



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691-MA-2024-VÅR1-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato: 24-05-2024 09:00 CEST
Sluttdato: 07-06-2024 14:00 CEST
Eksamensform: Masteroppgave
Termin: 2024 VÅR1
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 203 MR691 1 MA 2024 VÅR1
Intern sensor: (Anonymisert)

Deltaker

Kandidatnr.: 105

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 31443

Egenerklæring *: Ja

Jeg bekrefter at jeg har Ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller of

Nei



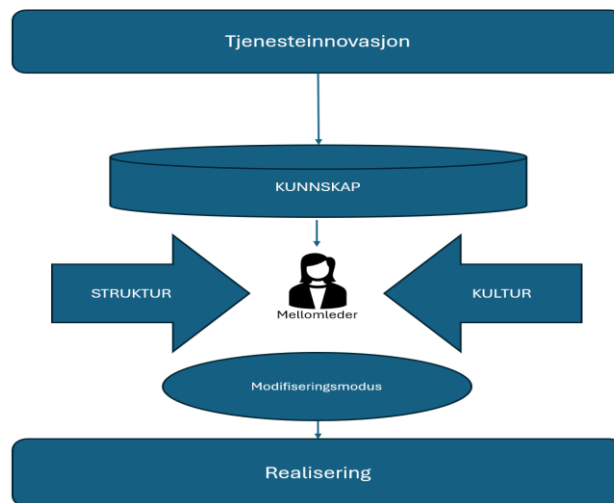
MASTEROPPGAVE

TJENESTEINNOVASJON – EN INSPIRASJONSINNSPRØYTING?

En studie om mellomlederens erfaringer med tjenesteinnovasjon i universitets – og høyskolesektoren.

SERVICE INNOVATION – AN INSPIRATIONAL INJECTION?

A study of middle managers' experiences of service innovation in higher education.



Nina Mari Hjertager Fox

Masterstudium i organisasjon og ledelse, helse- og velferdsledelse og utdanningsledelse

Fakultet for teknologi, miljø og samfunn, Handelshøgskulen HVL

Innleveringsdato: 7.6.2024

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Jeg må først takke min veileder, Knut Roald, som det siste året, gjennom et stort engasjement for masterprosjektet og sitt skarpe blikk og kunnskap, har utfordret og motivert meg og bidratt til at prosjektet har hatt nødvendig fremdrift. Knuts veiledning har vært avgjørende for at prosjektet nå er kommet i mål.

Jeg må rette en stor takk til min arbeidsplass og mine fantastiske kollegaer som gjennom 4 år har støttet og heiet på meg gjennom hele prosessen. Det ble lagt til rette for at masterprosjektet har vært mulig å gjennomføre ved siden av full jobb, - en særlig takk her til min leder Ingve for tillit og støtte.

Jeg vil også takke min familie, - min søster Hilde som har bidratt i ulike oppgaver gjennom fire år, ditt kritiske blikk og spørsmål har utfordret og støttet meg. Mine foreldre som har stilt opp som uunnværlige barnevakter i en hektisk innsjutt. Sist, men ikke minst, en stor takk til gjengen hjemme, - Daniel, Charlie, Mia og Linus som har holdt ut med en kone og mamma som har ofret tid med familien for å kunne gjennomføre en mastergrad – takk for all tålmodighet og støtte!

Nina Mari Hjertager Fox

Bergen, 6 juni 2024

Sammendrag

Tema i dette masterprosjektet er mellomlederes oversettelse av en organisasjons-ide for tjenesteinnovasjon ved et universitet. Studien undersøker også hvordan endringsberedskap hos medarbeiderne kan påvirke mellomledernes forståelse og praksis i implementering av tjenesteinnovasjon.

I offentlig sektor synes det å være en økende bevissthet og forventning om innovasjon og kompetanse for innovasjon. Forventninger og krav til innovasjonskompetanse i UH sektoren er også spesifikt til uttalt gjennom tildelingsbrevene fra Kunnskapsdepartementet og Kompetanseutviklingsutvalgets rapport fra 2018 om fremtidens kompetansebehov.

Problemstillingen til dette masterprosjektet er:

Hvordan realiserer administrative mellomledere ideen om tjenesteinnovasjon ved et universitet?

Studien har et kvalitativt forskningsdesign basert på 6 individuelle intervju med mellomledere på ulike nivå i virksomheten. Noen var seksjonsledere med personalansvar på fakultetsnivå og andre gruppeledere med arbeidslederansvar på instituttnivå. Data fra intervjuene er analysert og drøftet ut fra translasjonsteori og teori om endringsberedskap. Sentrale teoretiske bidrag i studien bygger på Radaelli & Sitton-Kent (2016), Andersen & Røvik (2015), Girard et al. (2013), Øygarden & Mikkelsen (2020), Teulier & Rouleau (2013) og Thøgersen & Waldorff (2022).

Funnene i studien viser at oversettelsesdyder som mot og tålmodighet er sentrale for en aktiv oversettelse av tjenesteinnovasjon og realisering av arbeidsmåtene. Sammen med disse faktorene synes det sentralt at det foreligger strukturer som krav og mulighet fra høyere ledelse ved universitetet. Dette er strukturer som kan bidra til at mellomlederne får satt i gang reell endring av praksis etter deltagelse i et opplæringsprogram. I et translasjonsteoretisk perspektiv er oversettelsespraksisen kjennetegnet av aktiv tilpasning og et tydelig søkelys på den kontekst det skal praktiseres i og innenfor den gitte målgruppen.

Ut fra teori om endringsberedskap, tyder funnene i denne studien på en sammenheng mellom aktiv oversettelse og grad av endringsevne i ansattgruppen som er mottakere av ideen om og arbeidsmåtene i tjenesteinnovasjon. Høy endringsberedskap ser også ut til å være knyttet til en organisasjonskultur kjennetegnet ved kontinuerlig forbedringsfokus og evne og motivasjon for å implementere nye arbeidsmåter.

Abstract

The theme of this master's project is middle managers' translation of an organizational idea for service innovation at a university. The study also examines how employees' change readiness can influence middle managers' understanding and practices in implementing service innovation.

In the public sector, there has been increasing awareness and expectations regarding innovation and innovation competence. Expectations and requirements for innovation competence in the higher education sector are also explicitly stated in allocation letters from the Ministry of Education and the report from the Competence Development Committee in 2018 on future competence needs.

The research question for this master's project is:

How do administrative middle managers realize the idea of service innovation at a university?

The study has a qualitative research design based on 6 individual interviews with middle managers at various levels within the organization. Some were section leaders with personnel responsibility at the faculty level, while others were group leaders with work management responsibilities at the Department level. Data from the interviews were analysed and discussed based on translation theory and change readiness theory. Key theoretical contributions in the study draw from works by Radaelli & Sitton-Kent (2016), Andersen & Røvik (2015), Girard et al. (2013), Øygarden & Mikkelsen (2020), Teulier & Rouleau (2013), and Thøgersen & Waldorff (2022).

The findings of the study indicate that translation virtues such as courage and patience are essential for active translation of service innovation and the realization of work methods. Along with these factors, it appears crucial that there are structures, including requirements and opportunities from higher management at the university. These structures can contribute to middle managers initiating real changes in practice after participating in a training program. From a translational perspective, the practice of translation is characterized by active adaptation and a clear focus on the context in which it is practiced and within the given target audience.

Based on change readiness theory, the findings in this study suggest a connection between active translation and the degree of adaptability within the employee group that receives the idea of service innovation and its work methods. High levels of change readiness also seems to be associated with an organisational culture characterized by a continuous focus on improvement and the ability and motivation to implement new work methods.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 - Determinants and outcomes of organisational readiness for change s.39

Figur 2 - Visuell fremstilling av analyseprosessen s.46

Tabell 1 - Beskrivelse av informantene i prosjektet s.51

Tabell 2 - Oppsummering av funn s.69

Figur 3 - Realisering av tjenesteinnovasjon i universitetssektoren s.83

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
Kapittel 1 Innledning	9
1.1 Tema og bakgrunn	9
1.1.1 Tjenesteinnovasjon i UH sektoren	10
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.3 Metodevalg.....	11
1.4 Avgrensning	12
1.5 Faglig utgangspunkt og ståsted som forsker	12
1.6 Oppgavens struktur	13
Kapittel 2 Kontekstuelle forhold	14
2.1 Sentrale trekk i utvikling av styring i UH - sektoren.....	14
2.1.1 Lovverket.....	14
2.1.2 New public management	15
2.1.3 Eierstyring	15
2.1.4 Universitetsmodeller og konkurrerende krefter ved universitetene	15
2.2 Innovasjon i UH sektoren.....	17
2.3 Tjenesteinnovasjon og tjenesteinnovasjonsprogrammet ved Universitetet	18
2.3.1 Tjenesteinnovasjonsprogrammet	19
Kapittel 3 Kunnskapsstatus	21
3.1 Mellomleder-rollen og implementering av organisasjonsideer	21
3.2 Leders rolle i kunnskapsoverføringer og forbedringer i praksis	22

3.3 Aktiviteter og språkbruk i oversettelsesarbeidet	22
3.4 Førstelinjeleders fortolkning av innovasjonsbegrepet og praksis i barnehager.....	23
3.5 Kontinuerlige translasjonsprosesser og endringsberedskap	24
3.6 Lokal oversettelse og transformasjon av organisasjonsideer.....	24
3.7 Oppsummering	25
Kapittel 4 Teoretiske perspektiver	26
4.1 Translasjonsteori.....	27
4.1.1 Absorberende kapasitet, læring og innovasjon	27
4.1.2 Skandinavisk institusjonalisme.....	27
4.1.3 Imitering gjennom tilpasning av suksess	28
4.1.4 Dekontekstualisering (uthenting)	29
4.1.5 Kontekstualisering (innsetting)	30
4.1.6 Innskriving, kontekstualiseringsregler og translasjonsmodus	31
4.1.7 Translasjonskompetanse.....	33
4.1.8 Virkninger av oversettelser	35
4.2 Teoretiske perspektiv på organisatorisk endringsberedskap.....	35
4.2.1 Definisjon	35
4.2.2 Endringsberedskap, kognisjon og affekt.....	36
4.2.3 Forløpere for endringsberedskap	37
4.2.4 Faktorer som påvirker endringsberedskap	38
4.2.5 Virkninger og konsekvenser	40
4.3 Oppsummering av teoretiske perspektiv	40

Kapittel 5 Forskningsdesign og metode	42
5.1 Enkeltcasestudie	42
5.2 Metode	43
5.2.1 Utvalg	43
5.2.2 Rekruttering	44
5.2.3 Datainnsamling	44
5.3 Analyse.....	45
5.3.1 Temasentrert analyse	45
5.3.2 Transkribering og bearbeiding av intervjumateriale.....	45
5.4 Etikk og kvalitetsvurderinger	47
5.4.1 Etikk.....	47
5.4.2 Reliabilitet	48
5.4.3 Validitet og min tilknytning til miljøet	49
5.4.3 Overførbarhet	50
Kapittel 6 Empiriske funn	51
6.1 Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?	52
6.2 Hvordan oversetter mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?	55
6.3 På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?..	61
6.4 Oppsummering av funn i det empiriske materialet.....	64
6.4.1	65
Konsistent kunnskap om tjenesteinnovasjon som idé.....	65
6.4.2 Utfordrende å gå fra opplæring til implementering	65

6.4.3 Forventninger fra ledelsen påvirker implementeringen.....	66
6.4.4 Behov for tilpassing og målgruppefokus.....	66
6.4.5 Ulike arbeidsarenaer gir ulikt grunnlag for praktisering av tjenesteinnovasjon.....	66
6.4.6 Spredning i aktørenes oversettelseskompetanse.....	67
6.4.7 Ulik ressursituasjon og endringsberedskap.....	67
6.4.8 Motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon	68
6.4.9 Kultur for endringsberedskap	68
Kapittel 7 Drøfting, konklusjoner og vurderinger	72
7.1 Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?	72
7.2 Hvordan oversetter mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?	74
7.3 På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?..	77
7.4 Konklusjon, diskusjon og forslag til videre forskning.....	80
7.4.1 Struktur; forventninger og konkrete tiltak.....	81
7.4.2 Kombinasjon av ulike typer oversettelseskompetanse og aktiv tilpasning	81
7.4.3 Endringsevne og fleksibel kultur ved arbeidstedet	82
7.5.4 Modell for realisering av tjenesteinnovasjon i universitetssektoren	82
7.5 Metodiske vurderinger	84
7.6 Forslag til videre forskning.....	84
Litteraturliste.....	86
Vedlegg.....	89

Kapittel 1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Masterprosjektet setter søkelys på hvordan administrative mellomledere i Universitets – og høyskole sektoren (UH) forstår og anvender tjenesteinnovasjon som organisasjonsidé og arbeidsmåte, etter å ha deltatt i et opplæringsprogram. Denne studien stiller spørsmål til hvordan administrative mellomledere kan fungere som oversettere av tjenesteinnovasjonsideen. Røvik (2019) fremholder betydningen av oversetterrollen, og bruk av kunnskap og praksis, når nye organisasjonsideer skal tas inn og i bruk i organisasjoner. I hvilken grad en virksomhet har kapasitet og kompetanse til å oversette ideer er en sentral strategisk ressurs for å kunne lykkes med kunnskapsoverføring (Røvik, 2019, s. 324). Studien vil også søke å belyse hvilken betydning trekk ved ansattgruppen, og mellomlederens vilkår i arbeidshverdagen, kan ha for hvordan oversettelse av nye ideer og arbeidsmåter kan foregå. Siktemålet er å utvikle økt kunnskap om mellomlederes rolle som oversettere, samt innsikt i deres praksis og forutsetninger for å ta nye organisasjonsideer i bruk i UH-sektoren.

Masterprosjektet studerer et universitet som de senere årene har gjennomført et opplæringsprogram i tjenesteinnovasjon for administrativt ansatte. Universitetet er anonymisert og vil i oppgaven refereres til som 'Universitetet'.

Begrepet om innovasjon og innovasjonspraksis ble introdusert av Joseph Schumpeter (1883-1950) som har utforsket innovasjon som drivkraft i kapitalismens utvikling. Schumpeter legger til grunn et vidt innovasjonsbegrep fra introduksjon av noe nytt (tjeneste eller produkt) til ny organisering eller produksjonsmetode (Rønning, 2021, s. 19). I dette masterprosjektet tas det utgangspunkt i Olsen (2004, s. 3) sin definisjon av innovasjon:

«...hele kjeden fra kreativitet og nyskaping til det å formidle nyvinninger og sette dem ut i livet, og markedsføre kommersielle produkter som gir økonomisk nytteverdi, konkurransevne og vekst.»

Tjenesteinnovasjon kan konkret defineres som, og forstås i denne oppgaven som:

«En tjenesteinnovasjon er en ny serviceopplevelse eller serviceløsning som består av én eller flere av følgende dimensjoner: nytt servicekonsept, ny kundeinteraksjon, nytt verdisystem, nye forretningspartnere, ny inntjeningsmodell, nytt organisatorisk eller teknologisk leveransesystem» (den Hertog mfl. 2009 i Kvangarsnes et al., 2016, s. 494).

For innovasjon i offentlig sektor er den kreative dimensjonen ofte knyttet til hvordan en kan gjøre noe på en ny og bedre måte (Rønning, 2021).

1.1.1 Tjenesteinnovasjon i UH sektoren

I offentlig sektor er det en økende bevissthet om behovet for å realisere kapasitet for innovasjon hos ansatte, blant annet gjennom utvikling av praksisbaserte tiltak (Savory, 2009). NOU rapporten «Fremtidens kompetansebehov», vektlegger behovet for økt kompetanse i fremtidens arbeidsliv, og at virksomheter må sikre utvikling og fornying av sine ansattes kompetanse i takt med teknologiutvikling og nye arbeidsmåter (Kompetansebehovsutvalget, 2018, s. 7). Bruk av tjenesteinnovasjon som metode for å forbedre og utvikle mer brukerorienterte tjenester, har fått økt oppmerksomhet i UH sektoren de siste årene. Det er flere eksempler på tiltak, virkemidler og nye organisasjonsformer som skal bidra til økt bruk av tjenesteinnovasjon i administrasjonen. Eksempler er Universitetet i Tromsø (UiT) sitt forbedringsteam som skal støtte tjenesteutvikling og skape arenaer for samarbeid på tvers (UiT), og Norges Handelshøyskole (NHH) som har startet et eget Senter for tjenesteinnovasjon i 2011 og senteret Digital Innovation for Sustainable Growth (DIG) i 2020(NHH). Denne utviklingen aktualiserer behovet for kunnskap om hvordan ideen om tjenesteinnovasjon tas i bruk, og hvordan man engasjere og få de ansatte involvert med seg når nye arbeidsmåter skal tas i bruk.

Masterprosjektet setter søkelys på administrasjonen som har en sentral rolle i å bidra til å realisere Universitetets strategi gjennom å støtte utdannings – og forskningsvirksomheten. Strategien uttrykker ambisjoner om å rekruttere fremtidens forskere, utvikle gode forskningsinfrastrukturer, styrke formidling av forskningsresultater, bygge samarbeidskultur på utdanningsfeltet, arbeide for større mangfold i studentmassen, tilby kompetanse i innovasjonsarbeid for ansatte og studenter, og karriere og kompetanseutvikling til alle ansatte¹. Universitetets tjenesteinnovasjonsprogram for administrativt ansatte er et konkret tiltak for å oppnå målet om økt innovasjonskompetanse, også i deltageres praksis etter gjennomført opplæringsprogram.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med masterprosjektet er å utforske hvordan administrative mellomledere i UH sektoren

¹ Da universitetet er anonymisert kan det ikke oppgis referanser for informasjon om Universitetet, den konkrete konteksten der og om tjenesteinnovasjonsprogrammet. Informasjonen om Universitetet i denne oppgaven er hentet fra Universitetets nettside og tilgjengelige dokumenter. Gjelder særlig avsnitt 2.4.

oppfatter tjenesteinnovasjonsideen og hvordan de tenker og handler når de skal iverksette tjenesteinnovasjon etter gjennomført opplæringsprogram. Prosjektet sikter også mot å få økt forståelse for hvordan trekk ved målgruppen, de ansatte som mellomlederne er leder for, kan påvirke hvordan mellomlederne går frem i implementeringsarbeidet, og gi ulike vilkår for mellomledernes praksis. Translasjonsteoretiske perspektiver og teori om endringsberedskap vil stå sentralt i studien.

Forskbare problemstillinger skal være avgrenset slik at de er mulig å besvare og skal styre valg av metoder i et forskningsprosjekt (Bukve, 2021, s. 17 og 96). I dette prosjektet tas en holistisk tilnærming til temaet hvor målet er å studere fenomenet om mellomledere som oversettere i sin helhet, og ut fra den konteksten fenomenet inngår i (Bukve, 2021, s. 97). Prosjektet har mål om å frembringe data og kunnskap om så mange sider som mulig ved mellomlederens oversettelsespraksis etter at de har gjennomført opplæringen i tjenesteinnovasjonsprogrammet. Ut fra denne tilnærmingen er problemstillingen for studien formulert som følger:

Hvordan realiserer administrative mellomledere ideen om tjenesteinnovasjon ved et universitet?

Prosjektet er teoriinformert med et teoretisk fortolkende formål hvor teorier og teoretiske begrep skal brukes til å forstå og gi mening til mellomledernes oversettelsespraksis (Bukve, 2021, s. 91-92). Forskningsspørsmålene er formulert ut fra translasjonsteori og teori om endringsberedskap:

- Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?
- Hvordan oversetter mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?
- På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?

1.3 Metodevalg

De administrative mellomlederne ved universitetet besitter erfarings – og teoretisk kunnskap om tjenesteinnovasjon. Prosjektet skal undersøke det unike ved hvordan mellomledere kan være oversettere, og har ikke mål om å generalisere. Det er ut fra dette valgt en kvalitativ tilnærming for å innhente mye informasjon basert på et avgrenset antall deltagere (Thagaard, 2018, s. 48 og 51). For å innhente innsikt om mellomledernes oppfatninger, erfaringer og praksis etter gjennomført opplæring, anvender studien kvalitativ metode i form av individuelle intervju. Basert på individuelle intervju kan prosjektet frembringe dybdeinnsikt ut fra deltagerens egne perspektiv, forståelse og opplevelse. Metodevalget skal bidra til å få kunnskap om hvordan deltagerne opplever og forstår seg

selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018, s. 53). Individuelle intervju vil derfor være en tilnærming for å gå i dybden om fenomenet mellomledere som oversettere av innovasjonsideer.

1.4 Avgrensning

Masterprosjektet tar utgangspunkt i Sahlin-Andersson sin definisjon om oversettelse i organisasjoner. Hun beskriver oversettelse, eller translasjon, som en endringsprosess som foregår når virksomheter tar til seg organisasjonsideer (Sahlin-Andersson, 1996, s. 79). I denne prosessen reformulerer mottaker-organisasjonen den ønskede organisasjons-ideen og gjør tilpasninger, noe som er en regelstyrt prosess (Sahlin-Andersson, 1996, s. 85). Prosjektet er i hovedsak opptatt av å undersøke oversettelsesprosessen som foregår gjennom mellomledernes praksis og handlinger etter at de har gjennomført opplæringen i tjenesteinnovasjonsprogrammet. Mellomlederne som er informanter i prosjektet, er seksjonsledere med personalansvar eller gruppeledere med arbeidslederansvar på fakultet eller instituttnivå. Fokus er ikke hvordan hele Universitetet har tatt til seg en ny organisasjons-idé, men hvordan oversettelsen foregår innad ved Universitetet, gjennom mellomlederne, når ideen om tjenesteinnovasjon skal realiseres nedover i virksomheten fra opplæringsprogrammet som er sentralt initiert og ut til avdelinger, fakultet og institutt.

Mellomlederne på Universitetet navigerer i en virksomhet preget av et mangfold av oppfatninger om hva et universitet skal være, hva som skal prioriteres og ulike maktrelasjoner når ideen om tjenesteinnovasjon skal iverksettes. For denne studien er det derfor relevant å undersøke hvordan ulike krefter i og oppfatninger om universitetet gir ulike rammebetingelser for handling når tjenesteinnovasjonsideen skal settes i verk. Fokus i masterprosjektet er avgrenset til å utforske og beskrive administrative mellomlederes praksis ved egen administrativ enhet, og samspillet med administrativt ansatte som de er personalleder eller gruppeleder for. Prosjektet skal ikke utforske hvordan mellomlederne kommuniserer i vitenskapelig linje, hvilken effekt oversettelse av ideen om tjenesteinnovasjon har for universitetets primærvirksomhet (utdanning og forskning) eller for virksomhetsmålene.

