diskusjon, uten å stille ledende spørsmål, dette var svært viktig for å opprettholde integritet og holde intervjuet mest mulig objektivt og pålitelig. Vi vet at vi ikke med 100% sikkerhet kan si at det er svarene vi har fått er valide for en hel sektor/bransje, men det er et representativt utvalg som har gitt oss gode indikatorer

på hva de ulike sektorene og avdelingene føler rundt innovasjon, motivasjon og organisasjonskultur.

Det å vurdere validitet handler om i hvilken grad spørsmål man stiller gir svar på det man ønsker å få svar på. Våre intervjuobjekter har fått de samme oppvarmingsspørsmålene. Videre fikk de spørsmål tilpasset sin posisjon og stilling, samt spørsmål knyttet til hva andre kandidater har svart. Vi mener at validiteten på svarene våre er god. Det å forme spørsmål fra hva andre har svart, føler vi har bidratt til å til å få flere presise svar, samt en annen synsvinkel som gjør det lettere for oss å svare godt på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

#### **4.0 Drøfting av funn og resultater**

I denne delen ønsker vi å redegjøre for empiriske funn tilknyttet forskningen, samt knytte funnene opp mot teori og diskutere rundt funnene. Målet var å se på om det var mulighet for, samt hvordan offentlig sektor kan implementere metoder og teorier fra privat næringsliv, for å fremme motivasjon og innovasjon. Vi har også valgt å knytte funnene opp mot forskningsspørsmålene, slik at det skal bli mer oversiktlig. Vi ønsket å ta funn og resultater i samme del fordi noen av funnene var motstridene på tvers av informanter i ulike stillinger. Det var derfor mest hensiktsmessig å drøfte disse om hverandre.

For å kunne få en dypere forståelse rundt dette forskningsområdet, var det essensielt å finne ut av informantenes opplevelse, erfaringer og meninger tilknyttet dagens arbeidstilværelse. For å videre kunne se på hvordan man eventuelt kunne tatt i bruk kreative metoder i offentlig sektor. Dette for å finne ut om det faktisk var rom for endring, eller på hvilke områder fokuset for endring burde være.

Gjennom samtaler med ulike instanser i offentlig sektor og næringsforum i ulike deler av landet har vi funnet noen interessante funn. Vi ønsker å starte med å snakke litt om næringsforumene og hvordan disse i mange tilfeller fungerer som bindeledd mellom privat og offentlig sektor, vi ønsker også å peke ut forskjeller fra by til bygd.

#### 4.0.1 Næringsforumene

Vi ønsket å snakke med ulike næringsforum for å få en bedre innsikt i hvordan prosessene ser ut på tvers av landet, innovasjon i offentlig sektor er et stort tema og er veldig kommune basert. Noen kommuner ligger langt foran i prosessen med å fornye offentlig sektor.

Med næringsforumene vi snakket med på bygda og i mindre tettsteder kom det tydelig frem at de drev like mye med samfunnsutvikling som næringsutvikling. De blir involvert i det meste av saker fordi de er avhengig av næringslivet for å ha gjennomføringskraft. De må være tilstede som et bindeledd for kommunen, befolkningen, drivere, gårdeiere og investorer. Mye av arbeidsdagene deres går altså ut på å koordinere og snakke med de ulike partene.

*“Det er jo ikke vi som reiser rundt å bygger ting og tang, vi er mer en pådriver for innovasjon og nyskapning. Vi tar ofte kontakt med offentlig sektor å pusher de til å ta tak i forskjellige problemer. Vi er masekråker.”* -Ansatt i næringsforum på bygda

Da vi spurte om hva som var deres største utfordringer var svaret klart, det er å finne drivere. Det ene næringsforumet forklarer dette godt: Utfordringen er å finne drivere som virkelig brenner for noe. Investorene står klare, men ønsker seg en forsikring om at bedriften er levedyktig i markedet. På den andre siden står drivere som trenger kapital fra dag 1. Derfor blir det en “høna eller egget først” problematikk. På mindre steder er en av utfordringene fraflytting, unge mennesker flytter til byene for jobb og studiemuligheter. Dette fører til at mange av menneskene med “champions behaviour” vil være borte (Walter, 2011). Unge mennesker som ikke har etablert seg med huslån og barn er også mer villig til å ta risiko.

I byene har næringsforumene andre forutsetninger og dermed også andre arbeidsoppgaver. De er på lik linje med næringsforumene på bygda en pådriver for innovasjon og nyskapning, men fremmer dette gjennom større arrangementer og prosjekter. I de større byene er det også egne offentlige instanser som jobber med innovasjon. Gjennom samtaler med næringsforumene i byene og instansene i offentlig sektor kommer det frem at det ikke er “rockestjerner” i offentlig sektor, med

dette mener informanten at det ikke er pengene som er hovedmotivasjonen i offentlig sektor.

#### **4.1 Hovedfunn**

Etter å ha analysert intervjuene, samt strukturert dem etter ulike områder, kunne vi dele opp hovedfunnene i tre hovedkategorier.

- Strukturelle aspekter
- Kulturelle aksept
- Individuelle aspekter

#### **4.2 Organisasjonsstruktur (Strukturelle aspekter)**

I denne oppgaven tolker vi offentlig sektor og dens organisasjonsstruktur som veldig kompleks, basert på sekundærdata. Dette begrunner vi med at det er en kombinasjon av et maskinbyråkrati, et profesjonelt byråkrati, samt kan strukturen tolkes som divisjonalisert. Dette begrunnes med at i sin helhet så er offentlig sektor veldig sentralisert og hierarkisk. Dette med tanke på at det er strenge lover og regler som alle må forholde seg til, beslutningene tas som regel fra toppledelse eller mellomledelse, dette kaller vi en sentralisert beslutningsmyndighet.

På en annen side kan man si at sektorer som for eksempel helsesektor er et mer profesjonelt byråkrati i form av at spesialister innenfor fagfeltet kan ta beslutninger fra den operative kjernen (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 98). Grunnen til at vi også tolker det som en divisjonalisert organisasjon, kommer av at flere større kommuner kan ligne et konsern. Dette innebærer at de så å si er uavhengige av hverandre, men må forholde seg til én og samme politiske og administrative ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2016, 99). Denne tolkningen baseres på kombinasjonen av teori opp mot informantens egne meninger og tolkninger.

##### **4.2.1 Ansattes syn på organisasjonsstruktur**

Informantene fra offentlig sektor hadde flere fellesnevnerer knyttet opp mot deres opplevelser, erfaringer og meninger av organisasjonsstrukturen og hvordan de strukturelle aspektene fungerte. Flere påpekte at systemet var tungvint og lite fleksibelt. De fleste informantene beskrev offentlig sektor som en hierarkisk struktur

preget av lover, regler, standardiserte prosesser og arbeidsoppgaver. Dette kan ofte knyttes opp mot et maskinbyråkrati og dens funksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 96). I noen tilfeller hadde informantene mulighet til å tenke kreativt og nytt innenfor egen avdeling. Dette ble knyttet opp mot hvordan enkelte oppgaver kunne løses, men utover det, var det lite handlingsrom.

For å se på forskjellene mellom hvordan dette fungerte i offentlig og privat næringsliv, ønsket vi å se på hvordan de innleide konsulentene fra privat næringsliv jobbet, og deres utfordringer. Derfor snakket vi med en ansatt i et større IT-selskap, som fortiden jobber med digitaliseringsløsninger i offentlig sektor. Vi var interesserte i å vite hvor store forskjeller det var på beslutningstakingen i disse sektorene. Der fikk vi det svaret vi forventet å få, at det "litt for" hierarkisk og "for mye" byråkrati. Informanten la også vekt på at det er veldig mange lover, regler og presedenser man skal følge før man feller ned på en beslutning. I den private bedriften denne personen jobber i, er ikke dette tilfelle.

*“Automatisering av enkle oppgaver er noe man hele tiden jobber med og er noe man bør se på fra privat næringsliv, der er det mye enklere å for eksempel få innsyn i enkelte saker. «Har det blitt gitt innsyn før, kan man gjøre det igjen» Kan spare saksbehandlere for masse tid og effektivisere prosesser.” -*  
Informant i innleid IT-selskap.

Informanten snakker også om hvordan det å standardisere en prosess, også er å automatisere. Informanten forklarer at det er mulig å automatisere byråkratiet i offentlig sektor (Jacobsen og Thorsvik, 2016,109). Kommunikasjon mellom offentlig instanser om en felles løsning på et felles problem er for dårlig. De private aktørene må ta initiativ selv om felles løsninger for de offentlige instansene. En mulig løsning vil være flatere kommunikasjon mellom de forskjellige offentlige departementene/ instansene.

Et eksempel der flere har gått sammen for å finne en felles løsning og effektivisere fra næringslivet kan være BKK og Hafslund om ladere/ladestasjoner (Energiteknikk.no, 2021,) eller Amazon, Apple og Google som gikk sammen om en felles plattform for kommunikasjon i smarthus. (Digi.no, 2019)



#### 4.2.2 Hierarkiske barrierer

For mye hierarki kan dempe motivasjonen i form av at de ansatte ikke føler seg sett og at de må gjennom mange ledd for å få gjennom en innovativ ide. I et hierarki, hvor alle i utgangspunktet skal se virkeligheten på samme måte, utføre standardiserte prosesser, hvor overvåkning og kontroll står i fokus, vil det være vanskelig å tenke nytt og komme opp med innovative løsninger (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 139).

Flere av informantene har fortalt at hierarkiet til tider virker demotiverende og er slitsomt å forholde seg til. For at noe skal få gjennomslag, må det gjennom flere ledd, noe som minsker sjansen for at ting skal bli gjort. Flere forteller om hvor lite effektivt enkelte oppgaver gjennomføres, nettopp fordi det er mange ledere og mellomledere som skal gjennomgå og kontrollere. På en annen side viser intervjuene til at informantene har forståelse av hvorfor det gjøres, men enkelte føler at det kunne blitt gjort på en mer effektiv måte, som for eksempel automatisere prosesser og kutte ned på mellomledelse. Informantene er offentlig sektors ansikt utad, og når de svarer eller utfører arbeid, er det på vegne av Norge. Dette gjør det til dels vanskelig å tenke utenfor boksen, nettopp fordi det følger en del ansvar i arbeidet som gjøres. Arbeidet er også sterkt knyttet til nasjonale lover, regler og rammeverk. I følge informantene er nok dette hovedgrunnen til at arbeidet krever overvåkning og kontroll, slik det gjøres i dag.

På en annen side forteller flere av informantene om ønsket og behovet av innovasjon og endringer i det offentlige. Dette knyttes opp mot hvordan man eventuelt kan effektivisere og forbedre prosesser. Informantene snakket også om at det hadde vært spennende å løse felles problemer og utfordringer på tvers av avdelinger, sektorer og kommuner. Ved å samarbeide, kunne man kombinert kunnskap og kompetanse, samt lært av hverandre, som videre kunne resultere i bedre løsninger.

Videre har informantene påpekt at de ønsket et bedre kommunikasjonsverktøy, eller en mer åpen kommunikasjonskanal mellom den operative kjernen og beslutningstakere (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 95).