1.5 Faglig utgangspunkt og ståsted som forsker

Forforståelse handler om at hva vi ser er avhengig av hva vi fokuserer på, og vi observerer og tolker observasjoner gjennom kognitive rammer og mekanismer som gjør at vi kjenner igjen mønstre vi er trygge på (Bukve, 2021, s. 30-31). Det vi observerer er et resultat av våre personlige erfaringer, og av samfunnet vi lever i som kontekst. I lys av dette vil jeg søke å klargjøre og være bevisst på at min egen forforståelse kan påvirke resultatet i forskningen, noe som har betydning for studiens

pålitelighet. Ved å være administrativt ansatt selv, og tidligere deltager på tjenesteinnovasjonsprogrammet, har jeg med meg erfaringer fra feltet. Som forsker kreves det derfor at jeg må være særlig bevisst på at deltagernes erfaringer kan være ulik mine egne erfaringer, være åpen og aktivt lyttende til mellomledernes perspektiver og til fortellinger i intervjuene.

Motivasjonen for å undersøke mellomledernes praksis i oversettelsesarbeidet er egne erfaringer med hvordan mellomledere og ansatte har ulike tilnærminger til å spre ny kunnskap og læring ut i organisasjonen. Jeg er også nysgjerrig på hvilke faktorer som kan påvirke dette mangfoldet av tilnærminger. Hva kan knyttes til egenskaper ved mellomlederen selv, og hva kan relateres til egenskaper ved ansatte og ansattgruppen de leder og oppgavene de skal utføre. Kunnskap om hvordan mellomledere tar i bruk forståelse og arbeidsmåter fra et opplæringsprogram om tjenesteinnovasjon, kan være relevant i andre kontekster. Særlig for større virksomheter har mål om å ta i bruk metoder for tjenesteinnovasjon for å forbedre og fornye egne tjenester ut mot sluttbrukere internt og eksternt. Problemstillingen i studien er formulert ut fra interessen for hva translasjonsteori sier om faktorer som påvirker hvordan kunnskap overføres, og hvordan implementering av nye ideer og arbeidsmåter kan foregå i organisasjoner.

1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 2 gjøres det rede for relevante sider ved Universitets kontekst og tjenesteinnovasjon og tjenesteinnovasjonsprogrammet ved Universitetet. I kapittel 3 fremlegges kunnskapsstatus om relevante studier på feltet, og det blir gjort rede for relevans for denne studien. I kapittel 4 presenteres translasjonsteori og teori om endringsberedskap. I kapittel 5 beskrives og diskuteres forskningsdesign og metode, herunder kvalitetsvurderinger knyttet til reliabilitet og validitet i prosjektet. I kapittel 6 fremlegges og oppsummeres empiri og funnene fra datainnsamlingen. I kapittel 7 drøftes funnene ut fra translasjonsteori og teori om endringsberedskap, kunnskapsstatus og kontekst. Det blir gjort rede for en konklusjon for studien, sammen med en figurativ modell for realisering av tjenesteinnovasjon i sektoren. Kapittel 7 inneholder metodiske refleksjoner og vurderinger og forslag til videre forskning på feltet.

Kapittel 2 Kontekstuelle forhold

Kontekst handler om hvordan en organisasjon påvirkes av, og selv påvirker, sine omgivelser og om å forstå tiltak i en større sammenheng (Rønning, 2021, s. 27). Det er vesentlig at en oversetter forstå konteksten en organisasjons-ide skal implementeres i for å forstå endringer som er aktuelle (Rønning, 2021, s. 25). I dette kapitlet beskrives og diskuteres flere kontekstuelle forhold som kan ha betydning for fremvekst og utvikling av innovativ praksis i administrasjonen ved et universitet. Dette kan bidra til å forstå sammenhengen tjenesteutvikling og tjenesteinnovasjonsprogrammet ved Universitetet inngår i, og forhold i de ytre omgivelsene som er relevante for denne studien. Kontekstuelle forhold inkluderer styring og hvordan styring har utviklet seg i UH-sektoren, ulike krefter i og perspektiver på høyere utdanningsinstitusjoner, og hvordan behovet for innovasjon manifesterer seg. Den konkrete formen tjenesteutvikling og tjenesteinnovasjonsprogrammet ved Universitetet har fått, blir også gjort greie for i dette kapitlet.

2.1 Sentrale trekk i utvikling av styring i UH - sektoren

For å forstå hvordan behovet for tjenesteinnovasjon har oppstått og utviklet seg ved administrasjonen i UH - sektoren, er det vesentlig å kjenne til hvordan høyere utdanningsinstitusjoner styres, og endringer i styringssystemene de siste tiårene. Videre er det vesentlig å kjenne til hva som påvirker prioriteringer og bruk av tiltak og virkemidler for å nå utdanningsinstitusjonenes strategier og mål.

2.1.1 Lovverket

Universitetene styres først og fremst av Lov om universitet og høyskoler §1.3 (uhl, 2005). Denne skisserer universitetene sitt samfunnsoppdrag som er å tilby høyere utdanning og utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid. UH loven sier også at universitetene skal drive formidling, engasjere seg i innovasjon og verdiskaping og tilrettelegge for at ansatte deltar i samfunnsdebatten (uhl, 2005). Sørensen (2019, s. 460) viser her til at innovasjon og nyskaping er blitt en av universitetets oppgaver. Forventningene om dette til universitetene har økt de siste 20 – 30 årene. Lovverket påvirker altså direkte styringen av det enkelte universitet, og de tiltak og aktiviteter universitetet prioriterer.

2.1.2 New public management

New Public Management doktrinen (NPM) refererer til reformtrender som oppstod på slutten av 1970-tallet om at ledelsen skal være aktiv og profesjonell, at det skal brukes tydelige standarder for måloppnåelse, og at virksomheten skal deles opp i mindre, selvstendige enheter (Greve, 2012). NPM innebærer at resultat måles for å finne den mest effektive måten å drive offentlig forvaltning på (Røiseland & Vabo, 2016). I Norge har NPM-reformene manifestert seg gjennom mer fokus på brukeren, samt et økende behov for evaluering og revisjon som følge av fokus på resultater og krav om effektivitet. Lederrollen i offentlig sektor har også blitt profesjonalisert som et eget kompetansefelt (Greve, 2012). NPM doktrinen er derfor relevant for utviklingen i UH sektoren der idealet er styring på avstand gjennom mål og kontroll av måloppnåelse, uten direkte inngripen (Bleiklie i Sørensen, 2019 s.459). Grad av frihet og autonomi for høyere utdanningsinstitusjoner i Norge står altså sterkt, noe som i utgangspunktet skal innebære frihet til å selv velge virkemidler og tiltak for å nå mål.

2.1.3 Eierstyring

Sørensen (2019) påpeker at Kunnskapsdepartementet, som er UH sektorens departement, har siden 2000 kommet med en rekke initiativ for å øke effektivitet offentlige tjenester, utdanning, forskning og formidling, i høyere utdanningsinstitusjoner. Dette har ført til omfattende og hurtige endringer (Sørensen, 2019, s. 452-453). Eksempler er stimulering til økt gjennomstrømming av studenter og til målsetting om internasjonal fremragenhed, bedre undervisningskvalitet, stimulering til innovasjon, kommersialisering og digitalisering. Dette er en utvikling som krever stadig mer av de ansatte ved høyere utdanningsinstitusjoner (Sørensen, 2019, s. 452-453) .

NIFU sin rapport fra 2020, «Styring av universiteter og høyskoler i Norge. En undersøkelse av styringsinstrumenter og styringsaktører i UH-sektoren», peker på at det er mange og varierte styringsmekanismer i sektoren. Nye styringssystemer erstatter ofte ikke «gamle» og de blir liggende igjen som lag som forsterker kompleksiteten i styringslandskapet (Lyby et al., 2020). Dette kan føre til et økt press på institusjonenes orienteringskapasitet (Lyby et al., 2020) .

2.1.4 Universitetsmodeller og konkurrerende krefter ved universitetene

Maassen i Olsen (2007, s. 13) peker på at universitetsreformer i Europa har satt en standard for organisering av universitetene som private foretak, noe som er en utfordring for norske universiteter

å leve opp til. Christoffer Newfield beskriver på sin side at utviklingen ved universitetene er rettet mot en reduksjon i produksjonen av offentlige goder. Det kan være en svekkelse av både kulturell og menneskelig utvikling til fordel for produksjon av private goder gjennom satsing på innovasjon, kommersialisering og utdanninger tilpasset det lokale næringsliv (Sørensen, 2019, s. 457).

En annen måte å se utviklingen i UH-sektoren på, er en overgang til entreprenør-universiteter som krever strategisk vilje fra både universitetsledelsen og de ansatte. Her pekes det på at entreprenørskap er nødvendig for å forbedre den faglige virksomheten, og for å bidra til troen på overlevelse i stadig mer utfordrende omgivelser for institusjonene (Sørensen, 2019, s. 458). Innføring av et tjenesteinnovasjonsprogram kan ses som et tiltak ved Universitetet som skal støtte opp om entreprenør-universitetet. Målet er utvikling av innovative løsninger gjennom tverrfaglige team som jobber frem løsninger på reelle utfordringer Universitetet har innen utdanning, forskning og formidling.

Universitetsstyrene har fått en sentral funksjon med økte krav i takt med større grad av handlingsrom og autonomi, der virkemidlene peker mot en profesjonalisering av styring og bort fra den Humboldtske tankegangen om professor – rektoren som øverste leder (Hüther & Krücken, 2018 i Lyby et al, 2020). Denne endringen er i tråd med tendenser der ideen om den Humboldtske frie ledelsen ved universitetene gjerne må vike for en mer instrumentell ledelsesmodell med vekt på virksomhetsstyring (Lofthus Hope & Hellebø Rykkja, 2011). Denne tendensen kan knyttes til det Olsen (2007, s. 25-26) fremholder om utfordringer for dagens universitet: Hvordan institusjonene responderer på omgivelsene, beskytter sin egen identitet og integritet og legitimerer sin eksistens i samfunnet. Denne utviklingen kan ses i sammenheng med modellen for det administrerte universitet (Brewer i Tjora, 2019, s.20). Modellen kjennetegnes ved at administratorer og ledere bidrar til å endre universitetene til å bli en forretningsvirksomhet med mål om å komme høyt opp i konkurranse med andre institusjoner. Kunnskap for innovasjon og industriutvikling blir prioritert (Docherty i Tjora, 2019, s.20).

Et annet særtrekk ved universitetene som bidrar til kompleksitet og mangfoldighet er to linjer av ansatte: Ansattgruppene er vitenskapelige ansatte med rektor som øverste leder, og administrativt ansatte med universitetsdirektøren som øverste leder. Universitetene er også delt inn i tre nivå; en sentral fellesadministrasjon, fakultet og institutt. Administrativt ansatte, som det rettes søkelys mot i dette prosjektet, jobber på alle tre nivåene for å støtte utdanning, forskning og formidling.

Oppsummert fremstår universiteter og høyskoler som store statlige institusjoner som skal ivareta høyere utdanning, forskning nasjonalt og internasjonalt, innovasjon og utvikling av nye idéer så vel

som formidling til allmennheten (Tjora, 2019, s. 15). Institusjonene finansieres gjennom bevilgninger i Stortinget via Kunnskapsdepartementet med statsråden som politisk og konstitusjonelt ansvarlig. Universitetene som virksomheter har et lovfestet oppdrag, og samtidig stor grad av lovfestet frihet der tilstedeværelse av ulike styringsmodeller kan svekke institusjonenes orienteringskapasitet.

2.2 Innovasjon i UH sektoren

Ser vi til stortingsmeldingen om langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 – 2028, vektlegges behovet for fornyelse i offentlig sektor som følge av fremtidige utfordringer med finansiering og bemanning av de offentlige tjenestene, samtidig med høyere forventninger og krav fra befolkningen og myndighetene (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 54). Her brukes begrep som fornyelse og forenkling av offentlig sektor, og at behovsdrevet innovasjon skal forsterkes. Videre vektlegges det at bruk av innovasjon og kontinuerlig forbedring skal bidra til nye arbeids- og organisasjonsformer (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 54). Det forventes at universitetene og høyskolene dreier sin virksomhet mot prioriteringene i langtidsplanen og at Kunnskapsdepartementet (KD) skal holde oppsyn med hvordan institusjonene realiserer dette (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 96).

Tildelingsbrevet er et sentralt styringsverktøy fra Kunnskapsdepartementet. Dette skisserer bevilgninger, og forutsetning for bruk av midler, forventninger og resultatmål. I tildelingsbrevet for Universitetet for 2023 ble det blant annet vektlagt at institusjonen skulle legge til rette for å benytte interne ressurser og kompetanser heller enn å bruke konsulenter. Prioriteringen av et tjenesteinnovasjonsprogram, som etter hvert ble fullt ut gjennomført av interne ressurser, kan ses som et tiltak for å imøtekomme denne forventningen fra KD.

I UH-sektoren kan tjenesteinnovasjon være en måte å imøtekomme fremtidige utfordringer. Utfordringene er blant annet strammere økonomiske vilkår i offentlig sektor som gir mindre økonomisk handlingsrom i statsbudsjettene fremover. Universitetets tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet for 2024 som peker på hvordan demografiske endringer og mindre handlingsrom i offentlige budsjetter krever at universiteter og høyskoler tar en tydeligere rolle når det gjelder å dimensjonere og tilpasse egen studieportefølje. Det er spesifikt mål at Universitetet skal arbeide for å redusere konsulentbruken på områder der det ligger til rette for å benytte interne ressurser og kompetanse. Universitetets nye strategi for 2023 – 2030 skal sørge for at tjenesteutvikling tar utgangspunkt i ansattes og studenters behov. Føringerne fra KD og Universitetets strategi vektlegger betydningen av å øke intern kompetanse til brukernær

organisasjons- og tjenesteutvikling. KDs langtidsplan fremhever behovet for fornyelse, forenkling og behovsdrevet innovasjon, samtidig med reduksjon i midler og økte krav for institusjonene.

Universitetets prioritering av tjenesteutvikling og et tjenesteinnovasjons-program, kan forstås som en måte å imøtekomme forventningen om både nye arbeidsformer og forenkling og kontinuerlig forbedring, samt økt utnyttelse av interne ressurser.

Et program for tjenesteinnovasjon kan også ses som et uttrykk for trender i UH-sektoren. Entreprenør universitetet, det administrerte universitet og virksomhetsstyring. Her skal administrativt ansatte bidra til økt konkurransedyktighet for Universitetet gjennom utvikling av innovative måter å støtte utdanning og forskning på. I denne sammenhengen blir tjenesteinnovasjons-programmet for administrativt ansatte et virkemiddel. Utviklingen kan sies å være knyttet til visjonen om universitetet som en tjenesteyter i konkurranse med andre med behov for fleksibilitet, tilpassing og innovasjon for å overleve (Olsen, 2007, s. 30).

2.3 Tjenesteinnovasjon og tjenesteinnovasjonsprogrammet ved Universitetet

Tjenesteinnovasjon kan beskrives som en immateriell idé som er elastisk, det vil si at den gir stor grad av frihet for den enkelte organisasjon til å utvikle egne versjoner eller finne nye måter å tilpasse ideen på (Christensen et al., 2020, s. 81-82). Ansatte som får opplæring i tjenesteinnovasjon kan tilpasse kunnskap om ideen og bruk av arbeidsmåtene slik at disse kan anvendes der de jobber til daglig.

At et universitet velger å implementere tjenesteinnovasjon og gjennomføre et tjenesteinnovasjonsprogram for ansatte, starter gjerne med at ledelsen blir oppmerksom på og engasjert i tjenesteinnovasjonsideen og de oppskrifter og arbeidsmåter som følger denne ideen (Christensen et al., 2020, s. 91). De ser gjerne tjenesteinnovasjon som en tilnærming som kan være en mulig løsning på utfordringer Universitetet står overfor.

Utvikling av Universitetets kompetanse for tjenesteinnovasjon kan bidra til å finne effektive og innovative løsninger for sentrale utfordringer, ved å jobbe med utgangspunkt i brukerbehov på tvers i virksomheten. Dette er i tråd med Universitetets egen strategi og også de føringer fra Kunnskapsdepartementet som beskrevet over.

Tjenesteinnovasjonsprogrammet er tilknyttet initiativet for tjenesteutvikling. Det skal bidra til å fornye Universitetets administrative tjenester for å sikre god støtte til Universitetets primæroppgaver. Visjonen for tjenesteutvikling er å legge til rette for en helhetlig administrasjon og

en mer smidig og fleksibel organisasjon som kan jobbe effektivt. Initiativet skal være en pådriver for en brukernær tilnærming, gjennom å ta utgangspunkt i ansattes og studenters konkrete behov. Initiativet skal også bidra til en fremtidsrettet og innovativ administrasjon som utforsker når oppgaver skal løses. Dette innebærer tiltak for lederutvikling og erfaringsdeling på tvers av avdelinger ved Universitetet, noe som skal sikre kompetanse og karriereutvikling for ansatte gjennom kurs og andre arenaer for læring.

Det opprinnelige mandatet for tjenesteutviklingsinitiativet har handlet om behov knyttet til digitalisering, moderne arbeidsprosesser og bedre ressursutnyttelse. Initiativet ble også tidlig koblet sammen med utviklingen av et nytt bygg for administrasjonen med mål om en felles arena for videre utvikling av de administrative tjenestene som støtter undervisning og forskning.

2.3.1 Tjenesteinnovasjonsprogrammet

Tjenesteinnovasjonsprogrammet for administrativt ansatte ved Universitetet ble startet i 2019. Opplæringsprogrammet skal understøtte målene for tjenesteutvikling som handler om fornyelse og utvikling av de administrative tjenestene for å bedre kunne støtte universitetets primæroppgaver. Brukerperspektivet og innsikt i brukernes og organisasjonens behov, fremheves som sentralt.

Programmet er samlingsbasert og går over 3-4 måneder med tre samlinger á to dager hver. Deltagerne har også mellomarbeid mellom samlingene. Potensielle deltagere må søke om å få plass etter nominasjon fra sin nærmeste leder. Programmet er delt opp i tre faser for tjenesteinnovasjon som hovedtema i samlingene; forstå (empatisere og definere), skape (idégenerere og utvikle løsning) og levere (prototype og teste løsningen).

Gjennom disse tre fasene øver deltakerne på arbeidsmåter som tar utgangspunkt i innsikt i sluttbrukernes behov for å forbedre og fornye tjenester. Deltakerne arbeider i tverrfaglige grupper og jobber systematisk med å få innsikt i forskere, undervisere og studenters behov. De får øve på gjennomføring av empati-intervju, analyse av brukerbehovene og prioritering. Deretter bruker deltagerne metoder for idégenerering for å komme frem til løsninger som kan imøtekomme brukernes behov. I siste fase arbeider gruppene med løsningsutvikling, og tester løsningene i en tidlig fase med sluttbrukerne. Målet med testing er å få tilbakemeldinger fra brukerne om løsningene treffer og gjøre justeringer tidlig. Med disse arbeidsmåtene skal løsningene bedre treffe undervisere, forskere og studenters behov. Tidlig testing er sentralt for å sikre tilbakemeldinger før deltagerne har et stort eierskap til sin løsning, og det kan bli vanskelig å ta imot tilbakemeldinger. I mellomarbeidet planlegger og gjennomfører deltagerne empatiintervju med sluttbrukere, og tester og justerer

gruppens løsning, i tråd med design thinking metodikk (Knapp et al., 2016).

Arbeidet i opplæringsprogrammet tar utgangspunkt i reelle problemstillinger som utarbeides i samarbeid mellom ulike deler av organisasjonen. Eksempler på problemstillinger som deltakerne har jobbet med er:

- Hvordan gi bedre administrativ støtte til forskere som skal søke om eksterne forskningsmidler?
- Hvordan jobbe med forbedring og fornying av studieprogram?
- Hvordan øke gjennomføringsgraden for studentene?

Fra oppstarten i 2019 ble programmet levert av et eksternt konsultantselskap mens ansatte ved Universitetet var tett på for å bli kjent med programmet og gjennomføringen. Fra kull 4 i 2022 har ansatte ved Universitetet levert programmet selv.

Denne studiens utforsking av hvordan administrative mellomledere fungerer som oversettere av tjenesteinnovasjonsideen, kan være et betydningsfullt bidrag for å beskrive universitetets interne kompetanse og rammevilkår for tjenesteutvikling. For å utvikle forståelse for hvordan administrative mellomledere som har deltatt på programmet kan ta med seg og oversette ideen om tjenesteinnovasjon til egen enhet, tar studien utgangspunkt i translasjonsteori og teori om endringsberedskap som teoretisk rammeverk. I neste kapittel oppsummeres og diskuteres kunnskapsstatus fra forskning på feltet om oversettelse av organisasjonsideer.

Kapittel 3 Kunnskapsstatus

Som grunnlag for masterprosjektet er det gjennomført litteratursøk på forskning om oversettelse av organisasjonsideer og endringsberedskap i organisasjoner. Utvalgte studier presenteres i dette kapittelet. Søkeord som er brukt er «middle managers + translation theory», «public innovation + middle managers», «middle managers + knowledge transfer» og «readiness for change + translation». I tillegg er anbefalinger fra faglærer og litteraturlistene til utvalgte artikler gjennomgått. Søk i Oria viste flere forskningsartikler som omhandler hvordan mellomledere praktiserer oversettelse av nye organisasjonsideer eller nye digitale løsninger. Søkene indikerer at det er begrenset forskning som omhandler mellomlederens oversettelse av organisasjonsideer i universitets – og høyskolesektoren.

3.1 Mellomleder-rollen og implementering av organisasjonsideer

En sentral artikkel er en litteratur-review av 116 studier om mellomlederrollen i oversettelser, kunnskapsoverføring og implementering av organisasjonsideer (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Utgangspunktet for litteratur-review'en var at tidligere studier om oversettelse har fokusert mest på ledere på høyt nivå, med lite systematisk analyse av andre aktører som har innflytelse på oversettelsesprosesser (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

Et stort antall studier har beskrevet at mellomledere påvirker hvordan ideer reiser gjennom organisasjoner, men kun et fåtall studier har brukt translasjonsteori som rammeverk (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). I hele oversettelsesprosessen, fra innhenting av nye ideer til stabilisering, identifiseres mikro-praksiser og verktøy som mellomledere bruker for å påvirke reisen til den nye ideen i organisasjonen (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Slik forklares når og hvordan mellomledere deltar i spesifikke faser i oversettelsen. Studiet konkluderer med å diskutere de viktigste implikasjonene for mellomledere og fremtidig forskning. Her vektlegges behov for å studere sammenhengen mellom og ulikheter i målgruppene for oversettelser, om selve ideene som oversettes og hvordan disse påvirker ulike typer praksis og involvering i oversettelsesprosessen (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Det indikeres også et behov for økt forståelse for mellomlederens rolle som oversettere over tid, og som en strukturert del av deres arbeidshverdag (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

Radaelli og Sitton-Kent (2016) kommer i sin litteratur review frem til at dagens kunnskapsgrunnlag om mellomlederens rolle i oversettelsesprosesser er noe mangelfullt. Forskning på dette feltet har i

stor grad fokusert på ledere på høyere nivå. Det synes å være et behov for empiriske studier med søkelys på hvilken betydning målgruppen har for oversettelsen, hvilken type idé som skal oversettes, hva er aktuelle sammenhenger og hvordan påvirker det praksis i oversettelsesarbeidet. Dette indikerer at det er et kunnskapsbehov for empiriske studier knyttet til min problemstilling.

3.2 Leders rolle i kunnskapsoverføringer og forbedringer i praksis

I artikkelen til Girard et.al (2013) tas det utgangspunkt i at det har vært få studier om lederes rolle i kunnskapsoverføring. Formålet er å utforske betydningen av kunnskapsoverføring og forbedringer i praksis fra lederes ståsted i nevrologiske rehabiliteringsprogram i helsesektoren. Metoden var utforskende i form av et kvalitativt studie med tre semi- strukturerte intervju med ledere (Girard et al., 2013).

Funnene fra studien viser at selv om kunnskapsoverføring ble sett på som betydningsfullt av de tre lederne, ble det nedprioritert på grunn av andre ansvarsområder (Girard et al., 2013). Lederne så på seg selv som coach, fasilitator, motivator, organisator, guide og ambassadør og hadde ønske om å jobbe mer strukturert og proaktivt med kunnskapsoverføring (Girard et al., 2013). Her utmerker ambassadørrollen seg som annerledes enn i andre studier, noe som innebærer å gjøre innflytelsesrike personer oppmerksom på utfordringer med kunnskapsoverføring (Girard et al., 2013). Studien konkluderer med at det er manglende organisasjonsstrukturer for kunnskapsoverføring i denne settingen. I praksis har lederne hovedsaklig en rolle i tidlige faser for kunnskapsoverføring, i identifisering av kunnskap og tiltak, og en mindre rolle i tilpassing og identifisering av mulige barrierer for kunnskapsoverføring (Girard et al., 2013).

Girard et.al (2013) påpeker manglende strukturer for kunnskapsoverføring i virksomheten de studerte. I forhold til denne studiens problemstilling kan det være interessant å undersøke hvilke strukturer for oversettelse og kunnskapsoverføring som finnes ved Universitetet, og hvordan ulike strukturer påvirker oversettelsesarbeidet.

3.3 Aktiviteter og språkbruk i oversettelsesarbeidet

Teulier og Rouleau (2013) gjennomførte en empirisk studie om mellomledere fra 5 store offentlige ingeniørvirksomheter i Frankrike. De undersøkte utvikling av en felles digital løsning som ville medføre store endringer i virksomhetene. Studien har fokus på hvordan oversettelse gjøres i praksis på mellomleder nivået, herunder aktiviteter og språkbruk i oversettelsesarbeidet (Teulier & Rouleau,

2013).

Studiet er en longitudinell case studie med observasjoner, opptak av møter, dokumentanalyse og intervju med en tverrfaglig prosjektgruppe med 5 mellomledere fra virksomhetene (Teulier & Rouleau, 2013). Funnene fra studien identifiserer 4 oversettelsesarenaer benevnt som 'spaces'; intensive arbeidsøkter, feltbesøk, skriveøkter og møter / samtaler i egen organisasjon hvor mellomlederne forsøker å forstå og kommunisere den nye teknologien gjennom en rekke endringspraksiser (Teulier & Rouleau, 2013). Endringspraksisene omhandlet definering av utfordringer, sette scenen, tilpasse mål og visjon, rasjonalisere endringen, stabilisere mening, målgruppe – fokus og innsalg av endringen og den nye teknologien (Teulier & Rouleau, 2013). Det konkluderes med at disse endrings – eller oversettelsespraksisene må forstås bedre gjennom forskning på mellomlederens diskursive kompetanse i oversetterrollen. Det er behov for mer dyptgående studier av hvilke oversettelsespraksiser som er mest formålstjenlige, og dynamikken mellom oversettelsesarenaene (Teulier & Rouleau, 2013).

Teulier og Rouleau (2013) sin studie inspirerer til å se nærmere på hva som skjer i oversettelsesprosessen når oversetteren skal oversette ideer fra én kontekst til en annen, og hva som skjer når gitte oversettelsesregler praktiseres.

3.4 Førstelinjelederes fortolkning av innovasjonsbegrepet og praksis i barnehager

I studien til Thøgersen og Waldorff (2022) undersøkes hvordan førstelinjeledere i offentlige barnehager i Danmark tolker innovasjonsbegrepet og arbeider med målet om innovasjon på sin arbeidsplass. Det anvendes translasjonsteori for å forstå hvordan førstelinjen tar i bruk innovasjonsaktiviteter i daglig drift for å integrere nye ideer i eksisterende praksis (Thøgersen & Waldorff, 2022). Målet med studien er økt kunnskap om implikasjoner av innovasjonsimperativet og rammer for førstelinjen i offentlig sektor (Thøgersen & Waldorff, 2022). Metoden som ble brukt var i hovedsak intervju med 20 ledere i offentlige barnehager.

Funnene fra studien viser tre måter å jobbe med engasjement og involvering av de ansatte på i innovasjonsarbeidet (Thøgersen & Waldorff, 2022):

- Fortolkning og tilpassing av nye ideer i egen kontekst
- Eksperimentering i trygge omgivelser
- Kollegiale refleksjonsprosesser

I denne studien påpekes behov for observasjonsstudier over lengre tid for å få forståelse for innovasjon og praksis, noe som kan avdekke eventuelle variasjoner knyttet til ulike typer innovasjon (Thøgersen & Waldorff, 2022).

3.5 Kontinuerlige translasjonsprosesser og endringsberedskap

Øygarden og Mikkelsen (2020) har gjennomført en studie av implementeringen av et nytt planleggingssystem for sykehusleger. Studien hadde som mål å undersøke hva som bidrar til oversettelser av god kvalitet i en kontinuerlig translasjonsprosess mellom ulike kontekster. Studien hadde også søkelys på hvordan tilslutning fra ansatte til nye organisasjonsideer kan operasjonaliseres som endringsberedskap, og hvordan endringsevnen til målgruppen kan påvirke oversettelsespraksisen (Øygarden & Mikkelsen, 2020, s. 222).

Funnene indikerte at strategiske oversettelser kan påvirke organisasjonens endringsberedskap. Dette skjer gjennom involverende og operative oversettelsesprosesser, der både oversettelsesregler og praksis brukes aktivt for å implementere den nye organisasjons-idéen (Øygarden & Mikkelsen, 2020, s. 220). Studien viste også at høy grad av endringsvilje blant målgruppen korrelerer med mer aktive oversettelsespraksiser på lavere nivå i virksomheten. Dette aspektet kan det være relevant å utforske nærmere ved administrasjonen ved Universitetet, spesielt når det gjelder sammenhengen mellom endringsvilje og oversetterens praksis.

3.6 Lokal oversettelse og transformasjon av organisasjonsideer

Andersen og Røvik (2015) har undersøkt hvordan konseptet Lean (også kjent som Smidig) utviklet og endret seg gjennom implementeringsprosessen på et norsk sykehus. I deres studie identifiserte de tre prinsipper for hvordan Lean-ideen ble tilpasset. Det første prinsippet var praktisk: en lokal tilpasning av Lean ble ansett som mer praktisk for virksomheten når det gjaldt forberedelser, prosessarbeid og støtte fra ledelsen (Andersen & Røvik, 2015, s. 5). Det andre prinsippet var pragmatisk hvor Lean ble en arena for problemløsning istedenfor kvalitetsforbedring. Det tredje prinsippet var skepsis; for å oppnå suksess måtte ideen endres, og det var viktig å presentere den som troverdig og tillitsvekkende. Studien viste at lokal tilpasning kan føre til transformasjon av organisasjonsideer og forklare variasjoner i ulike kontekster (Andersen & Røvik, 2015, s. 1).

Denne masterstudien setter søkelys på hvordan ideen om tjenesteinnovasjon beveger seg nedover i organisasjonen og endrer seg i denne prosessen. Dette er relevant for en studie som setter søkelys

på intern oversettelse ved Universitetet, fra det sentrale opplæringsprogrammet og ut til enhetene gjennom mellomlederne. De tre nevnte prinsippene for tilpasning kan være en nyttig ramme for å forstå praksis og eventuelle endringer i tjenesteinnovasjonsideen.

3.7 Oppsummering

Å involvere ansatte i oversettelsesprosessen gjentar seg i flere av studiene som er beskrevet i denne gjennomgangen. Dette kommer særlig frem hos Thøgersen og Waldorff (2022) som viser til betydningen av muligheter for tilpassing, eksperimentering og kollegiale diskusjoner i oversettelsesarbeidet. Søkelys på mellomledernes praksis i oversettelsesarbeidet, arenaer, og deres oppfatning av egen praksis i implementering av ideen om tjenesteinnovasjon, er derfor relevant. Videre er det relevant å undersøke hva mellomlederne sier og gjør i en implementeringsprosess, og hvor og når, heller enn å kun forklare ulike resultat ut fra ulike kontekster, – organisasjonsmessig og kontekstuell.

Litteraturgjennomgangen gir også inspirasjon til å utforske mulige sammenhenger mellom endringsberedskapen hos de ansatte der mellomlederen jobber til daglig (målgruppen) og hvordan oversettelsen gjøres i praksis. Kunnskapsstatus indikerer at det er få eller ingen studier som setter søkelys på administrasjonen og mellomledernivået i universitetssektoren. Dette masterprosjektet vil derfor bygge videre på forskning om oversettelse av nye organisasjonsideer og endringsberedskap fra andre. Studien vil utforske hvordan mellomlederne ved Universitetet forstår konseptet tjenesteinnovasjon, og hvordan de håndterer oversettelse av tjenesteinnovasjon på egen arbeidsplass. Studien kan bli til nytte både for UH-sektoren og andre virksomheter der ledere og andre fungerer som oversettere av organisasjonsideer.

Kapittel 4 Teoretiske perspektiver

Teorier kan beskrives som system av kategoriske generaliseringer som viser til sammenhenger mellom klasser av fenomen (Bukve, 2021, s. 54-55). Teorier bidrar til å betrakte, forstå og forklare, samtidig som de er nyttige for å skape oversikt (Grue, 2015). Formålet er knyttet til et sett av begrep og teoretiske ideer som har styrt interessen for dette masterprosjektet (Bukve, 2021, s. 86). De teoretiske perspektivene blir et verktøy for å analysere og forstå komplekse sammenhenger i fenomenet som studeres (Grue, 2015). Bruk av flere teorier kan gi dypere innsikt, bredere perspektiver og bidra til å utforske komplekse sammenhenger mer grundig. Bruk av teorier kan også føre til forenklinger av virkeligheten, da de kan abstrahere kompleksiteten i virkelige situasjoner, og skjule viktige nyanser og unntak (Grue, 2015). Forskerens bakgrunn, erfaringer og verdier vil påvirke valg av teori, og dette må forskeren være bevisst på for å unngå skjevhet og for å velge passende teoretiske tilnærminger (Grue, 2015).

Kunnskapsstatus for feltet har vist at translasjonsteori og teori om endringsberedskap er relevante rammeverk for å forstå mellomledernes kunnskap, forståelse og praksis når nye organisasjonsideer skal oversettes til og realiseres i en ny kontekst (Andersen & Røvik, 2015; Girard et al., 2013; Øygarden & Mikkelsen, 2020; Teulier & Rouleau, 2013; Thøgersen & Waldorff, 2022). Gjennom dette rammeverket er masterprosjektet teoriinformert. Data blir samlet inn og analyseres med utgangspunkt i teoriene. De teoretiske perspektivene de faglige begrepene skal bidra til å forstå og gi mening til studien av mellomledere som oversettere av tjenesteinnovasjonsideen (Bukve, 2021, s. 91-92). Ved bruk av flere teoretiske perspektiv, har prosjektet multiple rammer (Bukve, 2021, s. 212). Det blir tatt utgangspunkt i at teoriene er komplementære og kan utfylle hverandre i forståelsen av oversettelsesprosessen og aktørenes praksis. Ut fra det teoretiske rammeverket er det utviklet tre forskningsspørsmål som skal belyse ulike deler av problemstillingen, og som danner grunnlag for intervjuguiden i prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 164)

I dette kapitlet presenteres de teoretiske perspektivene på mellomlederens praksis når de skal implementere tjenesteinnovasjonsideen etter opplæringsprogrammet:

- Translasjonsteori
- Teori om endringsberedskap

De teoretiske perspektivene blir grunnlaget for å drøfte det empiriske materialet i kapittel 7. Avsnitt 4.1 beskriver translasjonsteori og sentrale trekk ved oversetterrollen, som evne til å tilpasse og forståelse av ulike kontekster. Avsnitt 4.2 beskriver teori om 'readiness for change' - endringsberedskap - og sentrale begreper knyttet til hvilke kjennetegn på endringsberedskap som

grupper i et arbeidsmiljø kan ha.

4.1 Translasjonsteori

Et sentralt spørsmål for studien er hva som skjer når tjenesteinnovasjon blir forsøkt tatt inn og i bruk ved et universitet og reisen fra idé til praksis. Her er translasjonsteori en relevant tilnærming da den beskriver organisasjoners forhold til organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2020, s. 93). Latour (1986) utviklet opprinnelig teorien om translasjon som spredning av ideer i tid og sted som foregår gjennom aktører som agerer på ulike måter. Aktørene kan slippe ideen, modifisere den, endre retningen, mistolke ideen, legge til og ta ideen inn (Latour, 1986, s. 267). I følge Latour (1986) er dette mulig fordi ideer ikke er fysiske objekter. De har derfor ikke fått sin utforming én gang for alle. Når organisasjonsoppskrifter spres blir disse derfor kontinuerlig oversatt og omformet til nye versjoner eller varianter (Christensen et al., 2020, s. 93). Translasjonsteori retter særlig fokus mot hvordan og i hvilken grad innholdet i det som overføres blir omformet og hvor stor frihet oversetterne (aktørene) har til å omforme det som oversettes (Røvik, 2019, s. 306).

4.1.1 Absorberende kapasitet, læring og innovasjon

Ideen om tjenesteinnovasjon og hvordan den oversettes ved et universitet, er fokus i dette prosjektet. Cohen og Levinthal (1990) knytter en virksomhets evne til å se verdien av nye organisasjonsideer og implementering som avhengig av virksomhetens innovative eller absorberende kapasitet. Dette har betydning for læring og innovasjon i virksomheter. Absorpsjonskapasitet er organisasjonens evne til å gjenkjenne verdien av nye ideer, assimilere dem og bruke dem. Dette er kritisk for organisasjonens evne til innovasjon (Cohen & Levinthal, 1990). Én faktor som kan påvirke absorpsjonskapasiteten, er det kognitive grunnlaget, som kunnskap og mangfold på individnivå. På organisasjonsnivå vil absorpsjonskapasiteten påvirkes av mangfoldet av ekspertise i organisasjonen. Organisasjonens historie er også en faktor som vil påvirke en virksomhets evne til å ta inn nye ideer til nytte for virksomheten. Investering i forskning og utvikling (FoU) er også en sentral faktor (Cohen & Levinthal, 1990).

4.1.2 Skandinavisk institusjonalisme

Czarniawska-Joerges og Sevón (1996) har utforsket organisasjonsendring som oversettelse av organisasjonsideer, og hvordan oversettelsesprosessen i organisasjonsendringer har dynamikker og kulturelle og praktiske aspekter ved seg. Som Latour, vektlegger Czarniawska-Joerges og Sevón

(1996, s. 13 - 48) at det er menneskene som gir energi til en idé når de oversetter den til eget bruk eller slik at andre kan bruke den. I dette perspektivet vektlegges forholdet mellom mennesker og ideer, mellom ideer og objekter og mennesker og objekter. Translasjonsprosessen er relevant å studere fordi oppfatninger om ideens innhold står i forhold til utfordringen man trenger og løse. Et spørsmål om hvordan idé og problem passer sammen, - skapes, forhandles og tas inn gjennom en felles translasjonsprosess. Ideen tas imot ut fra kunnskap organisasjonen allerede har, og vil påvirkes av sosial kontekst, strukturer og kultur. Samtidig vil nye organisasjonsideer påvirke ideologier som aktørene i organisasjonen besitter og forme deres ideer om virkeligheten. Dette reiser spørsmål om hvordan virkeligheten bør være og hvordan vi kan nå gitte mål og komme dit en ønsker (Czarniawska-Joerges & Sevón, 1996).

Czarniawska-Joerges og Sevón (1996) legger vekt på at offentlig oppmerksomhet rundt organisasjonsideer kan bidra til at man går fra å stille spørsmål om behovet for en idé, til at det blir en selvfølgelighet at ideen skal tas inn i allerede eksisterende handlingsmønstre. Ideer med suksess kan bli til institusjonelle kategorier, betegnet som masterideer som tas for gitt som uproblematisk og brukes til ulike formål. Dette skjer gjennom institusjonalisering der ideer over tid får institusjonell status hvor praksisen vedvarer og blir den etablerte ordenen, uavhengig av hva som er populært. Ideene blir gradvis omsatt til handlinger, noe som er en kompleks prosess og institusjonaliseres blant annet gjennom beslutninger og ved at flere overtales til å delta. Translasjon kobler sammen tilfeldige hendelser og forsøk på kontroll, og aktørene søker mening gjennom translasjonsprosessen. Endring i organisasjoner formes dermed både av intensjonelle og tilfeldige faktorer (Czarniawska-Joerges & Sevón, 1996).

4.1.3 Imitering gjennom tilpasning av suksess

Sahlin-Andersson (1996, s. 69-92) har reist spørsmål om hva det er som gjør at nye organisasjonsmodeller sprer seg, og hvordan nye ideer, praksiser eller reformer sprer seg til andre virksomheter, noe som kan føre til at organisasjoner blir mer like. I følge Sahlin-Andersson (1996) vil virksomheter, gjerne som følge av en identitetskrise, identifisere mangler eller utfordringer i egen virksomhet ved å sammenligne seg med andre (også utenfor eget organisasjonsfelt) som oppfattes som mer vellykkede. Dette fordi de har ønske om å imitere de vellykkede virksomhetene. I denne endringsprosessen som betegnes som translasjon, reformulerer mottaker organisasjonen ideen og gjør tilpasninger av standardiserte modeller og presentasjoner av eksemplariske organisasjoner. Dette beskrives som en regelstyrt prosess (Sahlin-Andersson, 1996, s. 85).

På denne måten har organisasjoner stor grad av frihet til å tilpasse ideene og lage egne lokale versjoner gjennom oversettelsesprosessen, og hvordan den foregår gjennom tenkende og handlende aktører. Dette kan føre til at tilsynelatende like ideer presenteres ulikt (Sahlin-Andersson, 1996). Organisasjoner søker inspirasjon fra suksesshistorier og tilpasser modellene til sin egen kontekst (Sahlin-Andersson, 1996). Når organisasjoner imiterer andres suksess, handler det ikke om å kopiere en bestemt modell, men å tilpasse og forme ideen eller modellen ut fra virksomhetens egen kontekst og behov (Sahlin-Andersson, 1996). Prosessen med å tolke og reformulere suksesshistorien, er det som kan skape suksess (Sahlin-Andersson, 1996).

4.1.4 Dekontekstualisering (uthenting)

Røvik (2016, s. 294) beskriver dekontekstualisering, eller uthenting, som første fase i en oversettelsesprosess når en organisasjonsoppskrift løsrives fra sin kildekontekst og formuleres som en idé. Dekontekstualiseringen består av to hovedfaser; først løsrivelse der en konkret organisasjonspraksis representeres språklig, og dernest pakking der ideen tas ut av en bestemt kontekst og formes om slik at den fremstår som mer overførbar til nye kontekster og blir mer allmenn (Røvik, 2019, s. 261-262).

I første fase, løsrivelse, er det behov for en idémessig representasjon der praksisen beskrives og får språklige uttrykk. Løsrivelse kan skje gjennom uthenting eller utbringning. Uthenting er tilfeller der aktører som skal oversette kommer utenfra eller utenfor organisasjonen der praksisen er (Røvik, 2019, s. 265). Samlebetegnelse for systematiske tilnærminger for å finne og overføre gode praksiser er «beste praksis» og «benchmarking». Dette kan finnes igjen i ulike typer virksomheter, og fører til gode resultater (Røvik, 2019, s. 265)

Utbringning er den andre måten løsrivelse kan foregå på, og med dette menes at en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en bestemt organisasjon formidler denne praksisen på arenaer utenfor organisasjonen (Røvik, 2019, s. 270). Utbringerens translasjonskompetanse består av både kunnskap om vertsorganisasjonen, praksisen og evnen til å lage idémessige representasjoner av praksisen som skal formidles til ulike grupper utenfor organisasjonen (Røvik, 2019, s. 281).

Utdanning, tidligere erfaringer og arbeidserfaring kan være kilder til indirekte kunnskap .

I oversettelsen fra praksis til ideer er det flere utfordringer: Hvordan vet man at målet man ønsker å oppnå er knyttet til en bestemt praksis, og i hvilken grad er det mulig å ta ut en bestemt praksis ut fra sin opprinnelige sammenheng og inn i en ny kontekst? (Røvik, 2019, s. 281). Praksisens

oversettebarhet er her sentral, hvordan den kan oversettes til en idé uten at betydningsfulle deler av praksisen blir utelatt (Røvik, 2019, s. 281)

Arenaer for dekontekstualisering kan være møter, konferanser, seminarer, kurs eller studier gjerne utformet som informasjon,- opplærings,- eller utviklingstiltak for ulike grupper (Røvik, 2019, s. 285). Disse kan både være intraorganisatoriske innenfor én organisasjon og interorganisatoriske for deltakere fra flere organisasjoner.