### 4.2.3 Økonomiske og menneskelige ressurser

Vi har allerede snakket om en ressurs i form av tid. Mange av informantene sier at de ikke har tid til å drive innovasjon på siden av de arbeidsoppgavene de allerede har. Dette faller ned på at mange kommuner har fokus på å spare penger, de ser derfor ikke de økonomiske insentivene til å ha flere mennesker på jobb.

*“Det er både mye lover og regler som begrenser hva man eventuelt kunne ha gjort, samtidig blir det disponert ganske lite ressurser. Dette er nok med på å drepe motivasjon og kreativitet innad på arbeidsplassen.”* -mellomleder offentlig sektor

Dette fører igjen til at mange blir overarbeidet og slitne, motivasjonen blir derfor lav til å gjøre en ekstra innsats og tenke på nyskaping. En annen ressurs som også kan være lav “på gulvet” er de humane ressursene, med dette mener vi at det er få mennesker som vet hvordan en innovasjonsprosess kan gjennomføres. En av våre informanter kom med et forslag om at flere utdanningslinjer kunne innført et fag som kunne gitt en større forståelse rundt innovasjon og nytenkning, som i for eksempel vernepleier og sykepleierutdanningen.

### 4.3 Organisasjonskultur (kulturelle aspekter)

Videre i oppgaven har vi ønsket å se på hvordan informantene oppfatter, samt deres meninger tilknyttet organisasjonskulturen i offentlig sektor. Dette fordi vi ønsket å se på hvilket spillerom som var tildelt de ulike individene i form av åpenhet for kreative løsninger, samarbeid på tvers, kommunikasjon og frihet. Vi ønsket å se på ulike faktorer i kulturen, som enten fremmet eller hemmet motivasjonen hos informantene (Jacobsen og Thorsvik, 2016,127). Funnene innenfor dette området blir begrunnet med hvordan vi tolker dybdeintervjuene, basert på informantenes oppfatninger, erfaringer og meninger.

*“Jeg kunne kanskje snakket med en leder som er ett hakk over min leder, men jeg hadde ikke gått lengre opp en det. Det hadde jeg ikke gjort. Det føler jeg at det ikke er noe kultur for.”* - Ansatt i offentlig sektor

Gjennom flere dybdeintervjuer med mennesker som jobber på gulvet i offentlig sektor kom det tydelig frem at det er vanskelig å forfølge innovative ideer. Den største utfordringen kom av at det er svært vanskelig å komme gjennom flere ledd av ledere.

*“Det er for stor avstand mellom de som jobber på gulvet og de som jobber på toppen. Det administrative leddet klarer ikke å relatere til smerten til de som jobber på bunnen. For disse personene vil det være krevende og svært vanskelig å sette i gang endringer med tanke på deres arbeidshverdag, knyttet opp mot tidspress og overarbeid. Tanken på å sette i gang en endring kan virke som “out of reach”. - Ansatt i offentlig innovasjons instans*

Informanten la også tydelig vekt på at hvis man kunne kuttet enkelte mellomledere, ville kanskje motivasjon for innovasjon øke.

I private virksomheter som for eksempel Pixar har de en mer desentralisert organisasjonskultur, hvor alle i organisasjonen får komme med sine bidrag/meninger. Dette fører til at de ansatte føler seg sett, og kan bidra til at de ser på bedriften som en del av sin egen identitet. Det å føle at man er del av noe større enn seg selv, kan føre til sterk motivasjon. (Catmull, 2008)

I dybdeintervjuene med de som jobber på gulvet kommer det også tydelig frem at det er en dysfunksjonell organisasjonskultur i enkelte avdelinger. Med dette mener vi at det ikke er rom for å tenke nytt, det skapes en gruppetenkning rundt at “sånn har vi alltid gjort det” (Jacobsen og Thorsvik, 2016,144).

*“Jeg føler at det kanskje er en litt sånn mentalitet at ledere ikke helt ser de som jobber på gulvet. Det er ganske vanskelig å få gjennom forslag og ideer til ledelsen. Dette får flere på gulvet til å føle at de ikke blir hørt eller sett av ledelsen.” - Ansatt på gulvet*

Dette kan føre til at ansatte og ledelsen blir to motparter, istedenfor samarbeidspartnere. Ved å hele tiden ikke bli hørt og avvist, vil tilliten til ledelsen svekkes. Dette minsker igjen motivasjonen for å komme med nye ideer og løsninger.

Som nevnt tidligere kan dette være med på å svekke følelsen av tilhørighet og ansatte kan velge å forlate organisasjonen.

#### 4.3.1 Sterke organisasjonskulturer

Som vi snakket om tidligere så er det en del dysfunksjonelle effekter sterke organisasjonskulturer kan ha på motivasjonen. Vi snakket om styringsproblemer, gruppetenkning og lite nytenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2016,144). Alle disse punktene er noe som har gått igjen hos våre informanter, men hvorfor er det slik? Hvorfor utvikler kulturen seg i denne retningen? Vi skal dog ikke “ta alle under en kam”, da noen av informantene våre ikke kjenner seg igjen i dette.

*“Mange av kollegene mine er ganske sta, så de holder seg alltid innenfor standard rammer. Det finnes bare en måte å gjøre ting på, hvis du skjønner?”*

*-Ansatt på gulvet*

Mellomlederen vi pratet med har pekt på de mange leddene som en grunn, dette fører til at det bli et “klasseskille” mellom arbeidere og ledelsen langt opp i organisasjonen. Det er også verdt å nevne at når noe har vært likt i mange år, og mennesker har tillagt seg normer og vaner for måter å gjør ting på, så er de vanskelige å endre.

Vi har 10 punkter fra Jacobsen og Thorsvik på hvorfor mennesker motsetter seg endring, la oss ta for oss noen som er relevant for offentlig sektor.

##### *Motstand for endring*

###### 1. Frykt for det ukjente

Endring betyr at man går fra en sikker tilstand, til en situasjon preget av usikkerhet. Noe som kan føles skummelt for mange.

###### 2. Tap av identitet

Man kan identifisere seg med det man gjør på jobben, om dette endres, vil mange tenke “har jobben jeg har gjort, vært meningsløs?”. Man føler at en del av ens egen identitet går tapt når organisasjonen endres.

### 3. Sosiale bånd brytes

Endring av en organisasjonsstruktur kan gjøre at man mister kollegaer man har jobbet lenge med, som man ser på som nære venner. Dette gjør selvsagt vondt og man kan risikere å måtte jobbe med mennesker man ikke omgås like godt.

(Jacobsen og Thorsvik 2016, 392-393)

Motstand til endring trenger ikke være noe negativt, motstand er tilbakemelding på den prosessen ledelsen har satt i gang. Denne tilbakemeldingen kan hjelpe ledelsen å forstå at endringen ikke har vært godt nok gjennomtenkt, endringen kan også endres til det bedre, med informasjon fra sluttbruker.

## 4.4 Individuelle aspekter

I denne delen ønsker vi å se på funn fra intervjuene som omhandler informantenes opplevelser, erfaringer og meninger knyttet opp mot egen motivasjon.

### 4.4.1 Informantenes syn på motivasjon

*«Når jeg tenker på ordet motivasjon, så handler det enten om den ytre eller indre ønske for å nå et satt mål. Ytre faktorer som å tjene mer, komme høyere og lengre karrieremessig, og indre faktorer som interesse, selvrealisering og mestringsfølelse.»* - ansatt i offentlig instans

Etter å ha analysert intervjuene, var det flere fellesnevner som dukket opp. Alle påpekte hvordan de enten ble motivert av indre eller ytre faktorer. Indre motivasjonsfaktorer som interesse og viktighet av arbeidet, hvor de ytre motivasjonsfaktorer ble beskrevet i form av økonomisk gevinst. De var alle enige om at motivasjon var "drivkraften" for å oppnå et gitt mål (Amabile 1998).

*«Min motivasjon er at det synes at det er spennende og at det har en samfunnsnyttig jobb. Det er også gøy og lærerikt. Hadde motivasjonen min vært drevet av ytre faktorer hadde jeg nok jobbet på et annet sted enn i offentlig sektor. Det er en attraktiv arbeidsplass.»* - Ansatt på gulvet

Motivasjonsfaktoren for å jobbe i offentlig sektor varierte fra de ulike informantene. De var stort sett enige om at grunnen var mer knyttet til den indre motivasjonen kontra den ytre motivasjonen. I intervjuene ble dette begrunnet med at informantene synes at jobben de gjorde var innenfor deres interesseområde, at de fikk tildelt spennende arbeidsoppgaver og at de trivdes med å jobbe med noe som de som på som samfunnsnyttig. Intervjuene viser til at de fleste informantene ikke var avhengig av den ytre motivasjonen for å prestere, men heller av viktigheten og betydningen av arbeidet.

For å få en dypere forståelse ønsket vi å se på hvilke andre faktorer som var med på å øke deres motivasjon, opp mot hvilke faktorer som var med på å minske deres motivasjon. Det viste i intervjuene at det å bli utfordret, samt få tilbakemeldinger på arbeidet ville fremme deres motivasjon og deres ønske om å prestere.

Fellesnevneren for hva som var med på å minske deres motivasjon var knyttet til faktorer som lite rom for utvikling, repeterende oppgaver, tungvinte oppgaver, samt å ha flere oppgaver samtidig i kombinasjon av korte tidsfrister.

Faktorene som var med på å fremme deres motivasjon var knyttet opp mot utfordringer, interesse og positive tilbakemeldinger. Faktorer som var med på minske motivasjonen var for lite rom for utvikling, tungvinte oppgaver, tidspress og mangfold av oppgaver.

#### **4.4.2 Kommunikasjon mellom ansatt og leder**

Videre ønsket vi en dypere forståelse rundt informantenes personlige opplevelser, erfaringer og meninger knyttet til forholdet mellom informantene, nærmeste leder og ledelsen. Dette for å se på hvordan nærmeste leder og ledelsen generelt påvirket motivasjonen til informantene.

Et av funnene som overrasket oss, var forholdet mellom nærmeste leder og ansatt. De fleste informantene hadde positive opplevelser, erfaringer og meninger til deres nærmeste leder. Flere av informantene beskrev lederen deres som en veileder og støttespiller. De opplevde at kommunikasjonen var både uformell og litt mer avslappet.

Selv om de fleste hadde like opplevelser og erfaringer med sin nærmeste leder, var det likevel ikke alle som delte disse erfaringene. Det var to tilfeller hvor informantene beskrevet lederne som motspillere, som videre hadde skapt en mentalitet som skapte avstand mellom lederne og ansatte. Dette førte til at motivasjonen hos informantene minsket og kommunikasjonen mellom partene ble redusert. Dette resulterte i hyppig skifte av ansatte.

En annen fellesnevner alle informantene hadde tilknyttet ledelsen, var at det ikke var noen form for kommunikasjon med ledelsen over. Dette førte til at hvis man eventuelt satt inne med ideer om hvordan ting kan endres eller effektiviseres, ville det blitt vanskelig å komme videre med ideen. Dette påvirket flere i form av at de ikke ønsket å ta opp en kamp eller bruke energi på å komme opp med ideer (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 146).

Kommunikasjonen mellom instanser og avdelinger er noe som har gått igjen i de aller fleste av våre dybdeintervjuer.