Oversettbarhet

Oversettbarhet påvirkes ifølge Røvik (2019, s.263) av hvor kommuniserbar praksisen er (eksplisitet). Taus kunnskap er for eksempel vanskelig å overføre da den ikke er dokumentert. Praksisens kompleksitet påvirker også dens oversettbarhet. Om det er et klart årsak – virkning forhold mellom praksisen man ønsker å imitere og suksess, hvor enkel eller kompleks teknologien er og hvor mange mennesker som er involvert (Røvik, 2019, s. 263). Høy kompleksitet kan føre til at man overser faktorer og sammenhenger og at det er vanskelig å beskrive og gjenskape sammenhenger mellom for eksempel teknologi og menneskers bruk av teknologi (Røvik, 2019, s. 264). Oversettbarheten til en organisasjonspraksis kan også påvirkes av hvor innvevd den er, hvor sterkt en praksis er forankret i sin kontekst (Røvik, 2019, s. 264). Det kan være vanskelig å representere en praksis idémessig hvis den er innvevd i kontekstspesifikke nettverk og med ulikt innhold (Røvik, 2019, s. 265).

4.1.5 Kontekstualisering (innsetting)

Kontekstualisering handler om hvordan ideer, som representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, blir forsøkt tatt inn i en ny organisatorisk kontekst og omsettes til egen praksis i en ny sammenheng (Røvik, 2019, s. 293-295). Det vil si prosessen eller oversettelsen fra en idémessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis. Begrepet 'kontekstualisering' kan bidra til å forstå hvordan reisen til en idé både kan prege, og selv bli preget av konteksten den inngår i med de formelle strukturer og uformelle trekk konteksten har. Slik oversettelse skjer også internt i organisasjoner, hvor særlig ledere blir involverte som oversettere (Christensen et al., 2020, s. 94).

Arenaer og aktører i kontekstualiseringen

I moderne organisasjoner hentes ideer inn fra (ut)siden og av ulike yrkesgrupper og på ulike nivå i organisasjonen (Røvik, 2019, s. 296 - 297). Dette henger sammen med at arbeidstakere i dag er både

analytisk i stand til å forholde seg aktivt til populære organisasjonsideer innenfor sitt fagområde. Fordi moderne virksomheter ofte har lite hierarkisk kontroll i oversettelser, ser man sjelden en sentral masterversjon av ideer, men heller ulike versjoner av en idé i ulike deler av en virksomhet. Forløpet til oversettelsesprosesser mer ut som et spiral-lignende forløp der ideer over tid kan sirkulere i en organisasjon mellom abstrakte og mer konkrete former (Røvik, 2019, s. 299-301).

4.1.6 Innskriving, kontekstualiseringsregler og translasjonsmodus

Sahlin-Andersson (1996) beskriver måten ideer oversettes på som regel-lignende når de skal kontekstualiseres eller pakkes inn på nytt i en ny kontekst. Oversettelses-prosessen innebærer redigering hvor ideen formidles og omskrives i ulike situasjoner. Redaktører redigerer og formidler suksesshistorier der de utelater noe og utdyper andre deler av historien (Sahlin-Andersson, 1996). Redaktørene oversetter en organisasjons-idé eller suksesshistorie i lys av føringer i den institusjonelle konteksten. Disse føringene vil begrense og styre oversettelsen i ulike faser, så vel som de blir rekonstruert i hver fase (Sahlin-Andersson, 1996). Røvik (2019, s. 301) beskriver denne prosessen som innskriving der en idé gjennom sosiale og fortolknings – og meningsdannelsesprosesser får markører som knytter ideen til, og gjør at den kan kjennes igjen i en lokal kontekst.

En idé frakobles først sin opprinnelige kontekst (dekontekstualisering) før den brukes i ny kontekst der den tillegges nye betydninger (rekontekstualisering) (Sahlin-Andersson, 1996). Den lokale kontekstens historie eller lokale tradisjon, kan begrense oversettelsen. Redigeringsregler handler om formulering og merking av en idé. Dette innebærer en annen beskrivelse av praksiser og løsninger ut fra en rasjonell logikk hvor effekter beskrives som resultat av identifiserbare aktiviteter. Slik tar modellen form som en oppskrift som kan endres til en gjennomføringsplan (Sahlin-Andersson, 1996).

Ulike betydninger kan tilskrives samme terminologi, noe som kan bidra til at en organisasjons-idé blir satt på dagsorden (Sahlin-Andersson, 1996). Den kan samtidig skape utfordringer for implementering da ideen ikke gir veiledning for hvordan man skal handle (Sahlin-Andersson, 1996). Dette har man observert i store reformer i offentlig sektor de senere tiår (for eksempel målstyring) som i liten grad direkte har påvirket daglig drift. Man kan ellers se reformene som en måte å gå inn i et nytt felt og konstruere en ny identitet for virksomheten (bruke ny terminologi, handle i en ny sammenheng, utvikle nye forventninger og møte nye forventninger fra samarbeidspartnere). Dette vil kunne gi større effekter, og handler ikke om kopiering. Poenget til Sahlin-Andersson (1996) er at virksomheter ikke er passive etterfølgere av vellykkede begreper og modeller på makronivå. Evnen til å opprettholde og lage lokale praksiser handler om redigering av ideer og begreper. Lokale aktører har

ikke full frihet til å kontrollere oversettelsesprosessen, da de er begrenset av tidligere erfaringer og modeller (Sahlin-Andersson, 1996).

Røvik (2019, s. 306) beskriver at oversettelsesregler handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man prøver å overføre dem mellom forskjellige organisatoriske kontekster.

Oversettelsesreglene henger sammen med ulike translasjonsmodus; reproduksjonsmodus med kopiering eller reproduksjon som regel, modifieringsmodus med å legge til og trekke fra som regel og radikal transformasjonsmodus med omvandling og nyskaping som regel (Røvik, 2016, s. 296).

Reproduserende modus og kopieringsregelen

I en reproduserende modus forsøkes det å gjengi eller gjenskape ideer i oversettelsen mellom ulike kontekster gjennom kopiering (Røvik, 2019, s. 308 -310). Praksisen gjenskapes i den nye konteksten med ingen eller svært få endringer. Man kan identifisere praksiser med mest suksess, og kopiere dem til andre organisasjoner gjennom å gjenskape praksisen og oppnå effektene av den (Røvik, 2019). Hvorvidt man lykkes med kopiering kan henge sammen med ideens oversettbarhet og hvor omformbar den er. Det er større mulighet for å kopiere en idé når den er lite innvevd og ikke kompleks, og også hvis den er mindre omformbar (Røvik, 2019).

Modifiserende modus og adderings – og fratrekkingregler

En modifiserende modus kommer til uttrykk i kunnskapsoverføring der oversetteren har en oppfatning om at det må være mulig med en viss omforming og tilpasning av ideen som skal oversettes (Røvik, 2019, s. 311-313). I denne modusen balanseres hensynet til den opprinnelige ideen med hensynet og tilpasning til den nye organisatoriske konteksten ideen skal inn i. Oversetteren legger til noen elementer i oversettelsen ved addering, som kan knyttes til begrepet eksplisitering der implisitt informasjon tydeliggjøres i den oversatte versjonen av ideen. Ved fratrekking tar man bort noen elementer ved å fjerne, dempe eller generalisere elementer av en idé eller praksis i oversettelsen til en ny kontekst gjennom implisitering (redusere detaljnivået). Utelatelse kan også forekomme der man ikke har med elementer fra versjonen det oversettes fra. Addering og fratrekking brukes ofte i moderat form i implementering for å unngå at endringene blir for omfattende og ressurskrevende (Røvik, 2019).

Den radikale modus og omvandlingsregler

I en radikal modus er oversetteren ikke bundet av suksessoppskrifter og vektlegger behovet for stor frihet til å utforme egne og lokalt tilpassede varianter (Røvik, 2019, s. 315-318). Andres praksiser og oppskrifter blir mer til inspirasjon som kan komme til uttrykk som ingredienser i lokal innovasjon. Omvandling innebærer en faktisk endring av form og innhold i en praksis eller idé, slik at den lokale varianten ser ut som en lokal innovasjon. Jo vanskeligere det er å oversette en praksis til en idémessig representasjon, desto høyere sannsynlighet er det for at den omvandles når den skal overføres til nye kontekster. Er en praksis svært omformbar øker også sannsynligheten for at den blir radikalt transformert når den oversettes. Hvis ideer eller oppskrifter i liten grad inneholder prosedyrer knyttet til lover eller forskrifter, er det større åpning for lokal tilpasning og omvandling (Røvik, 2019).

4.1.7 Translasjonskompetanse

I et translasjonsteoretisk perspektiv knyttes mindre vellykkede forsøk på oversettelse til måten man gjennomfører dekontekstualisering av praksiser på. Det kan være at den idémessige representasjonen av praksisen ikke er dekkende, eller at det ikke er fanget opp vesentlige forutsetninger for å ta praksisen i bruk i den gitte konteksten (Røvik, 2019, s. 321-322). Dette kan handle om praksisens oversettbarhet. Jo mer kompleks, innvevd og lite eksplisitt praksisen er, desto vanskeligere blir oversettelsesarbeidet. Det kan også være utfordringer knyttet til implementeringen eller kontekstualiseringen når for eksempel ideen ikke helhjetet blir forsøkt oversatt slik at den kan brukes i praksis. Dette kan skyldes manglende hensyn til behovet for konkrete og lokale versjoner som forutsetning for å kunne ta nye ideer i bruk, gjerne fra ledelsens side (Røvik, 2019).

En aktiv oversetterrolle er nødvendig for at en virksomhet skal klare å ta til seg nye organisasjonsideer (Røvik, 2019). Som nevnt over, er en virksomhets kapasitet og kompetanse til å oversette ideer en stadig viktigere strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring (Røvik, 2019, s. 319-325). Det er behov for oversettelse og konkretisering for å ta inn og ta i bruk populære organisasjonsideer i enkeltvirksomheter. Svak kontekstualisering kan også være knyttet til bruk av lite hensiktsmessig oversettelsesmodus og dermed oversettelsesregler som ikke fungerer. For eksempel når man forsøker å kopiere i en reproduserende modus der man burde lagt til og trukket fra i en modifierende modus for å tilpasse den lokale versjonen til kontekstens utfordringer og kjennetegn (Røvik, 2019, s. 322). Det kan også oppstå oversettelsesfeil hvis oversetteren velger omvandling når man heller kunne valgt kopiering som hovedregel. En tar ikke med viktige elementer i en organisasjonsidé eller omvandler den slik at betydningsfulle forutsetninger for å bruke ideen tas bort (Røvik, 2019).

Den gode oversetter integrerer flere typer kompetanser hvor de mest betydningsfulle er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke, - også omtalt som dyder (Røvik, 2019, s. 319-327). En aktiv og kompetent oversetter justerer og modifierer oversetteren idéen eller oppskriften aktivt for å tilpasse den til konteksten den skal brukes i. Oversetteren har innsikt i hensiktsmessige fremgangsmåter når noe skal hentes ut av en kontekst og inn i en ny kontekst (Røvik, 2019).

Oversettelsesarbeidet innebærer kunnskap om kontekster det oversettes fra. Oversetteren må bruke både dekontekstualiserings- og re-kontekstualiseringskompetanse (Røvik, 2019, s. 319-327).

Dekontekstualiserings-kompetanse handler om evnen til å identifisere velfungerende praksiser i andre organisasjoner og lage idémessige representasjoner som representerer praksisen man ønsker å overføre på en god måte (Røvik, 2019). Rekontekstualiserings-kompetanse er relevant når mer abstrakte ideer skal implementeres. Oversetteren prøver da å re-lokalisere ideen til andre organisasjoner eller kontekster. En pragmatisk tilnærming der man prøver å identifisere sammenlignbare organisasjoner som har erfaring med praktisering av ideen (Røvik, 2019, s. 328).

Sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse er relevant når en ny idé skal inn i en kontekst med aktører, strukturer og rutiner, andre ideer, oppskrifter og en endringshistorie (Røvik, 2019, s. 329). Sorteringskompetanse er oversetternes evne til å bruke kunnskapen de har om praksisen og om organisasjonens reformhistorie til å rådgi ledelsen om ideer organisasjonen kan dra nytte av og ikke (Røvik, 2019). Med konfigurasjonskompetanse menes innsikt i hvordan man kan tilpasse og innpasse en ny idé i forhold til det som finnes i organisasjonen fra før (Røvik, 2019).

Røvik (2019, s.329 -330) hevder at den gode oversetter kan kombinere hensynene til det som forsøkes oversatt og hvilken kontekst det kommer fra, slik at dette kan tas inn og brukes i en ny kontekst. Oversetteren må både kunne reprodusere og være kreativ og innovere. I praksis må oversetteren kunne språksette en ny idé eller praksis slik at den kan kommuniseres og oversettes, noe som krever både mot og kreativitet (Røvik, 2019).

Formålet med oversettelse av organisasjonsideer, er å ta dem i bruk i praksis og skape noen tilsiktede effekter som følge av implementering (Røvik, 2029, s.333-334). Denne prosessen kan ta tid og tålmodighet og kan være en oversetter-dyd som er en vesentlig forutsetning for å få ideer nedfelt i rutiner og praksiser. Når ideer spres i en virksomhet kommer de først til uttrykk i prat og de kan ha lang inkubasjonstid frem til de implementeres og gir effekter i praksis, og slike interne diskusjoner eller prat om ideen kan være nødvendig for at ideen fester seg. Her må oversetteren se til at det er interne arenaer for formålsrettet og konkret prat om ideen, for eksempel hva vi legger i ideen hos oss, slik at den kan modnes, dette er tidkrevende og krever tålmodighet fra oversetteren (Røvik,

2019).

Nye organisasjonsideer kan fremstå som en kilde til omstilling for virksomheter som tar disse inn. Aktører med interesser i eksisterende organisering kan dermed aktiveres i en oversettelsesprosess (Røvik, 2019, s.334-337). Oversetterens forslag til lokal versjon av ideen kan møte motstand med oppfatninger som at den ikke passer inn. Oversetteren må derfor ha grundig kunnskap om ideen som skal oversettes for å gi den legitimitet og for selv å kunne etterprøve den. Oversetteren må vise myndighet ved å vise at de kjenner praksisfeltet og gjennom å samarbeide nært med ledelsen i virksomheten (Røvik, 2019).

4.1.8 Virkninger av oversettelser

Ut fra organisasjonsteori kan det sies å være tre forventninger til resultat når organisasjonsoppskrifter forsøkes iverksatt; rask tilkoping, frastøting og frikoping (Christensen et al., 2020, s. 91-92). Ved rask tilkoping forventes rask iverksetting med forventede positivt resultat gjennom en rasjonell og planlagt iverksetting. Frastøting tar utgangspunkt i kulturperspektivet der organisasjoner er motstandsdyktige mot reformer da de er komplekse og verdibærende institusjoner. Oppskriftene kan være for enkle ut fra komplekse arbeidsprosesser i virksomheten. Ved frikoping adopterer virksomheten moderne konsepter, men holder dem frikoplet slik at de i liten grad påvirker aktivitetene i virksomheten (Christensen et al., 2020).

4.2 Teoretiske perspektiv på organisatorisk endringsberedskap

Teorien om 'readiness for change' – endringsberedskap - bygger på studier om self efficacy – mestringsstro. Dette handler om vilje til å bidra til gjennomføring av oppgaver, og hvilken innsats man er villig til å bidra med når man møter motstand (Bradley et al., 2017 i Lyons & Bandura, 2019). Vilje til gjennomføring og innsats er igjen knyttet til læringsprosesser og grad av utviklingsorientering. Det skiller mellom 3 kilder til mestringsstro; tidligere erfaringer med å mestre oppgaver (mastery experiences), og sosial motivasjon (social persuasion). Her er fokus rettet mot at vi lykkes med vår innsats og observasjon av rollemodeller. Hvordan de som ligner en selv håndterer endringer, vil påvirke vår holdning til og motivasjon for arbeidsoppgaver (Bradley et al., 2017 i Lyons & Bandura, 2019).

4.2.1 Definisjon

Begrepet endringsberedskap kan defineres og forstås på flere nivå; individ, gruppe, enhet og organisasjon. I dette prosjektet vil det bli tatt utgangspunkt i at endringsberedskap er en supra-individuell tilstand som har noen forutsetninger og konsekvenser (Weiner, 2009, s. 2).

Endringsberedskap handler både om en gruppes motivasjon for og evne til å gjennomføre større endringer. Hvorvidt man er mentalt og atferdsmessig i stand til å handle, og felles mål om å implementere en endring (Weiner, 2009). Felles mål vektlegges fordi implementering av komplekse organisatoriske endringer krever innsats fra flere som bidrar med ulike innspill i endringsprosessen. Det kan være ulik grad av oppslutning og ulike holdninger til endringer; fordi man vil, fordi man må eller føler seg tvunget (Weiner, 2009).

Weiner (2009, s. 6) bruker begrepet endringsberedskap til å beskrive en felles kvalitet i grupper der de ansatte både er motiverte og deler en felles overbevisning om at de har evne til å gjennomføre en organisasjonsendring. Felles innsats som bidrar til at flere jobber sammen for å gjennomføre en endring, kan være avgjørende for å kunne implementere komplekse organisatoriske endringer (Weiner, 2009, s. 6). Endringsevnen til en gruppe vil kunne øke når ansatte deler en felles overbevisning om at de kan implementere endringen (Weiner, 2009, s. 2). Det er de psykologiske eller mentale aspektene ved gruppens endringsberedskap som vektlegges.

4.2.2 Endringsberedskap, kognisjon og affekt

Rafferty et al. (2013) utdyper de tre nivåene hvor endringsberedskap kommer til uttrykk; individuelt, gruppe og organisasjon. Utgangspunktet for teorien om endringsberedskap er at en gruppes eller en organisasjons endringsberedskap springer ut fra individers kognisjon og emosjoner. Disse blir delt og er felles som følge av sosial interaksjon, og slik manifesterer seg som et kollektivt fenomen. Rafferty et al. (2013, s. 116) løfter frem at affektive aspekter ved endringsberedskap også er betydningsfulle. En gruppes vurderinger om endringsberedskap påvirkes av om man har tro på at endringen nødvendig, at du har kapasitet til gjennomføring og at endringen vil påvirke ditt arbeid positivt. Endringsberedskap vil kunne påvirkes av individets positive affektive følelsesresponser til en endring (Rafferty et al., 2013). En arbeidsgruppes endringsberedskap utløper fra individets kognisjoner og affekter. Disse blir delt og manifesterer seg som et kollektivt fenomen (Rafferty et al., 2013). Endringsberedskap påvirkes også av nåværende og fremtidige positive responser på gruppe eller organisasjonsnivå (Rafferty et al., 2013).

En prosess som påvirker endringsberedskap på gruppenivå, er konsensus og kognitive overbevisninger om hva eget arbeidssted kjennetegnes av, som er et resultat av top-down stimuli og

av interaksjon mellom gruppe­medlemmer over tid (Kozlowski & Klein i Rafferty et al., 2013 s.117). På denne måten påvirkes meningsskaping i endringsprosesser av individenes og gruppens forsøk på å skape mening. Det utvikles en felles overbevisning om at endringen vil påvirke dem positivt, og at det er behov for endring (Kozlowski & Klein i Rafferty et al., 2013 s.117). Disse felles overbevisningene vil påvirke implementeringen. Suksess med endringer kan henge sammen med at gruppen er positive om virkningene endringene vil få, og at endringene vil være nyttige for dem selv og for virksomheten (Mohrman i Rafferty et al., 2013).

Grupper kan utvikle kollektive emosjonelle reaksjoner i møte med organisasjonsendringer. Dette er kjennetegnet av at individene samkjører sin sinnstilstand med hverandre, og at den emosjonelle responsen sprer seg i gruppen (Sanchez-Burks & Huy i Rafferty et al., 2013, s.118). På organisasjonsnivå påvirker kognitive forestillinger endringsberedskapen. Ansatte utvikler delte oppfatninger om endring hvor faktorer som slitasje og organisasjonsmessig sosialisering spiller inn. Dette kan føre til at mindre variasjon i oppfatninger på arbeidsplassen, og bidra til felles fortolkninger om arbeidsplassen og det som skjer rundt den (Sanchez-Burks & Huy i Rafferty et al., 2013, s.118). De som ikke passer inn slutter, og de som passer inn blir rekruttert. Slik består organisasjoner etter hvert av ansatte med like karakteristikk og personligheter (Schneider i Rafferty et al. 2019, s.119).

Felles affektive responser knyttet til organisatorisk endringsberedskap, vil være særlig fremtredende der de ansatte har like fortolkninger av drivere for endringen. Det virker også inn om de har hatt lignende erfaringer med fordeler og ulemper knyttet til endringen ved eget arbeidssted (Connelly et al. i Rafferty et al., 2013, s.119). Ledere kan ha en sentral rolle i å skape positive affektive responser til endring gjennom positiv og optimistisk kommunikasjon (Connelly et al. i Rafferty et al., 2013, s.119).

4.2.3 Forløpere for endringsberedskap

Forløpere for endringsberedskap kan deles inn i tre kategorier: eksternt organisatorisk press (for eksempel endringer i sektoren, teknologiutvikling og endringer i lovverket), interne kontekstfaktorer (kommunikasjon, medvirkning og involvering, ledelse) og karakteristikk ved individet eller gruppen (Rafferty et al., 2013, s. 121). Det er forsket mest på interne kontekstfaktorer som viser at høy deltagelse i en endringsprosess vil bidra til mer positive holdninger i respons på endring. Ansatte vil da oppfatte at de har mer kontroll og handlefrihet (Rafferty et al., 2013, s. 121 - 122). God og effektiv kommunikasjon i endringsprosesser vil også øke ansattes aksept og åpenhet og engasjement til en endring (Rafferty et al., 2013, s. 121 - 122).. Ledelsen påvirker ansattes holdninger til endring, og

effektive prosesser for endringsledelse vil bidra til positive holdninger til aktuelle endringer på arbeidsplassen (Rafferty et al., 2013, s. 121 - 122). Andre interne kontekstfaktorer det blir pekt på er den enkeltes tidligere erfaringer med endringer, og hvor mange endringer de har vært utsatt for. Støtte i virksomheten, hvorvidt endringsagenter og mottakerne har felles verdier og de ansattes oppfatninger av virksomhetens verdier er også medvirkende faktorer (Rafferty et al., 2013, s. 121 - 122). En støttende intern kontekst på arbeidsplassen assosieres med mer positive holdninger til endringer hos de ansatte (Armenakis & Bedeian i Rafferty et. al, 2019, s.122).

På gruppenivå er det vesentlig med tilpassede mål og visjoner for gruppen, hva endringen betyr for gruppen og utvikling av kompetanse i gruppen til å håndtere en endring (Rafferty et al., 2013). Grupper vil ofte utvikle felles oppfatninger om en endring knyttet til hvordan gruppen blir påvirket av endringen. Grad av psykologisk trygghet i en gruppe kan samtidig bidra til endringsberedskap på gruppenivå (Edmondson i Rafferty et.al., 2013).

På organisasjonsnivå viser studier at virksomheter med et sterkt fremtidsfokus har større endringsberedskap. Disse kan endre seg rutinemessig ved hjelp av robuste strategier og fleksibel organisering (Worley & Lawler i Rafferty et al, 2013 s.124). Organisasjonskultur vil også være betydningsfull for endringsberedskap. Organisasjonskulturer med kjennetegn som fleksible verdier, desentralisering, differensiering, tilpasningsdyktighet og der utviklingsorientering verdsettes høyt, vil fremme endringer mer enn virksomheter som har verdier knyttet til stabilitet (Zammuto & O'Connor i Rafferty et.al 2013, s. 124). Virksomheter som aktivt jobber med og anerkjenner hvordan ansatte påvirkes emosjonelt av store endringer, er mer mottakelige for endringer (Huy i Rafferty et al., 2013).

I masterprosjektet legges Henning Bang sin definisjon av organisasjonskultur til grunn (Bang, 2013, s. 4):

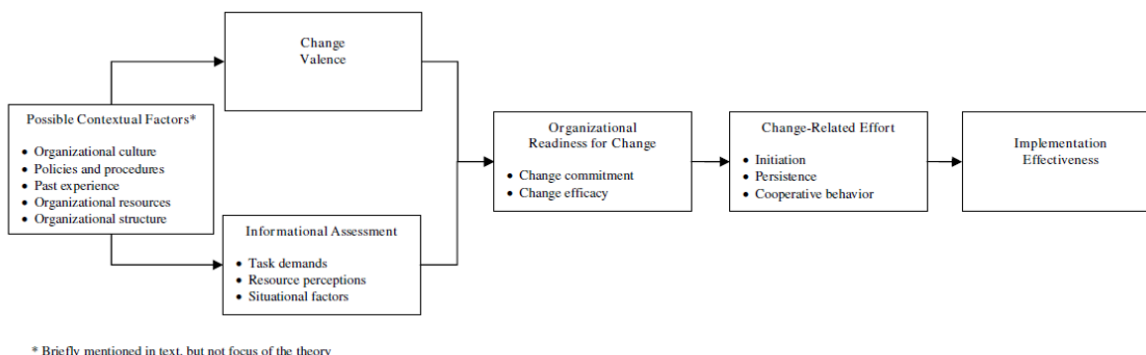
«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.»

4.2.4 Faktorer som påvirker endringsberedskap

Organisasjonsstruktur og ressurstilgang vil påvirke gruppe medlemmenes oppfatninger og vurdering av endringsberedskap. Samtidig er dette situasjonsbetinget der noen kontekster er mer åpne for endringer og innovasjon enn andre (Weiner, 2009, s. 3). En kontekst som er åpen for endringer vil ikke direkte bety at det er høy grad av endringsberedskap (Weiner, 2009). Innholdet i endringen har

også har stor betydning. En kontekst som er åpen for endring er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for endringsberedskap (Weiner, 2009). Konteksten vil påvirke forutsetningene for endringsberedskap, men ikke endringsberedskapen som sådan (Weiner, 2009). I teorien antas det at endringsvilje og endringsevne både har konseptuell og empirisk sammenheng. Frykt kan for eksempel føre til en for negativ vurdering av gruppens endringsevne. Organisatorisk endringsberedskap antas å være høyest når de ansatte ikke bare vil, men også har tro på at de kan implementere endringen (Weiner, 2009). Bidrag til felles endringsberedskap vil være konsistent kommunikasjon og signaler fra ledelsen, deling av informasjon gjennom sosial interaksjon og delte erfaringer (Weiner, 2009). Bredere organisatoriske prosesser som seleksjon, sosialisering, slitasje og attraktivitet, kan også virke inn (Weiner, 2009). På den andre siden vil det ofte være lav endringsberedskap på gruppenivå når ledelsen kommuniserer uklart, når det er lite mulighet for sosial interaksjon og informasjonsdeling, og når de ansatte har ulike tidligere erfaringer med endringer (Weiner, 2009).

Figur 1 illustrerer at selv om det er utfordrende for virksomheter å oppnå felles endringsberedskap i implementeringsprosesser, slik at en ikke lykkes med innføring av komplekse organisatoriske endringer, bidrar motivasjonsteori og sosial kognitiv teori til forståelse av forhold som kan øke organisatorisk endringsberedskap (Weiner, 2009, s. 4):



Figur 1 Determinants and outcomes of organisational readiness for change

Figuren illustrerer, ifølge Weiner (2009, s. 3), at motivasjonsteori kan forklare grad av forpliktelse til endringen ut fra om de ansatte oppfatter endringen som verdifull eller ikke. Er den nødvendig, viktig og fordelaktig? Når de ansatte verdsetter endringen høyt, vil de være mer motivert vil for å gjennomføre den. Endringsvalens – ‘change valence’ - kan ha ulike begrunnelser: Endringen er bra for meg selv, for sluttbrukere eller for ansatte. Vesentlig for endringsberedskap er om gruppen i fellesskap verdsetter endringen nok til at de forplikter seg til implementeringen (Weiner, 2009, s. 4).

Endringsevne – ‘change efficacy’ - bygger på sosial kognitiv teori og kan ses som en funksjon av de ansattes kognitive vurdering av oppgave-krav, ressurstilgjengelighet og situasjonsfaktorer (Ibid). De

ansatte skaffer, deler, assimilerer og integrerer informasjon ut fra 3 spørsmål: Hva vil det kreve å implementere denne endringen på en god måte? Har vi tilstrekkelige ressurser, - menneskelig, økonomisk og informasjon? Kan vi implementere endringen effektivt i nåværende situasjon, for eksempel tidsaspektet og politisk situasjon? (Weiner, 2009). Endringsevnen er vanligvis høy når ansattgruppen i fellesskap har positive svar på disse spørsmålene (Weiner, 2009).

Bredere kontekstuelle faktorer

Endringsberedskap er også påvirket av faktorer som en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, risiko-taking og læring, en virksomhet kjennetegnet av fleksible policy'er og prosedyrer, hvorvidt arbeidsplassen har et positivt godt arbeidsmiljø og eventuelle tidligere positive erfaringer med endringer (Weiner, 2009, s. 4). Tidligere erfaringer med endringer kan for eksempel påvirke endringsvalens både negativt og positivt, og hvorvidt de ansatte tror endringen vil gi verdifulle gevinster (Weiner, 2009).

4.2.5 Virkninger og konsekvenser

Hvordan og hvorfor høyere grad av endringsberedskap kan føre til mer vellykkete implementeringsprosesser, er det lite forskningsbasert kunnskap om (Weiner, 2009, s. 5). Ut fra sosial kognitiv teori vil høy grad av endringsberedskap bety at det er mer sannsynlig at de ansatte igangsetter endring, gjør en større innsats i endringsprosessen og har mer utholdenhet når omleggingen blir utfordrende (Weiner, 2009). Dette støttes av motivasjonsteori som vektlegger at ved høy endringsberedskap vil ansatte vise større grad av pro-sosial og endringsorientert atferd. De vil også gå utover det som er forventet av dem i rollen og gjerne være endringsagenter som snakker opp endringen ovenfor andre (Weiner, 2009). Resultatet av dette vil ofte være en effektiv implementering der ansatte bruker en ny idé på en konsistent og funksjonell måte (Weiner, 2009). Organisatorisk endringsberedskap garanterer ikke en vellykket implementering av komplekse organisatoriske endringer. Hvis endringen er dårlig designet eller mangler effektivitet, kan ikke bruk av ideen eller systemet gi forventede gevinster (Weiner, 2009).

4.3 Oppsummering av teoretiske perspektiv

Et translasjonsteoretisk perspektiv kan gi forståelse for hvilken kunnskap mellomlederne har om ideen om tjenesteinnovasjon og om kilde- og mottakerkontekstene gjennom dekontekstualiserings - begrepet. Hvordan mellomlederne kontekstualiserer og forstår og kommuniserer

tjenesteinnovasjonsideen i egen kontekst, er særlig relevant. Videre kan translasjonsteori belyse mellomledernes praksis og kompetanse i oversettelsesarbeidet, og hvor aktivt de tilpasser og justerer ideen som skal iverksettes gjennom bruk av oversettelsesregler i ulike modus. Ut fra translasjonsteori antar jeg at mellomledernes praksis for implementering av tjenesteinnovasjonsideen påvirkes av hvordan de bruker øving fra tjenesteinnovasjonsprogrammet. Særlig hvordan de vurderer behov for tilpasninger og tilpasser egen praksis ut fra konteksten og behovene til sine egne ansatte. Jeg antar også at høy grad av oversetterkompetanse, som evne til å ta valg om hvilken translasjonsmodus som egner seg ut fra kontekst og målgruppe, vil påvirke hvor aktivt mellomlederne praktiserer oversettelsesarbeidet.

Teori om endringsberedskap vektlegger at endringsberedskap kan påvirkes av hvilke oppfatninger en gruppe har om selve endringen, om egen evne til å gjennomføre endringen, av ressursituasjonen og av hva oppgavene vil kreve. Ifølge teorien er effektiv implementering av organisasjonsendringer kjennetegnet av grupper med høy grad av vilje, innsats, samarbeid og utholdenhet. Utfordringer i implementeringen kan oppstå når noen team medlemmer er mer forpliktet til en endring enn andre (Weiner, 2009; Rafferty et al., 2013). For å øke endringsberedskap vises det til positivt innsalg for hva oppgaver vil kreve, involvering og tilstrekkelige ressurser. Det vektlegges særlig at ledere bør sette søkelys på lokale behov, muligheter og begrensinger, heller enn én beste måte å implementere organisasjonsendringer på (Weiner, 2009, s.7).

Tilpassing ut fra lokale behov og bruk av dialog, informasjon og involvering for å øke felles endringsevne i organisasjoner, handler til dels om en aktiv oversettelsesprosess i en modifieringsmodus. Teori om endringsberedskap kan utfylle translasjonsteori ved å bidra til å beskrive i hvilken grad gruppen som skal ta tjenesteinnovasjonsideen i bruk samarbeider, deres holdninger til endringen, ressurser tilgjengelig og grad av innsats. Jeg forventer at det er en sammenheng mellom en aktiv oversettelse og høy grad av endringsberedskap i mellomlederens team.

For å studere problemstillingen om hvordan mellomledere realiserer tjenesteinnovasjonsideen, har jeg en kvalitativ tilnærming i prosjektet gjennom intervju med mellomledere ved Universitetet. I neste kapittel presenteres og diskuteres design og metode for prosjektet.

Kapittel 5 Forskningsdesign og metode

Formålet med dette prosjektet er å utvikle økt kunnskap om administrative mellomlederes forståelse av tjenesteinnovasjon som organisasjons-idé. Prosjektet søker å belyse hvordan mellomledere kan være oversettere og realisere ideen om tjenesteinnovasjon i lys av translasjonsteori og teori om endringsberedskap. I dette kapitlet gjøres det rede for valg av forskningsdesign og metode og vurderingene som ligger til grunn for valgene, samt analytisk tilnærming og etiske perspektiv beskrives og diskuteres.

Masterprosjektet tar utgangspunkt i en hermeneutisk forskningslogikk da det søkes mening knyttet til et sosialt fenomen gjennom å forstå og fortolke (Bukve, 2021, s. 71). Det er valgt individuelle semi-strukturerte intervju med mellomledere som metode for datainnsamling. Studien skal utforske informantenes beskrivelser av virkeligheten fra deres ståsted, og fortolkning av hvordan de oppfatter sin egen praksis.

Forskningsdesignet er abduktivt da studien beveger seg mellom å ta utgangspunkt i teori og i empiri i analyseprosessen (Tjora, 2018, s. 255). For å få det vesentlige ut av datamaterialet fra intervjuene, uten å ta hensyn til teori og fortolkninger, startet bearbeiding med en empiridrevet, induktiv fremgangsmåte (Tjora, 2018, s. 197 og 259).

Studien undersøker det unike knyttet til hvordan mellomledere kan være oversettere, og søker ikke å generalisere. Forskningsdesignet er derfor utformet som en casestudie med en kvalitativ tilnærming for å innhente mye informasjon om relativt få deltagere (Thagaard, 2018, s. 48 og 51).

5.1 Enkelcasestudie

Det er fenomenet oversettelse av organisasjonsideer som undersøkes i studien. En case kan defineres som et tilfelle av et større fenomen, og som settes inn i en teoretisk og faglig sammenheng (George & Bennett i Bukve, 2021, s. 129). I tråd med Yin (2009) sin definisjon av casestudier, undersøkes mellomledernes praksis etter deltagelse på Universitets tjenesteinnovasjonsprogram i sin egen kontekst.

Casestudier gir muligheten for å øke forståelse av sammenhengen mellom teoretiske begreper som informerer analysen, for eksempel 'modifiseringsmodus', og operasjonalisering av disse begrepene i løpet av prosjektet (Bukve, 2021, s. 103). Dette gir fleksibilitet til å justere intervjuguiden underveis i

prosjektet. En annen med styrke med casestudier er at man kan produsere kunnskap om fenomenet, - oversettelse av organisasjonsideer - sammen med kunnskap om deltagerne i prosjektet (Tjora, 2018, s. 41). Casestudier skal designes slik at dataene produseres på en forsvarlig måte, slik at resultatene kan anvendes til konklusjoner om lignende fenomen eller om mer generelle forhold (Bukve, 2021, s. 103). Den metodiske tilnærmingen i prosjektet presenteres og diskuteres i neste avsnitt.

5.2 Metode

Masterprosjektets formål er å produsere og utvikle kvalitativ kunnskap uttrykt i språk, gjennom mellomledernes beskrivelser av egne opplevelser og erfaringer gjennom temaene i forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Ut fra dette formålet er det brukt kvalitativ metode i form av individuelle semi-strukturerte intervju med mellomledere. En slik metodisk tilnærming kan være særlig nyttig for å innhente kunnskap om hvordan deltagerne opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018, s. 53). Semistrukturert intervju er hensiktsmessig da prosjektet søker kunnskap om den enkelte mellomleders forståelse og oversettelseskompetanse i den situasjonen de er i der de jobber. Med et slikt design kan informantene også snakke fritt innenfor temaene i intervjuguiden.

5.2.1 Utvalg

For å undersøke problemstillingen er 6 administrative mellomledere intervjuet individuelt. Utvalget av mellomlederne er strategisk, det vil si de er systematisk valgt ut fra deres erfaring og kunnskap, som var strategiske i forhold til prosjektets problemstilling (Thagaard, 2018, s. 54). Dette er mellomledere som har vært tidligere deltakere på tjenesteinnovasjonsprogrammet. Utvalget består av fem kvinner og en mann i alderen 39 – 46 år som hadde gjennomført tjenesteinnovasjonsprogrammet mellom 2020 og 2022. Disse har enten stilling som seksjonsleder med personalansvar i for eksempel en seksjon for studier ved fakultet, eller gruppeleder med arbeidsledelse for en studiegruppe ved for eksempel et institutt. Alle mellomlederne har høyere utdanning i form av en mastergrad og hadde flere års arbeidserfaring både ved Universitet og i andre virksomheter (se tabell 1). Begrunnelsen for utvalget er at disse informantene har kunnskap om tjenesteinnovasjon, og har med sannsynlighet hatt anledning til å anvende arbeidsmåtene og tankesettet for tjenesteinnovasjon. Jeg har ikke tatt med mellomledere som deltok på kull 1 der jeg selv var deltager. Dette strategiske utvalget representerer ikke en populasjon (alle mellomledere på Universitetet). Det

er dermed noe skjevhet i kjønn, alder, utdanning med mer (Thagaard, 2018, s. 55). Jeg erfarte at 6 deltakere sannsynligvis var metningspunktet. Intervju med flere ville sannsynligvis ikke gitt økt forståelse av mellomledere som oversettere. Det synes å være samlet inn tilstrekkelig data til å sammenligne materialet på tvers (Thagaard, 2018, s. 59).

5.2.2 Rekruttering

For å rekruttere deltakere ble det rettet en formell henvendelse til leder for Universitets tjenesteinnovasjonsprogram med informasjon om prosjektet. Jeg fikk raskt positiv respons og liste over deltakere i programmet og tillatelse til å kontakte aktuelle deltakere direkte. Det ble inngått en skriftlig avtale om tillatelse til gjennomføring av prosjektet og omfang. Mulige deltakere ble kontaktet skriftlig med informasjon om formålet med studien, praktisk informasjon og informasjon om taushetsplikt, samtykke og anonymitet. 6 av 7 mellomledere var svært positive til deltagelse og takket ja til intervju.

5.2.3 Datainnsamling

Intervjuene er gjennomført ved hjelp av en intervjuguide som fokuserte inn på bestemte temaer ut fra forskningsspørsmålene. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Det kan være nyttig å prøve ut intervjuguiden med nøkkelinformanter i forkant for å kvalitetssikre den (Thagaard, 2018, s. 67-68). Det er gjennomført prøveintervju med en mellomleder som også hadde deltatt på tjenesteinnovasjonsprogrammet. Prøveintervjuet hadde ga nyttig input til justering av intervjuguiden. Dette bidro til at rekkefølgen på spørsmålene og temaene fungerte bedre i praksis i gjennomføringen av intervjuene.

Gjennom prøveintervjuet fikk jeg også øving på å trygge deltagerne slik at de kan bidra og være ærlige, og hvordan man kan samle trådene avslutningsvis og trygge deltagerne på at gjennomføringen var ok (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Jeg var opptatt av å gi trygghet til deltagerne ved å vise interesse for å høre deres fortelling, og vektlegge at de er valgt ut spesielt ut fra deres rolle, erfaringer og kompetanse som mellomledere med erfaring fra tjenesteinnovasjonsprogrammet og med implementering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Mellomlederne fikk selv velge møtested. De fleste valgte eget kontor eller møterom på egen arbeidsplass. Deltagerne mottok et informasjonsskriv i forkant. Jeg fokuserte på en god oppstart i intervjuene, hvor jeg også informerte om min taushetsplikt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160).

Relasjonen mellom intervjuer (forsker) og deltaker kan betegnes som asymmetrisk. Det er derfor

risiko for at deltagerne holder informasjon tilbake eller svarer slik de tror intervjueren forventer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51-53). Da makt spiller en sentral rolle i produksjon av kunnskap i intervjuene, vektla jeg øving med nøkkelinformanten i forberedelsene. Jeg hadde som mål at jeg som intervjuer i størst mulig grad skulle bli i stand til å trygge deltagerne, og jobbe for at relasjonen til meg som intervjuer ikke skulle stå i veien for at deltagerne kunne uttale seg fritt om temaene. Det ble forklart at prosjektet ikke handler om å evaluere deres innsats eller evaluere opplæringsprogrammet. Jeg erfarte at dette bidro til at deltagerne var avslappet i intervjuet og ikke hindret av min rolle som kollega ved Universitetet.

5.3 Analyse

I analysen skal det teoretiske rammeverket bidra til å tolke dataene fra intervjuene og sette dem i en sammenheng (Bukve, 2021, s. 92). Som nevnt har masterprosjektet multiple rammer gjennom bruk av translasjonsteori og teori om endringsberedskap (Bukve, 2021). Tilnærmingen har vært abduktiv, for å sikre fleksibilitet, ved å bevege meg mellom en empiridrevet og teoridrevet fremgangsmåte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224-225).

5.3.1 Temasentrert analyse

Analysen er gjennomført som en temasentrert analyse der data fra intervjuene har blitt analysert med utgangspunkt i data om hvert tema i intervjuguiden, for hver deltaker. Målet har vært en dypere forståelse for temaene gjennom sammenligningen på tvers (Thagaard, 2018, s. 171).

Analyseprosessen i prosjektet kan videre beskrives som en refleksiv tematisk analyse (RTA) som vektlegger forskerens aktive rolle, subjektivitet og refleksivitet i kunnskapsproduksjonen (Braun & Clarke, 2019, s. 590). Fordi temasentrert analyse er fleksibel, er det nødvendig med tydelige og eksplisitte beskrivelser av analyseprosessen, samt å jobbe systematisk (Braun & Clarke, 2006, s. 27).

5.3.2 Transkribering og bearbeiding av intervjumateriale

Intervjuene er gjennomført med lydopptaker mellom oktober og desember 2023, og transkribert fortløpende etter hvert intervju. Der er skrevet en feltdagbok rett etter hvert intervju med refleksjoner etter intervjuet, og hva jeg satt igjen med av inntrykk. Etter at alle intervjuene var ferdig transkribert, gikk jeg manuelt gjennom det skriftlige materialet fra transkripsjonene med en induktiv tilnærming der jeg grupperte og kodet stikkord fra intervjudata som handlet om det samme, uavhengig av teori (Tjora, 2018, s. 197). Interessante utsagn ble merket med markeringspenn for ulike koder (se vedlegg 4 for utdrag fra analyseprosessen). Her ble det fokusert på data som synes interessante ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette er såkalte tynne beskrivelser

som gjengir det som blir observert uten å tillegge mening (Thagaard, 2018, s. 37). Målet med denne fasen av analysen er å få ut essensen i datamaterialet, redusere volumet på data og gi utgangspunkt for idégenerering ut fra detaljer i empirien (Tjora, 2018, s. 197).

I neste fase ble det samlet koder som hørte sammen tematisk og jobbet deduktivt ved å fortolke kodene ut fra forskningsspørsmålene og kategorier ut fra de teoretiske begrepene (Tjora, 2018, s. 207) (se vedlegg 4). Her brukte jeg programmet Nvivo til å systematisere og gruppere dataene. På denne måten kunne kategoriene knyttes til teoretiske begrep som 'modifiseringsmodus', og 'endringsevne' og fremstilles visuelt i en tabell (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er tykke beskrivelser som er utsagn om hva mellomlederne kan ha ment med det de har sagt i intervjuene, og deres og mine fortolkninger og grunnlag for å analysere variasjoner innenfor hvert tema (Thagaard, 2018, s. 37 og 172).