### *Tidspress*

*“Det er et konstant tidspress. På den ene siden er det selve utfordringen og viktigheten av å fullføre arbeidet, som kan fungere som en “driver” av min motivasjon. På den andre siden finnes det en grense for hvor mye tidspress man klarer å håndtere.”* - Informant fra offentlig instans

Ifølge Amabile sin forskning viser det til at tidspress kan være en faktor som er med på enten hemme eller fremme kreativitet og motivasjon hos de ansatte. Det handler om skape et meningsfullt hastverk knyttet opp mot arbeidet. Forskingen viser også til at hvis de ansatte har for mange oppgaver, samt korte tidsfrister ville det resultere i frustrasjon og utmattelse. (Amabile, 2002). Under intervjuene med informantene kom det frem gjentatte ganger at “konstant tidspress” og mange ulike arbeidsoppgaver, preget deres arbeidshverdag. De fleste forstod viktigheten av å fullføre arbeidet, men flere snakket også om at dette kunne blitt gjort på en mer effektiv måte. At enkelte oppgaver ofte var tungvinte, grunnet måten den skal bli gjort på. Det handler om å finne en balanse. Det er enkelte kreative bedrifter som har kommet opp med tiltak for hvordan man best kan legge til rette for kreativitet, som igjen øker den indre

motivasjonen. Dette kan være tiltak som at de skal få muligheten til å fokusere på kun en oppgave, uten forstyrrelser fra omgivelsene.

*“Ikke der jeg jobber nå. Her har jeg en ganske lang behandlingstid på oppgavene. Det er mange dager vi ikke har noe å gjøre. Oppgaven i seg selv tar rundt 30 minutter. Dette tror jeg at man kunne gjort på en mer effektiv måte.”* Ansatt i kommunen

#### **4.4.3 Motivasjon for endring og innovasjon**

I denne ønsker vi å trekke inn funn knyttet opp mot hvordan motivasjon kan brukes som en drivkraft for innovasjon i offentlig sektor, basert på informantenes erfaringer og meninger.

Flere av informantene var enige om at offentlig sektor hadde et tradisjonelt og konservativt system, men at mulighetene for innovasjon på deres nivå, var meget begrenset. De fleste av informantene var enige om at endring var ønsket, og at de var åpne for innovasjon, samt at de ønsket å bidra i utviklingen. Dette ble begrunnet med at de på “gulvet” ofte sitter med kompetansen og erfaringen som trengs for å løse spesifikke problemer.

### **5.0 Drøfting og oppsummering av funn**

Drøftingen av funn vil bli basert på vår tolkning av informantenes intervjuer, knyttet til deres personlige opplevelser, erfaringer og meninger. Funnene vil bli knyttet opp mot forskningsspørsmålene, drøftet og konkretisert ved bruk av teori, for å kunne besvare forskningsspørsmålene etter beste evne.

#### **5.1 Hva er de største forskjellene på organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen i de to sektorene?**

Etter dybdeintervjuer fikk vi flere gode svar på forskjellene. Et svar som gikk igjen var avstanden fra arbeidere på gulvet til ledelse opp i systemet, samt for mye byråkrati. En informant som arbeider i privat næringsliv, som har blitt hyret inn av offentlig sektor, ga oss gode svar på forskjellene. Informanten, la i likhet med flere, vekt på enkle arbeidsoppgaver som tar for lang tid, grunnet byråkrati. Samtidig som strukturen i offentlig sektor må være byråkratisk grunnet retningslinjer og



presedenser for å kontrollere informasjon inn og ut, mente informanten at flere ledd for enkle arbeidsoppgaver i det offentlige kunne standardiseres og automatiseres. Dette er et eksempel på en smerte som offentlig sektor stadig jobber med, gjennom digitalisering og standardisering (Jacobsen og Thorsvik, 2016, 82).

Forskjellene på kulturelt nivå oppfattet vi, etter svarene vi fikk fra informantene, også som store. Forskjellene kommer tydelig fram når det skal tas beslutninger, og på enkel kommunikasjon mellom ledere og arbeidere. I offentlig sektor er det ikke kultur for å ta tak i en leder/sjef for å spørre om enkle spørsmål. Der må det gjennom flere ledd før man kan fatte en beslutning. Motsetningen ble enda mer tydelig da en informant fra privat næringsliv fortalte oss at det var bare å banke på døren og sette seg ned med sjefen for å diskutere en beslutning. Her har det offentlige mye å lære når det kommer til beslutningstaking og god administrativ kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2016,138). Informanten fortalte også sjefen ønsker å følge en prosess fra start til slutt, da er sjefen avhengig av å ha samtaler med alle involverte. Dette var veldig forskjellig fra de to sektorene.

Det å skape en god og sunn organisasjonskultur handler om å ha retningslinjer og presedenser man følger, men også knytte bånd med de ansatte for at de skal føle seg inkludert og sett. Det er enkle tiltak offentlig sektor kan gjøre for å bedre kulturen og motivasjon i ledd under de øverste administrative lederne, ved å la seg inspirere av privat sektor, som eksemplifisert over.

## **5.2 Hvilke faktorer er med på å påvirke motivasjonen i disse sektorene?**

Etter å ha studert funnene kom det tydelig frem hvilke faktorer som enten var med på å øke eller svekke informantens motivasjon.

Faktorene som var med på øke motivasjonen, var for det meste basert på den indre motivasjonen, som kan knyttes opp mot selve arbeidet som utføres i form av utfordrende, viktige og samfunnsnyttige arbeidsoppgaver. I noen få tilfeller ble det også påpekt at informantens motivasjon var å "klatre opp i systemet", som baserer seg mer på den ytre motivasjonen (Amabile 1998).

Flere av informantene reflekterer over andre faktorer, som kunne vært med på øke deres indre motivasjonen, men som ikke fant sted på deres arbeidsplass. Dette i

form av positive tilbakemeldinger, støtte fra ledelsen, oppmuntring, fokus på læring, samarbeid på tvers av avdelinger og på tvers av kompetanseområder. Disse funnene var meget interessante. Læring og personlig utvikling var faktorer som var ønsket. Det var dog en informant som forklarte at dette synet kanskje var mer knyttet til den yngre generasjonen, at enkelte i den eldre generasjonen kanskje var mer komfortable med måten ting gjøres på nå.

Da vi studerte faktorene som var med på å svekke informantens motivasjon, la vi merke til flere fellesnevner som ble ganske tydelig:

De fleste faktorene var basert på omgivelsene på arbeidsplassen, dette i form av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Flere av informantene var tydelige på at deres prosesser/oppgaver var preget av begrensninger i form av lover og regler, som videre var knyttet opp mot byråkratiet, som ga lite handlingsrom og gjorde det vanskelig å være innovative eller kreative. Informantene forklarte videre at dette kunne resultere i at de tildelte oppgavene ofte kunne bli mer tungvinte enn de hadde trengt å være.

En annen faktor som ble nevnt var kommunikasjon, et av punktene som ble nevnt gjentatte ganger innenfor dette var at det var vanskelig å nå de ulike beslutningstakerne. Det andre punktet som gikk igjen var at det var lite forståelse mellom de ulike leddene, samt at følelsen av overvåkning og kontroll over flere av arbeidsoppgavene virket unødvendig, med tanke på bruk av ressurser.

Faktorene som svekket motivasjonen kan også knyttes opp et av intervjuene, hvor informanten påpeker nødvendigheten av de ulike faktorene. Dette gikk ut på at når man jobber i offentlig sektor, følger det med et visst ansvar. Når man utfører oppgaver, utfører man oppgavene på vegne av staten. Dette betyr at hvis en ansatt gjør en feil, så betraktes dette som at staten gjør en feil. De ansatte er organisasjonen ansikt utad. Dette er en av hovedgrunnene til at det å sikre kvaliteten på arbeidet er nødvendig.

### **5.3 Vil det være mulig å ha et mer åpent og kreativt klima i offentlig sektor?**

Det å skape et kreativt klima i en organisasjon går ut på å sette søkelys på samspillet mellom organisasjonen, ledelsen og de ansatte. Dette i form av gjensidig støtte, begeistring, gode relasjoner, trygghet, åpenhet og forståelse. Flere av informantene ga uttrykk for at de ønsket en bedre kommunikasjonskanal og et mer åpent arbeidsklima i organisasjonen. For å få til dette handler det om å skape et klima, hvor alle partene har et felles mål, samt at man bygger opp følelsen av tilhørighet. Det handler om at hvert enkelt individ har en betydning i prosessen. Informantene påpekte også at det kunne vært fordelaktig å samarbeide på tvers av avdelinger, sektorer og kommuner. Dette i form av samarbeid om utvikling, læring og kompetansebygging rundt det å løse felles problemer (Brown, 2016).

Hvis vi skal se på organisasjonen, slik vi har tolket teorien opp mot primærdata og intervjuene, vil det være flere hindringer for å kunne skape et mer kreativt klima i offentlig sektor. En av grunnene er at offentlig sektor er en stor sektor med ulike virksomheter og funksjoner. Det er ikke gitt at alle har behov for de samme endringene, selv om informantene fra ulike sektorer hadde visse fellesnevner.

Disse fellesnevnerne gikk ut på at det ville vært mulig å effektivisere og forenkle, interne systemer og prosesser. Hvis ulike avdelinger har like problemstillinger, ville det vært mulig å skape en form for samarbeid, med et felles mål, der man kunne bygd opp et mer kreativt klima. For å kunne gjøre dette må de ulike leddene være med på å støtte, samt oppmuntre hverandre til at det å “tenke utenfor boksen” er verdsatt. Det handler om å skape systemer og prosedyrer knyttet til verdiene man ønsker å fremme. Hvis dette over tid blir den nye normen og verdien i organisasjonen, ville det resultere i mange gode kreative og innovative løsninger. Det handler om å skape en god, åpen og trygg organisasjonskultur, som beskrevet i punkt 5.1.

#### 5.4 Vil det være mulig å ta i bruk kreativ ledelse i offentlig sektor?

Ifølge Tim Brown er teorien om kreativ ledelse basert på hvordan en leder kan bidra til økt kreativitet og motivasjon, med hovedfokuset på å skape innovasjoner. Han definerte tre ulike lederroller som forskeren, gartneren og “the-player-coach”. Dette var ulike ledestiler som gikk ut på hvordan en leder var med på å styre, tilrettelegge og veilede de ansatte (Brown, 2016).

Enkelte av informantene beskrev sin nærmeste leder som en veileder og støttespiller, mens andre beskrev deres nærmeste leder som en motstander. Informantene som hadde positive erfaringer knyttet til sin nærmeste leder, hadde større trivsel på jobben, sammenlignet med informantene med negative erfaringer. Dette påvirket også enkelte av motivasjonsfaktorene hos informantene.

I følge artikkelen til Catmull (2008), har Pixar klart å skape et klima, der stillingstitler blir lagt til side, hvor organisasjonen og de ulike leddene bidrar til forståelse og støtte. Hos Pixar handler det om at de ansatte må få disponert tilstrekkelig med tid og ressurser for å kunne skape og komme med kreative løsninger. Hvis vi skal se på hvordan Pixar har jobbet med å dyrke sine ansatte, opp mot hvordan denne tenkemåten kunne blitt brukt i offentlig sektor, må vi først se på hvilke barrierene og hindringene som kan stå i veien for at dette skulle vært mulig.