Jeg forholdt meg fleksibel til hva som utgjorde et tema eller en kategori i denne prosessen ut fra vurderinger om i hvilken grad temaet fanget noe betydningsfullt knyttet til forskningsspørsmålene, i tråd med Braun og Clarke (2006, s. 10). Temaene fikk nye navn og ble slått sammen på ulike måter i analyseprosessen før de ble endelig besluttet (se vedlegg 4). Her en visuell fremstilling av analyseprosessen:



Figur 2 Visuell fremstilling av analyseprosessen

En utfordring knyttet til tematisk analyse er at temaene vurderes løsrevet fra konteksten dataene opprinnelig ble presentert i, ettersom tekstutsnitt tas ut av sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 2018, s. 171). For å utvikle et helhetlig perspektiv knyttet jeg utsagn fra deltagerne til sammenhengen de ble sagt i som helhet i intervjuet, og gikk tilbake til transkripsjonene for å sjekke dette når jeg var usikker på konteksten (Thagaard, 2018, s. 171). For eksempel ved et utsagn om at det var en 'kalddusj' å skulle gjennomføre arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon etter opplæringen, gikk jeg tilbake til transkripsjonen og så at dette ble beskrevet i kontekst av spørsmål om informantens erfaring med tjenesteinnovasjonsprogrammet og hva hun hadde lært om hva

tjenesteinnovasjon er. Jeg forsøkte å jobbe systematisk gjennom hele analyseprosessen og noterte min fremgangsmåte og mine fortolkninger. I denne prosessen var også feltdagboken et nyttig verktøy jeg kunne gå tilbake til.

5.4 Etikk og kvalitetsvurderinger

5.4.1 Etikk

I prosjektet har jeg fulgt forskningsetiske retningslinjer (HVL, 2023) ved å innhente informert samtykke fra mellomlederne som skulle delta i intervju. Deltagerne fikk informasjon, både skriftlig i informasjonsskrivet og muntlig i intervjuet, om at de kunne trekke seg fra prosjektet hvis de ønsket det. Konfidensialitet er ivaretatt gjennom anonymisering av deltagerne. Etter vurdering med veileder, landet prosjektet med å også anonymisere institusjonen, som fikk navnet Universitetet. Prosjektet fikk godkjenning fra SIKT og er i tråd med retningslinjer for forsknings- og studentprosjekter som skal behandle personopplysninger (HVL, 2023). Som nevnt over, ble det inngått en skriftlig avtale med Universitet om datainnsamling og gjennomføring.

I forskningsprosjekter oppstår det ofte etiske spørsmål når det gjelder deltakernes rolle i analysen og tolkningen av data. Forskeren fungerer som en ekspert i analysefasen, og mine perspektiver er både påvirket av faglig bakgrunn og av tolkning av dataene. Deltakerne har begrenset innflytelse på denne prosessen (Thagaard, 2018, s. 196). Et annet etisk dilemma for prosjektet kan være hvordan mellomlederne oppfatter min forståelse og kan oppleves fremmedgjørende eller provoserende for dem (Thagaard, 2018, s. 196). Det teoretiske perspektivet, translasjonsteori og teori om endringsberedskap, kan også være ukjent for mellomlederne og deres egen forståelse av sin situasjon og praksis.

Transparens i planlegging, gjennomføring og analyse vil bidra til å redusere fremmedgjøring for mellomlederne i analysefasen (Thagaard, 2018, s. 188). Dette har jeg forsøkt å jobbe aktivt med ved å beskrive tydelig og konkret hvordan analysefasen er gjennomført. I analysen har jeg også vært oppmerksom på skillet mellom mitt perspektiv og mellomledernes forståelse av sin situasjon. Jeg har derfor vært varsom med å ikke fremstille min tolkning ut fra et teoretisk perspektiv, som om den er mellomledernes egen forståelse av sin situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 184-185). Jeg har særlig vektlagt skillet mellom min og mellomledernes forståelse fordi jeg selv har erfaring med tjenesteinnovasjonsprogrammet og oversettelse av ideen om tjenesteinnovasjon. Denne personlige erfaringen med tema i prosjektet kan påvirke tilliten til forskningen, noe som bringer oss videre til vurderinger om prosjektets reliabilitet.

5.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet og tillit i gjennomføringen av forskningen. Thagaard (2018, s. 187-188) beskriver reliabilitet som kvaliteten på dataene prosjektet baserer seg på, og hvordan forskeren anvender og bearbeider dataene i prosjektet. En tydelig beskrivelse av mellomlederne som er informanter i prosjektet (se avsnitt 5.2.1 og tabell 1 s. 54), som viser at de har tilstrekkelig kunnskap til å svare på problemstillingen, samtidig som deres anonymitet ivaretas, kan bidra til tillit til hvordan prosjektet er gjennomført (Tjora, 2018, s. 250).

I tillegg til en tilstrekkelig fremstilling av informantene, har jeg vist fremgangsmåten for utviklingen av data i prosjektet. En måte å gjøre dette på er også å spesifisere hva som er primærdata, tynne beskrivelser uten fortolkning, og hva som er mine egne vurderinger som forsker (Thagaard, 2018, s. 188). Primærdata utvikles i samspill med mellomlederne i intervjusituasjonen, og er preget av hva jeg selv som forsker ser og hører. Dette er også en utfordring knyttet til reliabilitet (Thagaard, 2018, s. 188). Jeg har derfor vært særlig oppmerksom på hvordan min relasjon til mellomlederne ved Universitetet har betydning for utvikling av data, hva som har påvirket kunnskapsproduksjonen i den konkrete intervjusituasjonen. I transkripsjonen kommer kun lyd og skrift til uttrykk, dette er en av grunnene til at jeg også skrev feltnotater etter hvert intervju om det som faktisk skjedde, utover det som ble sagt.

Jeg har i dette masterarbeidet studert et fenomen på egen arbeidsplass. Hvordan jeg fremstår som forsker for deltagerne kan derfor være avgjørende for hvor trygg de føler seg til å uttrykke seg fritt om temaene i intervjuet. Deltagerne kan se meg som ekspert og svare annerledes enn de ellers ville gjort fordi jeg har erfaring fra tjenesteinnovasjonsprogrammet, og selv har anvendt arbeidsmetoder for tjenesteinnovasjon. For å bidra til at informantene uttrykte seg fritt, intervjuet jeg mellomledere fra andre kull enn jeg selv deltok på. Jeg har ikke intervjuet kollegaer jeg kjenner godt fra før.

Jeg har vektlagt å være åpen om både prosessen for datainnsamling og om min egen forforståelse. Temaene i prosjektet er ikke sensitive, noe som kan gjøre at deltagerne følte seg mer trygg til å være ærlig og uttrykke seg fritt i intervjusituasjonen. Egen erfaring gir meg også en fordel da jeg har kunnskap om fenomenet som studeres og konteksten mellomlederne er i. Dette har gitt nyttig grunnlag for å utvikle en intervjuguide med spørsmål som var meningsfulle å stille, og som deltakerne forstod, noe som vil bidra til troverdig kunnskapsproduksjon.

En måte å styrke reliabiliteten kan være å få en annen forsker, eventuelt en medstudent eller kollega,

til å gjøre en kritisk evaluering av fremgangsmåten for datainnsamlingen (Thagaard, 2018, s. 188). Her har seminarene i forbindelse med masterprogrammet vært til stor nytte i prosjektet, i tillegg til hyppig sparring med veileder.

5.4.3 Validitet og min tilknytning til miljøet

Validitet i forskning dreier seg om hvor gyldige og troverdige forskerens tolkninger er, basert på de dataene som er samlet inn (Thagaard, 2018, s. 189). Validiteten i dette prosjektet er også påvirket av min tilknytning til miljøet som studeres, og hvordan tilknytningen bidrar til forståelsen i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 190). Styrken ved kjennskap til miljøet ligger i at jeg har noe kunnskap om hva lederne i studien har gjennomgått i tjenesteinnovasjons-programmet, og hva iverksetting av tankesettet og arbeidsmåtene innebærer. Denne kjennskapen og erfaringen kan bidra til å bekrefte forståelsen som utvikles i analysen (Thagaard, 2018, s. 190).

Mine erfaringer ved Universitetet og med tjenesteinnovasjonsprogrammet kan påvirke troverdigheten til forskningen ved at min erfaring gir grunnlag for gjenkjennelse, og blir utgangspunkt min fortolkning av datamaterialet (Thagaard, 2018, s. 190). Denne tilknytningen til miljøet kan også føre til at jeg overser det som ikke passer sammen med mine egne erfaringer og det jeg selv vektlegger, slik at jeg ikke får med nyansene i mellomlederes oversettelsespraksis (Thagaard, 2018, s. 190). Kunnskap og forforståelse kan påvirke analysen av datamaterialet og bli farget av egne erfaringer, noe som er en svakhet for forskningens validitet.

For å styrke validiteten i prosjektet har jeg konkret beskrevet det teoretiske ståstedet, translasjonsteori og teori om endringsberedskap. Det har vært grunnlaget for mine tolkninger og konklusjoner i analysen (Thagaard, 2018, s. 189). Videre har jeg gått kritisk gjennom analyseprosessen ved hjelp av utenforstående for alternative og kritiske perspektiv på mine tolkninger. Jeg har også prøvd ut andre teoretiske perspektiv eller perspektiver på datamaterialet for å se om det gir en annen relevant forståelse av datamaterialet (Thagaard, 2018, s. 189). Jeg har vært oppmerksom på avvikende tilfeller i datamaterialet for å belyse når mine tolkninger er relevante, og under hvilke betingelser de ikke er det (Thagaard, 2018, s. 189).

Da jeg selv ikke er leder eller mellomleder, har jeg hatt en annen oversetterrolle enn deltagerne i prosjektet. Jeg har dermed begrenset forforståelse knyttet til oversettelse av ideen om tjenesteinnovasjon i en lederrolle. Mine personlige erfaringer med oversettelse kan likevel ha preget prosjektets utforming og analysen. Jeg har derfor søkt å være særlig bevisst på min egen forforståelse. Jeg har kontinuerlig hentet inn andre perspektiver fra veileder og kollegaer som ikke

har min for forståelse, og ikke kjenner til Universitetet som arbeidsplass eller til tjenesteinnovasjonsprogrammet.

5.4.3 Overførbarhet

I kvalitative forskningsprosjekter er det den forståelsen jeg kommer frem til i denne studien som vil danne grunnlag for overførbarhet til andre sammenhenger (Mason i Thagaard, 2018, s. 194).

Hvordan jeg har tolket dataene om mellomledernes oversettelsespraksis, og hvordan deres forståelse og praksis har sammenheng med målgruppens endringsevne i dette prosjektet, kan videreutvikles i andre studier og i andre sammenhenger.

Funnene i studien kan være overførbare til andre virksomheter i utdanningssektoren, og andre store og mangfoldige virksomheter, som helseforetak og fylkeskommuner der ledere har ansvar for å iverksette organisasjonsideer som kommer utenfra. Overførbarhet kan blant annet omhandle forståelsen av hvilken kompetanse ansatte trenger for å iverksette endringer når de skal omsette ideer utenfra til bruk i egen virksomhet. Mellomlederrollen, og forståelsen som utvikles her om deres kunnskap og praksis i oversettelsesarbeidet, kan også være overførbare til andre roller ved Universitetet og i andre større og mangfoldige virksomheter.

Kapittel 6 Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres det empiriske materialet fra intervjuene med mellomlederne. Data fra alle intervjuene presenteres ut fra forskningsspørsmålene:

- Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?
- Hvordan oversettelser mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?
- På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?

Informantene og data sammenlignes på tvers ut fra tema som kommer frem i materialet om hvordan de fortolker tjenesteinnovasjonsideen, hvordan de tar ideen og metoden inn i egen arbeidshverdag og hvilken betydning endringsberedskap i teamet kan ha for mellomledernes praksis.

Det empiriske materialet er som nevnt samlet inn gjennom individuelle semi - strukturerte intervju med 6 mellomledere. Beskrivelse av deltagerne i kronologisk rekkefølge etter tidspunkt for intervjuene i perioden oktober – desember 2023 (tabell 1):

Benevnelse	Kjønn	Rolle	Erfaring
Mellomleder A (MA)	Kvinne	Faggrupeleder på fakultetsnivå	4 år som gruppeleder og ved Universitetet, erfaring fra en annen virksomhet
Mellomleder B (MB)	Mann	Gruppeleder på fakultetsnivå	4 år som gruppeleder, 8 år ved Universitetet
Mellomleder C (MC)	Kvinne	Gruppeleder ved et institutt	4 år som gruppeleder, 15 år ved Universitetet
Mellomleder D (MD)	Kvinne	Nestleder (til seksjonsleder) på fakultetsnivå	15 år som gruppeleder/nestleder, 19 år ved Universitetet
Mellomleder E (ME)	Kvinne	Gruppeleder på fakultetsnivå	5 år som gruppeleder, 10 år ved Universitetet
Mellomleder F (MF)	Kvinne	Seksjonsleder på fakultetsnivå	1,5 år som seksjonsleder, 15 år ved Universitetet

Tabell 1 Beskrivelse av informantene

I presentasjonen av funn vil sitatene merkes med «MA», «MB» osv, og det empiriske materialet fra de 6 intervjuene presenteres etter forskningsspørsmålene. Oppsummeringen avslutningsvis er basert på sammenligning av svarene i intervjuene ut fra temaene i intervjuguiden for å få frem mønstre, sammenhenger og variasjoner som danner grunnlag for å drøfte funnene i lys av de teoretiske perspektivene.

6.1 Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?

Deltagerne ble spurt om å definere tjenesteinnovasjon, hva de har lært om hva tjenesteinnovasjon er og å eksemplifisere dette fra egen praksis eller opplæringsprogrammet. Målet har vært å få frem deres kunnskap om tjenesteinnovasjonsideen og arbeidsmåtene. Funnene tyder på at forståelsen hos mellomlederne i stor grad var at tjenesteinnovasjon handler om å jobbe ut fra faktiske behov til sluttbrukere, for å forbedre eller lage nye og bedre tjenester som kan skape en bedre hverdag for ansatte og studenter ved Universitetet:

«[...]jen inspirasjons innsprøytning eller et sånt kick på 'Hvordan kan vi få ting til å skje her?' Altså, hvordan kan vi få inngrodde praksiser eller uhensiktsmessige rutiner til å endre seg? For det er jo mye som blir gjort sånn som det alltid har blitt gjort, og så skal det ikke så mye til før ting kanskje blir mer effektivt eller mer hensiktsmessig. Ting treffer bedre.» (MD)

Mellomleder D, som vektlegger energien denne måten å jobbe på gir, og at det er en måte å løse problemer på og få til en positiv endring, kom inn på at det hun gjennomgikk på programmet passet godt med hennes holdninger og personlighet. Hun anerkjenner samtidig at her er mennesker ulike, når hun forteller videre om sine erfaringer med å delta i deltagelsen og læring fra opplæringsprogrammet:

«[...] jeg bare elsker den måten å jobbe på. Altså det å løfte blikket, visualisere, få liksom litt den der du føler det sånn at du bruker hele kroppen når du tenker sant. Så det ligger veldig for meg, men jeg vet at det ikke ligger for alle, og jeg har vært på møter hvor folk omtrent har gått i protest hvis de har fått beskjed om å tegne noe sånt..... viser hvordan folk er forskjellige og hvordan sånne arbeidsvaner setter seg veldig i deg som person.» (MD)

Tidlig testing og justering i arbeidet med å forbedre og lage nye tjenester ble også vektlagt i mellomledernes oppfatninger av hva tjenesteinnovasjon handler om. Dette var til dels oppfattet som en forutsetning for positive resultater i arbeidet:

«Ja, det er litt sånn design-thinking tilnærmingen rett og slett. Så det brukerperspektivet alltid, og prøve på nytt og prøve på nytt og prøve på nytt, kanskje plutselig treffer du.» (MC)

I beskrivelser av hva tjenesteinnovasjon handler om, kom særlig to av informantene inn på effektivisering som et mål med denne måten å jobbe på, noe som både kan ses som et gode, og også kan bidra til frykt for økt automatisering av egne arbeidsoppgaver:

«Så det er jo litt sånn en litt sånn ambivalens i det. Fordi på den ene siden så er den 'nå skal vi automatisere administrasjonen'..... kan man jo ta seg litt nær av når man jobber i

administrasjonen som tenker at det er ganske mange oppgaver som vi gjør som krever et menneske da....» (MF)

«.....det ligger ihvertfall et effektiviseringsaspekt bak det at det er vel det som er hensikten med..... innovasjon eller utvikling...» «Andre måter å løse arbeidsoppgaver og som er mer effektive.» (MB)

Mellomlederne beskrev betydningen av brukerperspektivet i tjenesteinnovasjon, noe som er et gjennomgående tema hos alle deltagerne som en sentral del av tjenesteinnovasjonsideen og metoden, her beskrevet på litt ulike måter av to av mellomlederne:

«[...] det er jo en veldig, veldig god metode for å sikre medvirkning.» (MA)

«Nei, jeg tror nok at det er den brukermedvirkningen som vi bare har somMan kan kalle det metode, men det er også at man har det med seg hele tiden i arbeidet.» (MC)

At tjenesteinnovasjon handler om nye og mer effektive måter å løse oppgaver på, knytter mellomleder B til overgangen fra deltagelse på programmet og til arbeidshverdagen, og mulighetene for å bruke det man har lært i etterkant:

«Det er lettere sagt enn gjort fordi at man Er satt i liksom egne systemer og måten man har gjort ting på Ikke så lett faktisk å ha det [tjenesteinnovasjon] som førsteprioritet» (MB)

Mellomleder B og E beskrev også stor avstand mellom det man øver på i programmet om tjenesteinnovasjon, og virkeligheten man jobber i daglig:

«Men så er det vanskelig å identifisere case'er der du kan bruke denne metodikken [...]» «Jeg har ikke tatt det i bruk sånn i praksis» (ME)

«[...] jeg selv har ikke brukt det og er ikke noe jeg føler at jeg har blitt utsatt for det av kolleger som har vært på programmet heller.... det er ikke en..... ressurs som har blitt brukt noe.» (MB)

I beskrivelsen av eksempler på hva tjenesteinnovasjon er, kom det frem at de som hadde tatt metoden lite i bruk etter å ha deltatt på programmet synes det var mer utfordrende å komme på eksempler. Her beskriver mellomleder E et eksempel etter å ha tenkt seg om:

«Jeg har laget noen maler, men det er stort sett at jeg har tenkt at dette er plankekjøring [...] Ikke vært sånn at det har hatt så stor inngripen i de som skal bruke den....» (ME)

Mellomleder B beskriver et eksempel fra et tverrgående nettverk hvor de så at de kunne bruke metodikken, men det ble for utfordrende i praksis:

«[...] vi har hatt en prosess gående der vi.... Målet er å få laget en ...ny kanalstrategi for studentkommunikasjon.... Men dette var liksom for komplekst til at vi faktisk kan gjøre noe vettugt med det.» «Det holder ikke å jobbe én gang i måneden på ett eneste møte med det.... I hvert fall et sted der det er behov for innovasjon» (MB)

Eksempler som ble beskrevet av andre mellomledere, som hadde praktisert mer etter opplæringen, handlet i stor grad om tverrgående initiativ, men også praksis på eget arbeidssted:

«Hva skal vi gjøre for noe for [et stort arrangement]? Hva er greia? Og da skulle alle avdelingene komme opp med en del ideer da. Da var det første gang jeg hentet inn den der for å forklare ... brukte disse diamantene. Så nå åpner vi opp noe som dere vil åpne opp ... det er en veldig enkel måte egentlig å forklare fasene på dagen, og så brukte jeg det som ramme» «... brukte da litt ulike metoder...» «Jeg tipper at vi begynte med type Crazy 8 for å få ut alle ideer smått og stort, og så skulle folk ta dott på.... Altså vi brukte en del av disse metodene gjennom dagen for å komme fram til realistiske gjennomførbare greier....» (MA)

Mellomleder C hadde også brukt metoden på egen arbeidsplass, og hun fremhevet at hun hadde endret måten å tenke på etter deltagelse på programmet, og at kollegaene hadde gitt henne tilbakemelding på dette. Utviklingen handlet om å akseptere det som er godt nok ut fra brukerens sitt ståsted, og ikke slite seg ut på grunn av egne høye standarder for arbeidet:

«Som regel så er det jo din personlige mening om hva som er perfekt eller helt 100%. Det er ikke sikkert at det.... er det brukeren trenger» (MC)

Mellomleder D og F, som begge jobber på fakultetsnivå, beskriver betydningen av metoder knyttet til tjenesteinnovasjon i tverrgående prosjekter og initiativ. Mellomleder D viser til erfaringer fra et prosjekt ved fakultetet som var igangsatt av fakultetsdirektøren der hun jobbet sammen med en kollega fra en annen del av fakultetet, som også hadde deltatt på programmet. De hadde anvendt arbeidsmåten for empati-intervjuer:

«[...] vært rundt og intervjuet alle instituttledere, alle forskningskoordinatorer og undervisningskoordinatorer om hvordan de har det på jobb. Altså hvis det er noe du synes ikke fungerer, hva er det? Og nettopp det med empati intervjuer da.» (MD)

I tillegg til å se verdien av å jobbe med arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon på tvers, belyses

betydningen av opplæringsprogrammet for å motivere høyt kompetente ansatte:

«Det er utrolig høyt utdannede mennesker jeg har med å gjøre som jeg skal lede her og de.... har stort behov for å få ansvar og jobbe selvstendig.det å kunne tilby de noe sånt da.... Få sånn kunnskap og begynne å få noen verktøy og noen måter å tenke på som kan bidra inn i arbeidsoppgavene. Det er jo veldig nyttig og interessant, og gir liksom kanskje litt sånn arbeidsglede tilbake da.» (MF)

6.2 Hvordan oversetter mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?

For forskningsspørsmålet om oversettelsespraksis er deltagerne spurt om hva de kan bruke fra arbeidsmåtene de har gjennomgått i opplæringsprogrammet. De har fått spørsmål om hvordan de kunne bruke arbeidsmåtene direkte, eller om de har tilpasset dem. Videre skulle de beskrive hvordan de gikk frem for å vurdere hvilken fremgangsmåte som passet i ulike tilfeller. Avslutningsvis er de spurt om hvordan de ville introdusert tjenesteinnovasjon til en nyansatt, og det ble åpnet opp for å foreslå tiltak som ville hjulpet dem med å anvende arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon mer etter opplæringen.