Ifølge informantene er offentlig sektor preget av fordelingen av ressurser, i form av tid og penger. Stramme budsjetter kan føre til begrensninger overfor hva en leder har muligheten til å gjøre, samt at deres arbeid er sterkt knyttet opp mot lover, regler og standardiserte prosesser, som har behov for kontroll. På en annen side betyr det ikke nødvendigvis at man ikke kan fungere som en støttespiller, lytte og veilede de ansatte, samt fokusere på gode relasjoner. Det å føle at man blir sett, hørt og verdsatt kan være med på øke motivasjonen for å prestere. Positive tilbakemeldinger tilknyttet arbeidet, kan virke motiverende for flere, fremfor kun negative tilbakemeldinger, som kan være med på å hemme motivasjon.

Ifølge Amabile kan en leder være med på å påvirke tre faktorer. Disse faktorene blir definert som ekspertise, kreativ tenkning og motivasjon. Det viser seg at det krever mer tid og ressurser å påvirke ekspertise og kreativ tenkning, fremfor motivasjonen.

Gjennom hennes forskning viser seg at små endringer kan være med på øke den indre motivasjonen. Faktorer som blir beskrevet for å øke den indre motivasjonen knyttet til lederskapet går ut på utfordring, frihet, ressurser, gruppearbeid, tilsynsstøtte og støtte fra organisasjonen. Hvis en leder skal operere med denne teorien, er det viktig å sette tydelige rammer tilknyttet organisasjonens mål. Frihet knyttet til prosessen rundt hvordan man kan løse en oppgave, hvor ansatte kan ta i bruk egen ekspertise og kreativ tenkning, vil bidra til følelse av eierskap, samt bidra til at den indre motivasjonen kan øke (Amabile 1998).

Ut ifra besvarelsen fra forrige forskningsspørsmål, basert på intervjuene og sekundærdata, var det flere faktorer som tilsier at bruk av kreativ ledelse kan være aktuelt. Dette i form av stegvise, små innovasjoner rundt prosesser og prosedyrer, med andre ord, hvordan effektivisere måten arbeidet utføres på. Flere av informantene var enige i at endring var ønsket, og flere ønsket å ta større del i endringen, men at det ikke var tilrettelagt for å komme med meninger, ideer eller forslag til hvordan. Hvis ledere i offentlig sektor hadde fokusert mer på å skape et kreative klima, hvor det å bidra til innovative løsninger var verdsatt og oppmuntret, ville det ført til en motivasjonsboost. Utfordringen ligger i å styre og tilrettelegge.

## **6.0 Konklusjon**

I konklusjonsdelen ønsker vi å ta utgangspunkt i besvarelsene fra forskningsspørsmålene for å videre svare på hovedproblemstillingen i bacheloroppgaven.

*Hvordan kan offentlig sektor implementere metoder og teorier fra kreative bedrifter, for å fremme motivasjon og innovasjon?*

For å kunne svare på dette, måtte vi avgrense oppgaven med forskningsspørsmål. Gjennom disse har vi funnet barrierer for endring. De strukturelle aspektene er problematiske, da de fører med seg en rekke følgefeil for den offentlige sektoren, ved å ha såpass divisjonaliserte avdelinger blir det store avstander mellom ledere og ansatte "på gulvet". Dette er en av de største motivasjons-drapene for de ansatte, de føler seg ikke sett og det er ikke kultur for å komme med forslag til ledere lenger opp i systemet. Å innføre en flat organisasjonsstruktur i offentlig sektor er ikke bare en

veldig utfordrende oppgave, det er også en oppgave som avhenger av politikk og politikernes ressursbruk.

I divisjonaliserte avdelinger handler det om å ha en aktiv ledelse som reiser rundt å snakker med de ansatte, at man ser ledelsen oftere enn én gang i måneden er viktig. Næringsforumene vi snakket med har blitt møtt med iver og motivasjon når de har reist rundt på de ulike offentlige instansene, og en tettere oppfølging er noe offentlig sektor kan implementere fra privat næringsliv, uten å måtte endre hele organisasjonsstrukturen.

Organisasjonskulturer er noe vi snakket mye om, og er noe som kan endres uten ressurskrevende tiltak. En mellomleder snakket om hvordan vi kunne innført ett innovasjonsfag i utdanningslinjene til helsesektor, dette kunne aktivert mange skarpe hoder til å tenke nytt, men også ufarliggjort endring. Man kan ikke undervurdere erfaringen og kunnskapen til sluttbrukere, og de får en stadig større stemme i for eksempel tjenesteinnovasjon-faget. Dette er dog ikke nødvendig om de ikke involveres i innovasjonsprosesser.

Som med endring i organisasjonskultur er kreativ ledelse og kreativt klima noe som ikke trenger lovendringer for å gjennomføre, dette er også tre punkter som går om hverandre. Som vi snakket om i 5.4 kan kreativ ledelse motivere ansatte gjennom små endringer, et eksempel kan være å gi utfordringer som gir mestringsfølelse. Dette kan gi motivasjonsboost og en stolthet over det man har fått til, men da må forholdene ligge til rette (balansert tidspress, frihet, og tilrettelagt vanskelighetsgrad).

For å oppsummere vil vi si at det finnes muligheter for å implementere metoder på tross av strukturelle, kulturelle og individuelle barrierer. Det vil dog kreves en innsats av politikere og ledere rundt om i den offentlige sektoren, det må gis rammer som tilrettelegger for en prosess som ikke møter for stor motstand av arbeiderne og mellomledere "på gulvet". Vi har tro på at den offentlige sektoren kan fortsette å modernisere seg og at vi sammen kan ta steg mot en enda mer effektiv hverdag i møte med en ny æra med eldrebølgen og kutt i oljeinntekter.