Ett tema som kommer tydelig frem, i likhet med mellomledernes forståelse av tjenesteinnovasjon i avsnittet over, er at overgangen fra å delta på et opplæringsprogram og å bruke metodene der, kunne være stor til en arbeidshverdag som gir ulike forutsetninger for å anvende en slik tilnærming:

«Veldig godt drevet... og da har man ikke så veldig lyst til å røre for mye i gryten....» (MB)

«Liten kalddusj....Så går jo ting utrolig mye saktere...» (MD)

Overgangen fra opplæringsprogrammet til arbeidshverdagen oppleves altså utfordrende. Det kommer frem ulike grunner til dette i empirien: Ting går mer langsomt, man må presse andre ut av boksen, man tar ikke initiativ fordi det er en opplevelse av at ting fungerer bra nok som de gjør, eller ikke kan prioritere dette i en travel arbeidshverdag. Mellomleder A som fremstår som særlig erfaren med metodikken, også fra før hun deltok på programmet, anerkjenner at overgangen kan være vanskelig. Dette forklarer hun når hun beskriver muligheter til å bidra på tjenesteinnovasjonsverksteder, arrangert av fellesadministrasjonen sentralt ved Universitetet:

«Hvis jeg ikke hadde gjort det før, så tror jeg ikke jeg hadde kommet i gang i det hele tatt for å være helt ærlig, selv om jeg har en sjef som er positiv. For det er så mye som skjer i hverdagen for de aller fleste. Så jeg tror jo veldig at en sånn 'Hei, er det noen som vil være med å kunne gjøre

dette?’ Det tror jeg er perfekt anledning, også for meg.» (MA)

Flere beskriver at de har tankesettet med seg i arbeidshverdagen etter opplæringen, selv om de ikke konkret bruker det de har lært metodisk sett:

«Jeg kan ikke si at jeg har brukt det... noe konkret, men har jo.... har det jo i bakhodet at det er en måte å tenke på som er litt... kanskje mer sånn indirekte.» (MB)

«Nei, jeg tror nok at det er den brukervedvirkningen som vi bare har som Man kan kalle det metode, men det er også at man har det med seg hele tiden i arbeidet.» (MC)

Mellomleder A, C, D og E har praktisert arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon etter opplæringen. De beskriver hva denne praksisen har omfattet, fra store til små prosjekter de har vært involvert i:

«Ja, så jeg har jo vært i mange settinger hvor jeg har prøvd i liten skala, samt dette med å få ting opp på veggen. Tenk 5 minutter på dette, og så bare tar vi en idémyldring etterpå.» (MD)

«Vi bruker det mest som en ressursbank.» (MA)

Disse mellomlederne prøver ut arbeidsmåtene og henter inn det som passer i ulike situasjoner. De ser nytten av tilnærmingen, også i små forbedringer i tjenestene de leverer.

Et annet tema som kommer frem i empirien er betydningen av rollen til lederne på nivået over mellomlederne og høyere. Her kan Universitetets fokus på tjenesteinnovasjon og mål knyttet til det, bidra til å legitimere bruk av tjenesteinnovasjon i eget arbeid:

«[Universitetet] ønsker at vi skal jobbe med tjenesteinnovasjon, og det er en støtte til det arbeidet jeg gjør her.» «Det er enkelt å kunne peke på at [universitetet] ønsker at vi skal ha dette perspektivet, og det legitimerer jobben som jeg gjør....»(MA)

Informanten utdyper videre:

«Ikke alle som er like glad i tjenesteinnovasjon og evig endring, men det gir en legitimitet [.....] Prøver jeg Å lære bort alle de smarteste grepene jeg har for tjenesteinnovasjon, sånn at det sprer seg utover i organisasjonen» (MA)

Initiativ og forventninger fra ledelsen til de som har gjennomført programmet, bidrar også til at man får praktisert det man har lært:

«Jeg har fått noen veldig spennende oppgaver da, fordi at jeg er TIP alumni, særlig tilknyttet et

prosjekt som heter [navn på prosjektet] Fakultetsdirektøren har satt det i gang.» (MD)

Informanten beskriver videre hvordan hun sammen med en kollega, som også var tidligere deltager på tjenesteinnovasjonsprogrammet, har jobbet med prosjektet i fellesskap:

« [...] og da var det jeg og [navn på kollega] som også har tatt TIP-programmet... [...] det vi opplevde da var jo at dette var noe helt nytt for instituttlederne, noe ingen hadde noensinne spurt dem om.... Hvordan har du det på jobben? Hvis du har en ønskeliste over ting som skulle endre seg, hva hadde du ønsket deg? Du kan si hva som helst.... Det var kjempespennende, og da fikk vi jo masse info.» (MD)

Dette er et eksempel på praksis i et tverrgående initiativ ved et fakultet og ikke praksis lokalt ved eget arbeidssted. Tverrgående initiativ blir også beskrevet av mellomleder F, som vektlegger støtte fra ledelsen og andre samarbeidspartnere i slike prosjekt:

«Vi fikk god støtte da, både fra de som var med fra instituttene og fra [navn på studentsamskipnaden] som var veldig viktig.» «Det var en idé som oppsto her i studieseksjonen. Det kom ikke fra noe sted sånn at [...] da bruker vi tid på det da... Ja, de fikk støtte fra meg selvfølgelig, Men at det også fra ...fra andre i ledelsen på fakultetet.» (MF)

Mellomleder B, som i liten grad har praktisert etter deltagelse på programmet, hadde ikke blitt etterspurt av ledelsen om å bruke det han hadde lært:

«Ikke en ressurs som har blitt brukt til noe [...] ledelsen har ikke etterspurt i etterkant...» (MB)

Samme deltager beskriver senere at det hadde hjulpet ham hvis ledelsen hadde igangsatt prosjekter etter opplæringen:

«[...] altså at man på ledernivå definerer noen prosjekter der man ønsker den kompetansen, og der man har et konkret mål.... Sånn som vi jobbet på kurset at du har et definert prosjekt [...]» (MB)

Mellomleder F knytter praksis til lederoppgaven, og at denne måten å jobbe på kan bidra til økt systematisering av forbedrings – og prosjektarbeid. En styrke med opplæringsprogrammet var å jobbe i sammensatte og mangfoldige arbeidsgrupper:

«[...] å profesjonalisere det... måten vi jobber på. Jeg tenker sånn som leder i hvert fall. ... At vi er mer systematiske når vi driver på med den type arbeid med forbedring eller prosjekter. At vi har et litt mer bevisst forhold til hva vi gjør og hvordan vi gjør det [...] Det å sette sammen en gruppe

på en interessant måte, at folk bidrar med litt ulike ting [...] det kan komme noe veldig positivt ut av det.» «Det gir et innhold i arbeidet. Det at man har litt forskjellige utgangspunkt for å forstå og finne ut av ting som er en del av prosjektet» (MF)

Direkte gjenbruk av ideen og metoden (kopiering) ser ut til å være lite brukt for praksis:

«[...] ikke sånn at man kan ta det direkte over.» (MC)

«Det er litt som å ha en ryggsekk med masse metoder, og så henter du opp den metoden som passer til de folka [...] den problemstillingen liksom har en større ballast av ting, for det er jo mange folk på jobben og mange folk som liker å jobbe på veldig ulike måter.» (MA)

Det empiriske materialet indikerer også bruk av ulike tilnærminger for ulike målgrupper, for eksempel vitenskapelige og administrativt ansatte:

«Vitenskapelige ansatte.... deres jobb er jo egentlig å drive med kritikk, ikke sant? Sånn at det å kritisere en sånn innfallsvinkel i begynnelsen, det er veldig naturlig for dem, og da er det kanskje ikke så lett for en administrativ person og da stå i det. I alle fall ikke for meg så. Men jeg har jo tenkt på det at okey, så prøver meg litt og så ser man hvor det passer og hvor det ikke passer.» (MD)

«Noen ganger så må det være 1 til 1 på kaffe på [navn på kafé] med en forsker fordi det er ... sånn som funker og sånn andre ganger så funker det mer gruppedynamikk -messig.» (MA)

For deltagerne som også har praktisert tjenesteinnovasjon lokalt på egen arbeidsplass etter gjennomført opplæringsprogram, mellomleder A, C, og F manifesterer dette seg som effektfulle grep i ulike utviklings – og forbedringsinitiativ. Fra smått til stort gjennom brukerperspektivet og testing og å stille kritiske spørsmål til hvordan arbeidsoppgaver løses i dag, sammen med å ha et kontinuerlig forbedringsfokus:

«Prøver jeg Å lære bort alle de smarteste grepene jeg har for tjenesteinnovasjon, sånn at det sprer seg utover i organisasjonen» «Det er litt som å ha en ryggsekk med masse metoder, og så hente opp den metoden som passer til de folka ... Den problemstillingenhar liksom har en større ballast av ting, for det er jo mange folk på jobben og mange folk som liker å jobbe på veldig ulike måter.» (MA)

«Og tenke stort og at du tør å være litt ja... Tenk litt sånn ja, men hvorfor? Hvorfor skal vi gjøre det sånn? Bare for at vi har gjort det sånn alltid? Er det.... Noe annet vi kunne ha gjort for å gjøre

det her bedre?» (MF)

Mellomleder A hadde allerede kjennskap til og praktisert tilknyttede metoder før hun deltok på programmet. Hun beskriver egen praksis i lys av hennes tidligere erfaringer og hvordan deltagelse på opplæringsprogrammet gjør det enklere å kommunisere metoden til deltagere i arbeidsmøter hun fasiliteter:

«Jeg har en del andre verktøy som jeg også liker å putte inn, men mange av de verktøyene, mye av det bruker vi til og fra allerede. Når vi skal ha workshops for å gjøre et eller annet, for å videreutvikle eller jobbe med strategier [.....] så er det ofte jeg som leder de. Og jeg har jo brukt noen av de elementene allerede for å kunne klare å ta beslutninger...» «Det er en del teknikker og workshop-modeller som har vært nyttige å hente ut for å få gjort en del ting synes jeg, og forklare en del ting til de som skal gjennom en workshop [....]» (MA)

Tilpassing gjennom målgruppefokus synes sentralt i praksis etter gjennomført program. Mellomleder D, når hun beskriver bruk av tjenesteinnovasjon etter opplæring, påpeker forskjellen mellom administrativt og vitenskapelige ansatte når hun jobber med ulike målgrupper:

« [...] og de som jobber i administrasjonen er jo annerledes innstilt til sånne ting enn de som jobber med vitenskapelige eller vitenskapelige stillinger ofte.» «Så jeg har følt meg litt frem» «[...] vitenskapelige ansatte... deres jobb er jo å egentlig å drive med kritikk, ikke sant? Sånn at det å kritisere en sånn innfallsvinkel i begynnelsen, det er veldig naturlig for dem, og da er det kanskje ikke så lett for en administrativ person å da stå i det» «Men jeg har jo tenkt at okey, så prøver jeg litt og så ser man hvor det passer og hvor det ikke passer.» (MD)

Mellomleder C forklarer hvordan hun utfordrer sine kollegaer i en situasjon med knapphet på ressurser og stram økonomi:

«Kan utfordre folk til å prøve å tenke litt annerledes ...» «Det er også å prøve å tenke littegranne på hvordan man egentlig jobber og ... tenke litt nytt og prøve å jobbe litt smartere» «Du spør dem 'Er du sikker på at det der var en lur måte å undervise på?'» «[...] så prøv også jobbe smartere for å ha kapasitet for det at nå er vi skrapa på folk....» «[...] nå er veldig mange innstilt på å jobbe på en mer effektiv måte» (MC)

Også mellomledere som har praktisert lite etter deltagelse på opplæringsprogrammet reflekterer over at man kan tilpasse metoden i praksis, og vurderer at ulike deler av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kan tilpasses kontekst og formål:

«Man må jo ikke gjøre det som vi lærte på kurset, gå gjennom hele den....» «Altså, man kan jo bare ta elementer ut av det og bruke.» [...] «Man kunne jo sett for seg en dot-vote i mindre skala på en eller annen problemstilling hvis man må komme videre i noe. Og det er sånne ting jeg har tenkt at [.....] kan være nyttig, men så har det liksom aldri [...] i kampens hete.» (MB)

Tema om tilpassing og målgruppefokus som kommer frem både hos mellomlederne som har praktisert tjenesteinnovasjon, og hos dem som ikke har praktisert, er knyttet til oversettelseskompetanse. Betydningen av mot og tålmodighet kommer frem hos den enkelte oversetter i oversettelsesarbeidet. Mellomleder D beskriver sin rolle innen tjenesteinnovasjon på denne måten:

«Og det er jo det vi følte at vi ble utdannet til når vi var der, at vi skulle se potensialet for endringer og ha.... En sånn slags.....Handlekraft, en gjennomtenkt handlekraft ...på de stedene vi ønsket at det skulle gjennomføres endringer da.» (MD)

Et sentralt funn er modighet hos mellomlederne som praktiserer aktivt, i særlig grad beskrevet av mellomleder C og D. Disse mellomlederne gir seg rom til å prøve seg frem, som det tyder på krever modighet og styrke for å gjennomføre:

«Jeg har fortalt om det på seksjonsmøtene her, og så har jeg også hatt noen runder på fakultetet, og alle sammen blir litt sånn der. Det her høres litt skummelt ut, kanskje det er litt gøy..... jeg prøver å pushe alle sammen for alle har hatt godt av å komme seg ut av den boksen....» (MC)

«... okey så prøver meg litt og så ser man hvor det passer og hvor det ikke passer» (MD)

Grad av trygghet til å bruke arbeidsmåtene varierte også hos de som hadde praktisert en del etter opplæringen:

*«Det å liksom arrangere en.....og så gjøre det sånn helt.... er jeg nok ikke trygg nok på enda.»
«Jeg har veldig lyst til å gjøre det, men jeg føler at jeg... trenger noen å gjøre det sammen med som har mer erfaring enn meg.» (MD)*

Arenaer for å kommunisere om tjenesteinnovasjon kan være interne møter lokalt og også møter på fakultetsnivå. Her beskriver mellomleder F:

«Og når jeg hadde tatt det, og når de har tatt det nå, at vi tar det med inn og diskuterer litt i seksjonen. De forteller om hva de har lært og så [...] det skjer jo en slags utveksling der med resten av seksjonen, selv om ikke alle har deltatt på det. Men jeg tenker jo på sikt at alle som

jobber i min seksjon kunne gått på [tjenesteinnovasjonsprogrammet], og det ville vært nyttig for alle sammen.» (MF)

Andre arenaer på ulike nivå, som spesifikke workshops i utviklingsarbeid, beskrives av mellomleder A:

«[...] workshops for å gjøre ett eller annet. For å videreutvikle eller jobbe med strategier eller hva det skal være.»» (MA)

«Hvordan kan vi se på tjenesteinnovasjon for å få til kommunikasjonsarbeid? Det er liksom en stor ting. Og så bruker vi de små problemstillingene for å rådgi oss fram til nå.og noen ganger er det over en kaffe på en serviett og det er helt greit [...].» (MA)

Tverrgående nettverk som arena for å bruke tjenesteinnovasjon som tilnærming er blitt utprøvd men ikke tatt videre:

«[...]vi landet jo nå på vårt første møte, men dette her var liksom for komplekst til at vi faktisk kan gjøre noe vettugt med det, og at vi må [...] Vi har for lite tid til det, så det holder ikke å jobbe en gang i måneden på ett eneste møte med det. [...] det er jo et eksempel på... [...] et sted der det er behov for innovasjon.» «Men selve verktøyene er jo.... Da må det jo liksom defineres ett eller annet konkret som skal innoveres eller effektiviseres. Ja, da må man ha tid til å definere og å sette av tid til å jobbe med.... et sånt prosjekt det.....» (MB)

Informanten etterlyser et konkret prosjekt som arena for praksis og jobbe med forbedringer. Arenaer for praksis og kommunikasjon om tjenesteinnovasjonsideen ser vi ut fra funnene at varierer fra å ta en kopp kaffe med en forsker til større prosjekter og initiativ.

6.3 På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?

Mellomlederne ble spurt om kjennetegn ved deres team, grad av samarbeid, ressursituasjonen og motivasjon for og holdninger til tjenesteinnovasjon. Det empiriske materialet tyder ikke på en tydelig sammenheng mellom ressurspress og implementering. Det beskrives et høyere arbeidspress i teamene hvor det er mer praksis og implementering av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. En av informantene som hadde vært gjennom en økonomisk krise på arbeidsplassen hvor de hadde gjennomført mange innsparinger, og måtte tenke nytt om blant annet ansattressurser, beskriver:

«Vi har alt for mye å gjøre, [...] så det kommer for mange ting inn fra alle kanter. (MC)

Ressurssituasjonen fremkommer også som et sentralt poeng:

«Vi må jo skalere etter det vi har folk til. Det må vi jo.» «Det er en sånn kompetanse-ressurssituasjon hvor vi [...] skulle gjerne hatt mer penger til både kompetanseheving av egne folk og tenke smartere for å nå ut dit vi skulle [...].» «Burde kanskje hatt to eller tre [rolle] med ulik kompetanse for å få nå de målene som [ledelsen] ønsker at vi skal nå.» (MA)

Mellomledernes beskrivelser av motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon på sin egen arbeidsplass, varierer fra beskrivelser av en svært motivert ansattgruppe til lav motivasjon ut fra en oppfatning om at det er lite behov for forbedring i arbeidsmåter og rutiner. Mellomleder C som i stor grad har praktisert tjenesteinnovasjon etter opplæringen, beskriver medarbeidernes motivasjon på denne måten:

«Jeg tror alle sammen her er veldig mottakelig for å bruke andre metoder [...] det klør [...] For å gjøre ting bedre.» «[...] tror vi alle sammen har blitt litt bedre på å liksom tenke litt nytt og prøve [...] Og så tenke på at det vi har gjort før kanskje ikke funker. Kanskje vi skal tenke litt annerledes på det meste egentlig.» (MC)

Mellomleder B beskriver at motivasjonen gjerne er til stede, men det er ikke et uttalt behov fordi ting fungerer så godt allerede:

«Eller motivasjonen er jo sikkert der, men jeg tror ikke vi helt ser behovet for en forandring fordi [...] Det har jo litt å gjøre med hvordan vi er rigget. Altså, nå er det jo snakk om [fagområde] her og hvordan vi er rigget sammenlignet med andre fakulteter [...]» «[...] At vi er veldig godt drevet sammenlignet i hvert fall det jeg hører fra en del andre.» (MB)

Å kunne tilby et tjenesteinnovasjonsprogram til kompetente administrative ansatte ved universitet synes å kunne gi økt arbeidsglede og motivasjon, at det handler om å gi noe tilbake. Motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon kan henge sammen med generell motivasjon i arbeidshverdagen:

«[...] det å kunne tilby de noe sånt da, meg selv inkludert i den stillingen og få den.... få sånn kunnskap og begynne å få noen verktøy og noen måter å tenke på som kan bidra inn i arbeidsoppgavene. Det er jo veldig nyttig og interessant, og gir liksom kanskje litt sånn arbeidsglede tilbake da. Blir tatt litt sånn på alvor som fagperson i en administrativ stilling.» (MF)

«[...] men jeg tror nok at det kanskje også brukes litt som en sånn påskjønnelse at man fortjener

det. Altså nå har du jobbet mye, nå skal du få lov til å ta dette her som en tilleggs utdanning på en måte eller en tilleggskompetanse.» (MD)

Godt samarbeid synes å kunne være en indikator for høy grad av endringsberedskap i et team. Det blir beskrevet i hovedsak positive, og også noen utfordrende erfaringer med samarbeid i ansattgruppen:

«[...]samarbeid er vanskelig når du ikke sitter innenfor samme verdensbilde av hvilken verden man lever i. Hverken økonomisk eller handlingsrom eller mandat [...] Hvis du vil tenke fritt for penger og kunne bestemme agendaen selv. Og jeg sier at jeg forstår det, men vi må faktisk forholde oss til et budsjett og.» (MA)

*«Vi bruker ofte å utnytte hverandre på en god måte, men du er dritgod på det kan du vise oss.»
«Vi jobber veldig godt sammen, og det er ... og alle sammen passer på hverandre.» (MC)*

«Vi bare avgjør ting fortløpende og hjelper hverandre.» (ME)

«Da gjelder det å sette sammen de riktige folkene og for å få ting til å fungere som du må når vi skal lage [navn på kurs]. Og okay, Kommunikasjonsrådgiveren vår, nestlederen, som er den som på en måte hadde både ideen og en stilling som gir rom for å sette i gang sånne prosjekter.» (MF)

Det empiriske materialet indikerer ikke en tydelig sammenheng mellom grad av samarbeid ved mellomledernes arbeidssted og praksis, da det er ulike erfaringer med samarbeid som ikke ser ut til å henge sammen med grad av praksis av arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon. Det fremkommer at særlig mellomleder C sin arbeidsplass er kjennetegnet ved aktivt og kontinuerlig arbeid med forbedring i fellesskap, som følge av en økonomisk krise.

De ulike arbeidsstedene synes å ha ulik grad av en aktiv endringskultur med grunnleggende positiv holdning til og fokus på forbedringsarbeid:

«[...] og så er det litt sånn at vi har sånne små plutselig prosjekter [...]. Nei, men nå synes vi at vi flere studenter skal reise på utveksling. Så [...] i forrige uke så hadde vi et eget lite sånn internasjoniseringsforum og inviterte studenter for å fortelle om når de hadde vært på utveksling. Og da er det jo på tvers av alle i hele seksjonen så.» «Jeg tror alle sammen her er veldig mottakelig for å bruke andre metoder.» (MC)

Når flere ansatte over tid deltar på et tjenesteinnovasjonsprogram, synes det å bidra til kulturbygging og profesjonalisering av forbedringsarbeid:

«Altså, jeg tenker at vi på en måte har vært innovative, eller i hvert fall i utvikling hele tiden. Og det er ikke noe mer utvikling nå nødvendigvis enn før, men at den har blitt litt bedre, at vi har blitt bedre på å utvikle oss på en god måte eller bedre til å endre oss eller oppdatere oss selv.» «Er noen flere her som har vært gjennom programmet og sånn, så det vil bidra til en kulturendring.»
(MF)

Dette står noe i kontrast til hvordan andre informanter beskriver deres kultur for forbedring:

«Kanskje ikke helt rammer for det eller kultur for det her» (MB)

«Men generelt ganske så lav motivasjon fordi man er fokusert på driften og fordi [...] Så fungerer det vel. Altså, det vi har kontroll over fungerer ganske greit. Samt at da hadde vi støtt på noe som hadde et skrikende behov for å gjøres på en annen måte, så hadde sikkert motivasjonen økt.»
(ME)

Det empiriske materialet indikerer at det kan være en sammenheng mellom kultur for endringsberedskap og praksis etter opplæring.