## 7.0 Kritisk refleksjon

Til å starte med vil vi presisere at vi vet at offentlig sektor er en gigantisk sektor, det vil være individuelle forskjeller fra kommune til kommune og fra avdeling til avdeling. Den største utfordringen har vært å spisse oppgaven til å se på generelle problemer som går igjen på tvers av sektoren, organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturer er også svært forskjellige i private selskap, derfor var det viktig for oss å bruke noen fastsatte teorier (Amabile, Jacobsen og Thorsvik, Mintzberg) istedenfor å ta for oss én privat virksomhet. Selv om det igjen er disse teoriene som blir brukt av noen av de private bedriftene vi har snakket med.

Denne oppgaven kan brukes til å se på generelle problemområder knyttet til organisasjonsstruktur/organisasjonskultur, og hvordan disse påvirker motivasjonen til de ansatte. Vi legger dog med et forbehold om at vi kan ha snakket med et for lite utvalg informanter innenfor enkelte sektorer/bransjer.

Vi startet denne bachelor-prosessen med å lage en problemstilling som skulle gjennomføres med en kvantitativ metode, der vi skulle lage to fokusgrupper som skulle gjennomgå en innovasjonsprosess. Hvor den ene fokusgruppen skulle inneholde sluttbrukere og den andre skulle ikke ha med sluttbruker. Dette kan ha vært en hensiktsmessig metode på noen av våre problemområder, dette hadde gitt oss en større samling av informanter, men det var ikke like gjennomførbart i pandemien. Denne oppgaven gir dog en mulighet for å kjøre en kvantitativ studie om for eksempel hvordan en innovasjonsprosess blir påvirket av å ha med sluttbruker i for eksempel helsesektor.

Det var en tidkrevende prosess å innhente informanter på tvers av avdelinger og geografiske lokasjoner, men vi føler vi har fått snakket med veldig mange dyktige informanter. Pandemien har hjulpet oss i form av at det var effektivt å gjennomføre intervjuene digitalt. En innovasjon som verden vil ta med seg videre etter at pandemien er over.

Takk for oss!

## 8.0 Kildeliste

Amabile, Teresa M. Constance Hadley og Steven J. Kramer. 2002. "Creativity under the gun." *Harvard Business Review*, 80(8):52-61. 9 s.

Amabile, Teresa M. 1997. "Motivating Creativity in Organisations: On doing what you love and loving what you do." *California Management Review*.

Amabile, Teresa M. 1998. "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review*.

Amabile, Teresa M. 2012. "Componential theory of creativity" "Harvard Business school"

Brown, Tim (2016). "Leaders can turn creativity into a competitive advantage", *Harvard Business Review*, 02.11, 2016. 4 s. <https://www.ideo.com/news/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage>

Catmull, Ed (2008) : How Pixar fosters collective creativity, *Harvard Business Review*, 2008

Clemet, Kristin. "Offentlig sektor eser ut. Likevel er det flere grunner til at skattene ikke bør økes. Her er fire av dem"  
<https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/zqOyO/offentlig-sektor-eser-ut-likevel-er-det-flere-grunner-til-at-skattene?code=QCuYa6uZljEV8dcS3slpITdEjhiHiKx9IMcWEnIMvVQnPRWMVnNhRmSczd0ySshE>



Eksempel Amazon, Google, Apple. NTB, Lesedato 26.05 - 2021

<https://www.digi.no/artikler/tech-giganter-gar-sammen-om-felles-standard-for-smarthus/481491>

Eksempel Hafslund og BKK Lie, Øyvind. Lesedato 26.05 - 2021

<https://energiteknikk.net/2021/02/bkk-og-hafslund-eco-med-felles-ladesatsing/>

Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik, Jan. 2016 "Hvordan organisasjoner fungerer" 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Regjeringen, 2019. Meld. St. 30 (2019–2020) "En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse" Regjeringen.no

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>

Riekeles, Haakon. 2017. "Hvor stor offentlig sektor tåler vi?" Civita-notat nr.18.

Civita.no: [https://www.civita.no/assets/2017/07/Hvor-stor-offentlig-sektor-t%C3%A5ler-vi\\_civita-notat\\_18\\_2017.pdf](https://www.civita.no/assets/2017/07/Hvor-stor-offentlig-sektor-t%C3%A5ler-vi_civita-notat_18_2017.pdf)

Skilbrei, May-Len, 2019. "Kvalitative metoder" Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, Leigh. 2013. Creative Conspiracy: The New Rules of Breakthrough Collaboration. Boston: Harvard Business Review Press (lest)

Tjora, Aksel, 2021. "Kvalitative forskningsmetoder i praksis" 4.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Walter Archim. K.Praveen Parboteeah, Felix Riesenhuber, Martin Hoegl. April 2011.

"Championship Behaviors and Innovations Success: An Empirical Investigation of University Spin-Offs". URL: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2011.00826.x?casa\\_token=gUq8LA3yslgAAAAA%3AtXtcptkaAJGs4aNOK7iaX2ZSzev1OoQ59YQj\\_wHdo24JxvgaTuHJOcHb7HwPSPR8qSUc3Ik3PjN95SS](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2011.00826.x?casa_token=gUq8LA3yslgAAAAA%3AtXtcptkaAJGs4aNOK7iaX2ZSzev1OoQ59YQj_wHdo24JxvgaTuHJOcHb7HwPSPR8qSUc3Ik3PjN95SS)