6.4 Oppsummering av funn i det empiriske materialet

Det fremkommer karakteristiske hovedtrekk i informantenes beskrivelser av hvordan de som administrative mellomledere oversetter ideen om tjenesteinnovasjon ved Universitetet. Hovedtrekkene som synes å kunne gi et nyttig utgangspunkt for drøfting av funnene ut fra det teoretiske utgangspunktet for studien, er:

- Konsistent kunnskap om tjenesteinnovasjon som idé
- Utfordrende å gå fra opplæring til implementering
- Forventninger fra ledelsen påvirker implementeringen
- Behov for tilpassing og målgruppefokus
- Ulike arbeidsarenaer gir ulikt grunnlag for praktisering av tjenesteinnovasjon
- Spredning i aktørenes oversettelseskompetanse
- Ulik ressursituasjon og endringsberedskap
- Motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon
- Kultur for endringsberedskap

6.4.1 Konsistent kunnskap om tjenesteinnovasjon som idé

Det empiriske materialet indikerer at tjenesteinnovasjonsprogrammet i hovedsak gir de administrative mellomlederne konsistent og grundig innsikt i arbeidsmåtene som kommer frem i deres beskrivelser av hvordan de forstår tjenesteinnovasjon, og egne erfaringer med arbeidsmåtene. Mellomlederne beskriver tjenesteinnovasjon som å forbedre eller fornye Universitetets tjenester ut fra de faktiske behovene til sluttbrukerne. Funnene indikerer også at mellomlederne vektlegger verdien av brukerinnsikt og tidlig testing i forbedringsarbeid. Arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon beskrives som å innhente innsikt om brukerbehov, idégenerering og tidlig testing på opplæringsprogrammet for tjenesteinnovasjon eller fra egen praksis med å bruke arbeidsmåtene.

I informantenes beskrivelser av hva tjenesteinnovasjon omhandler for dem, fremkommer betydningen av brukerperspektivet, å forbedre tjenester i tråd med det som gir verdi for sluttbrukerne av tjenesten. Materialet indikerer at brukerperspektivet kan være noe mellomlederne har med seg som en måte å tenke på når de skal forbedre tjenestene som deres enhet yter til ansatte og studenter ved Universitetet.

Funnene tyder videre på at mellomledernes forståelse av tjenesteinnovasjon også handler om at arbeidsmåtene skal bidra til effektivisering av oppgaver og økt automatisering i Universitetets tjenester. Informantene beskriver at effektivisering og økt automatisering er noe som kan oppfattes som et gode, men også at det kan skape utrygghet for at administrative medarbeidere mister oppgaver.

I det empiriske materialet kommer det frem variasjon i oppfatninger hos mellomlederne som i stor grad praktiserer arbeidsmåtene de har øvd på i opplæringsprogrammet, og de mellomlederne som ikke ser at det er muligheter eller rammer for å praktisere disse arbeidsmåtene der de jobber. Dette kan tyde på at variasjonen handler om mulighetene mellomlederne har for å bruke arbeidsmåtene ved eget arbeidssted, og i hvilken grad de griper de mulighetene som er til stede. Informantenes beskrivelser av tjenesteinnovasjon tyder på at noen mellomledere praktiserer lokalt på eget arbeidssted, mens andre i større grad praktiserer arbeidsmåtene i prosjekter i tverrfaglig samarbeid på fakultetsnivå, eller mellom fakultet og sentralt nivå.

6.4.2 Utdfordrende å gå fra opplæring til implementering

Det empiriske materialet tyder på en variasjon knyttet til i hvilken grad teoretisk og praktisk kunnskap om tjenesteinnovasjon rustet mellomlederne til å praktisere arbeidsmåtene fra

opplæringsprogrammet. Funnene indikerer at informantene i noen grad får brukt arbeidsmåtene, særlig i tverrgående prosjekter.

Det kan oppleves som utfordrende å ta arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon i bruk i egen arbeidshverdag og på egen arbeidsplass. Utfordringen kan blant kan forklares ut fra at konteksten på eget arbeidssted er svært ulik konteksten i et opplæringsprogram. Det går frem av det empiriske materialet at det kan være et gap mellom de arbeidsmåtene og tankesettet man får kunnskap om og praktisert i opplæringsprogrammet og konteksten mellomlederne jobber i til daglig.

6.4.3 Forventninger fra ledelsen påvirker implementeringen

Det empiriske materialet indikerer at tydelige forventninger, føringer eller konkrete prosjekter og initiativ fra ledelsesnivået over mellomlederne, i vesentlig grad kan bidra til at mellomlederne får praktisere arbeidsmåtene de har øvd på. Informantene beskriver i hovedsak at tydelig forventning og støtte fra ledelsesnivået over kan gi både legitimitet til arbeidsmåtene og at man får brukt arbeidsmåtene i praksis. Funnene tyder på at mellomlederne som i liten grad har praktisert arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon etter deltagelse på opplæringsprogrammet, ikke ble etterspurt av sine ledere om å ta det i bruk. De etterlyser konkrete prosjekt å jobbe med etter opplæringsprogrammet.

6.4.4 Behov for tilpassing og målgruppefokus

Studiens funn indikerer at informantene i hovedsak tilpasser arbeidsmåtene knyttet til tjenesteinnovasjon ut fra målgruppen de skal samarbeide med. Informantene beskriver at de tar i bruk de delene av arbeidsmåtene som de vurderer passer inn i ulike situasjoner. Mellomlederne kan ha en annen tilnærming i praksis med vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte. Det kommer frem at for medarbeidere som har en negativ holdning til arbeidsmåtene, tilpasser mellomlederne i stor grad for å få disse med seg i arbeidet. Funnene tyder også på at mellomlederne som praktiserer arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, i vesentlig grad gjør ulike grep for å spre tilnæringsmåtene til sine kollegaer. Dette bidrar til at det blir stilt kritiske spørsmål til hvordan tjenester leveres i dag. Informantene som i liten grad har praktisert arbeidsmåtene etter opplæringsprogrammet, reflekterte over at de vil tilpasse tilnærmingen hvis de skal ta dem i bruk.

6.4.5 Ulike arbeidsarenaer gir ulikt grunnlag for praktisering av tjenesteinnovasjon

Det empiriske materialet tyder på variasjoner i hvordan mellomlederne praktiserer det de har øvd på

i opplæringsprogrammet. Videre indikerer funnene at mellomlederne som har praktisert arbeidsmåtene som er gjennomgått på opplæringsprogrammet, tar det i bruk på ulike måter, i ulik grad og på ulike arenaer.

Det kommer frem at det er ulike arenaer for å praktisere arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Informantene beskriver møter på eget arbeidssted, og på høyere nivå som fakultetet, for å kommunisere hva arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon innebærer. Det empiriske materialet indikerer at arenaer for å praktisere arbeidsmåtene kan variere fra arbeidsmøter og små forbedringsprosjekter, til tverrgående nettverk og muligheter fra sentralt hold til å bidra i opplæring.

6.4.6 Spredning i aktørenes oversettelseskompetanse

Informantene som i hovedsak aktivt praktiserer arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, synes å anvende fremgangsmåten i små og store forbedringsprosjekter, internt og på tvers i organisasjonen. Disse mellomlederne kommuniserer også verdien av tjenesteinnovasjon på eget arbeidssted. Funnene tyder på at mellomlederne som praktiserer arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon i vesentlig grad tar aktivt stilling til hvem målgruppen er, og gjør vurderinger om tilnærming ut fra kjennetegn ved målgruppen. Mellomlederne som i liten grad har praktisert tilnærmingen fra tjenesteinnovasjonsprogrammet etter deltagelse i opplæringsprogrammet, beskriver hvordan de tenker at man kan tilpasse arbeidsmåtene i praksis og velge ut det man tenker passer i ulike kontekster.

Direkte kopiering av arbeidsmåtene er lite aktuelt og ikke brukt. Aktiv tilpassing av arbeidsmåtene synes i hovedsak å være knyttet til mellomledernes holdninger til forbedringsarbeid, og at de våger å ta i bruk arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Mellomlederne som i vesentlig grad har praktisert arbeidsmåtene i ulike prosjekter og initiativ, beskriver mot til å tørre og å prøve ut og prøve seg frem, de har erfart styrket handlekraft opparbeidet gjennom erfaringene fra deltagelse på tjenesteinnovasjonsprogrammet.

6.4.7 Ulik ressursituasjon og endringsberedskap

Studiens funn knyttet til grad av endringsberedskap ved mellomledernes arbeidssted, tyder på at ressursituasjonen varierer fra enhet til enhet. En presset ressursituasjon synes å kunne bidra til at arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon tas mer i bruk av mellomlederne. Det empiriske materialet indikerer at der arbeidspresset er mindre, og en oppfatning om at ting fungerer godt i arbeidshverdagen, kan det være mindre insentiv til å ta i bruk tilnærmingen for tjenesteinnovasjon.

Mellomlederne beskriver i hovedsak gode samarbeidsrelasjoner på sin arbeidsplass. Det empiriske materialet indikerer at det er mindre grad av samarbeid når medarbeiderne ikke har direkte behov for å samarbeide om oppgavene sine, og når medarbeiderne har svært ulike oppgaver som krever ulik kompetanse. Videre tyder funnene på en mulig sammenheng mellom tett og godt samarbeid også mellom administrativt og vitenskapelig ansatte, og utstrakt bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon ved eget arbeidssted.

6.4.8 Motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon

Det empiriske materialet indikerer variasjon i motivasjon ved enhetene der mellomlederne jobber til daglig. Det fremkommer at en positiv holdning til arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, sammen med reelle muligheter for å praktisere arbeidsmåtene, kan bidra til at mellomlederne får praktisere og spre kunnskap og praksis for tjenesteinnovasjon på ulike arenaer og på flere nivå ved Universitetet. Her indikerer også funnene at tydelige forventninger og initiativ fra ledelsesnivået over mellomlederen, kan være en sentral fremmer for motivasjon til å praktisere disse arbeidsmåtene. Det empiriske materialet tyder på at motivasjon hos medarbeiderne ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å ta i bruk arbeidsmåtene, da det fremkommer at et uttrykt behov for endring eller forbedring også må være til stede. Å få delta på et tjenesteinnovasjonsprogram kan i vesentlig grad bidra til å motivere høyt kompetente medarbeidere.

6.4.9 Kultur for endringsberedskap

Det empiriske materialet tyder på varierende grad av grunnleggende positiv holdning til og fokus på forbedringsarbeid på arbeidsplassene til mellomlederne. En kultur for forbedring på arbeidsplassen kan komme til uttrykk som at medarbeiderne har kontinuerlig fokus på om tjenestene de leverer til studenter eller ansatte ved Universitetet treffer aktuelle behov, og hvordan tjenestene kan forbedres. Her tyder det empiriske materialet på at arbeidsplassene hvor medarbeiderne har et slikt fokus, også praktiserer arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon i vesentlig grad. Videre indikerer funnene at når flere medarbeidere på samme arbeidsplass har deltatt på tjenesteinnovasjonsprogrammet, kan det bidra til en kulturendring. Mellomlederne som jobber på arbeidsplasser med lav grad av kultur for forbedring beskriver manglende rammer, lav motivasjon og en oppfatning om at det er lite behov for forbedringer i tjenestene som leveres.

Funnene fra studien er oppsummert i tabellform i tabell 2:

Hovedkategorier	Underkategorier	Funn		
Forståelse av tjeneste-innovasjon	Konsistent kunnskap om tjeneste-innovasjon som idé	Tjenesteinnovasjon handler om å forbedre og utvikle tjenestene ved Universitetet. Beskrives også som at det er knyttet til effektivisering og digitalisering av Universitets tjenester, som både kan være et gode og også skape utrygghet.	Betydningen av brukerperspektivet fremkommer som grunnleggende i tankesettet og arbeidsmåtene knyttet til tjeneste-innovasjon. Fokus på brukerne tas inn i det daglige arbeidet også indirekte. Mellomlederne har kunnskap om og forståelse av hvordan arbeidsmåtene de øver på i opplæringsprogrammet kan anvendes i praksis.	Fremkommer et gap mellom arbeidsmåtene man øver på i opplæringsprogrammet, og hvordan mellomlederne jobber når man kommer tilbake til eget arbeidssted etter opplæringen. Det kan være variasjoner i mulighetene mellomlederne har for å direkte praktisere arbeidsmåtene, og på hvilke arenaer.
	Utfordrende å gå fra opplæring til implementering	Behov for konkrete prosjekt å arbeide med når mellomlederne kommer tilbake til eget arbeidssted etter opplæringsprogrammet.	Kan oppleves som utfordrende å bruke arbeidsmåtene man har øvet på i opplæringsprogrammet etterkant. Konteksten ved eget arbeidssted er så ulik opplæringsprogrammet. Blant annet går prosessen og arbeidet ofte mer langsomt ved eget arbeidssted.	
Oversettelses-praksis	Forventninger fra ledelsen påvirker implementering	Konkrete initiativ fra ledelsesnivået over mellomlederen bidrar til anvendelse. Når leder etterspør bruk av arbeidsmåtene fra tjeneste-innovasjonsprogrammet tilrettelegges det for at mellomlederne får praktisert det de har øvet på. I hovedsak knyttet til tverrgående initiativ og arenaer.	Mulig sammenheng mellom lite praksis etter opplæringsprogrammet og ingen eller lave forventninger fra ledelsesnivået over mellomlederen.	Når mellomlederne kan vise til at Universitetet vil at ansatte skal bruke tjenesteinnovasjons-tilnærmingen, kan det gi legitimitet for mellomledernes bruk av arbeidsmåtene i eget arbeid.
	Behov for tilpassing og målgruppe-fokus	Mellomlederne tilpasser i hovedsak fremgangsmåten aktivt i praksis ut fra målgruppe og formålet med et prosjekt, initiativ eller forbedringsarbeid. Samtlige mellomledere beskriver at de vil tilpasse arbeidsmåtene når eller hvis de skal bruke dem.	Det fremkommer at mellomledere som praktiserer arbeidsmåtene fortjenesteinnovasjon våger å prøve seg frem i praksis med ulike målgrupper.	Det kan være en variasjon knyttet til grad av åpenhet for arbeidsmåtene mellom administrative og vitenskapelig ansatte når metoden skal tas i bruk. Mellomlederne tilpasser arbeidsmåtene i vesentlig grad når de forventer mye motstand hos en målgruppe. Det gjøres konkrete grep ved egen enhet for å spre kunnskap om arbeidsmåtene.
	Ulike arbeidsarenaer	Praksis ved eget	Kommunikasjon om	Bruk av arbeidsmåtene

	gir ulikt grunnlag for praktisering av tjenesteinnovasjon	arbeidssted forekommer i hovedsak for enkelte mellomledere der det er et uttalt fokus på forbedring. Bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kan utløses av kriser, slik som strammere økonomiske vilkår.	arbeidsmåtene for tjeneste-innovasjon foregår i hovedsak på eget arbeidssted og på nivået over eget arbeidssted.	foregår i vesentlig grad ved eget arbeidssted, på tverrgående arenaer og initiativ, og også sentralt der fellesadministrasjonen kan forespørre mellomlederne om å bidra med opplæring.
	Spredning i aktørenes oversettelseskompetanse	Mellomlederne som praktiserer arbeidsmåtene i stor grad, foretar aktive vurderinger om hvordan de kan bruke arbeidsmåten i ulike kontekster og hvordan de kan tilpasse arbeidsmåtene til ulike målgrupper. De praktiserer på i ulike initiativ og på ulike nivå ved Universitetet.	Å våge å ta i bruk arbeidsmåtene for tjeneste-innovasjon kan være en betydningsfull kompetanse for at mellomlederne skal komme i gang med å praktisere etter gjennomføringen av opplæringsprogrammet. Mellomlederne må se og gripe mulighetene for å praktisere arbeidsmåtene.	Mellomlederne som i hovedsak har praktisert lite etter deltagelse på opplæringsprogrammet, beskriver at hvis de skal bruke arbeidsmåtene ville de ha tilpasset dem ut fra formålet
		Tilpasning av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kan i hovedsak være knyttet til både mellomledernes motvilje til å prøve å bruke dem, og også deres holdninger til forbedringsarbeid og nytten av det.	Behov for sparring med kollegaer i implementeringsarbeidet og samarbeid i prosjekt hvor man bruker arbeidsmetodene for tjenesteinnovasjon	
Endringsberedskap	Ulik ressursituasjon og delingsberedskap	En presset ressursituasjon ved mellomledernes arbeidssted synes å i hovedsak bidra til at mellomlederne praktiserer arbeidsmåtene knyttet til tjenesteinnovasjon.	Lavt arbeidspress og en oppfatning av at det er lite forbedringsbehov ved arbeidssted kan gi mindre insentiv til å ta i bruk arbeidsmåtene for tjeneste-innovasjon.	Arbeidsstedene til mellomlederne kjennetegnes i hovedsak av positive samarbeidsrelasjoner som er mer eller mindre direkte og tett samarbeid om oppgaver. Det kan være sammenheng mellom tett og positivt samarbeid på tvers av ansattgrupper og mye bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon.
	Motivasjon og holdninger til tjenesteinnovasjon	Fremkommer variasjon i motivasjon ved mellomledernes arbeidssteder. Positiv holdning til bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kombinert med reelle muligheter for å praktisere dem, kan bidra til både mellomledernes praksis og også at kunnskap om arbeidsmåtene spres på	Et uttrykt behov for endring og forbedring og tydelige forventninger til bruk av arbeidsmåtene fra ledelsen over mellomlederen, kan sammen med høy motivasjon, fremme praksis for mellomlederne.	Deltagelse på tjenesteinnovasjonsprogrammet kan bidra til å motivere høyt kompetente medarbeidere i administrasjonen.

		arbeidsstedet.		
	Kultur for endringsberedskap	Fremkommer varierende grad av positiv holdning til og fokus på kontinuerlig forbedring der mellomlederne arbeider til daglig.	Kultur for forbedring kan fremkomme i hovedsak ved at medarbeiderne ved arbeidsstedet har kontinuerlig fokus på hvordan tjenestene de leverer treffer brukernes behov, og om og hvordan de eventuelt kan forbedres. Kultur for forbedring kan fremmes av at flere medarbeidere ved samme arbeidssted får delta på opplæringsprogrammet for tjeneste-innovasjon.	Sammenheng mellom kultur for forbedring og bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Lav grad av kultur for forbedring ved arbeidsstedet kan henge sammen med manglende rammer, lav motivasjon og oppfatning om at det er lite forbedrings-potensiale i tjenestene som leveres.

Tabell 2 Oppsummering av funn

Innsamling og bearbeiding av det empiriske materialet er gjort ut fra en kvalitativ tilnærming. Målet har vært å få frem vesentlige trekk og mønstre i informantene sine beskrivelser av deres oppfatninger om, og arbeid med, tjenesteinnovasjon for å kunne si noe om deres oversettelsespraksis og faktorer som påvirker den. I den videre analysen vil søkelyset bli rettet mot hvordan hovedtrekk i materialet kan drøftes som oversettelsespraksis ved et Universitet. Ulike teoretiske tilnærminger til translasjonsteori og endringsberedskap (kp. 4) vil sammen med kontekst (kp.2) og kunnskapsstatus (kp. 3) være vesentlige i denne drøftingen.

Kapittel 7 Drøfting, konklusjoner og vurderinger

Studiens problemstilling etterspør hvordan mellomledere oversetter tjenesteinnovasjon ved et universitet. For å diskutere problemstillingen tas det utgangspunkt i forskningsspørsmålene som drøftes ut fra konteksten for Universitetet (kap.2), kunnskapsstatus (kap.3) og teoriene som er beskrevet i kapittel 4. Det empiriske materialet fra intervju med 6 mellomledere, oppsummert i tabell 2 er også systematisert ut fra forskningsspørsmålene og danner grunnlaget for drøftingen. Med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene drøftes det empiriske materialet ut fra en multipel analyseramme.

7.1 Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?

I et translasjonsteoretisk perspektiv er kunnskap en kompetanse som er betydningsfull for den gode oversetter (Røvik, 2019). Funn fra studien indikerer sammenfallende kunnskap om tjenesteinnovasjonsideen blant mellomlederne. Informantene beskriver formål, arbeidsmåter og hvordan arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kan tas i bruk i praksis. Samtidig fremheves brukerperspektivet av samtlige informanter. I et translasjonsteoretisk perspektiv kan funnene forstås som de-kontekstualisering, der en idé konkret representeres språklig slik at den kan overføres til ny kontekst (løsrivelse) og der ideen formes for å gjøre den mer allmenn for å kunne overføres til ny kontekst (pakking) (Røvik, 2019; Røvik, 2016).

Ut fra translasjonsteori er organisasjonsideers oversettbarhet knyttet til om de kan kommuniseres (eksplisitet), hvor kompleks ideen eller praksisen er, og konteksten ideen kommer fra. I tillegg er det vesentlig hvor tydelig det er at implementering av ideen vil gi positive virkninger (Røvik, 2019). Tjenesteinnovasjonsideen fremstår, ut fra mellomledernes beskrivelser, som en omformbar idé og at den kan oversettes og tilpasses konteksten den skal brukes i. Samtidig tyder det empiriske materialet på at flere av mellomlederne ikke rustes tilstrekkelig til å bruke praktisk og teoretisk kunnskap fra tjenesteinnovasjonsprogrammet i egen arbeidshverdag. Det fremstår uklart i hvilken grad løsrivelse og pakking av tjenesteinnovasjonsideen, teoretisk og kommunikasjonsmessig, rustet mellomlederne til å ta tjenesteinnovasjonsideen i bruk i praksis.

Manglende praksis kan være et resultat av manglende strukturer for oversettelse, som også blir vektlagt av Girard et.al (2013). Funnene i dette masterprosjektet indikerer en opplevd utfordring hos mellomlederne om manglende muligheter for å praktisere arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon. På den ene siden kan denne utfordringen knyttes til konteksten ved Universitetet hvor det er en

todeling for ansattgrupper – vitenskapelige og teknisk / administrative. Ut fra empirien ser de to ansattgruppene ut til å ha ulike forventninger og behov, og ulik grad av åpenhet for implementering av nye ideer. Samtidig er Universitetet delt inn i tre nivå – institutt, fakultet og fellesadministrasjon – noe som kan være en utfordrende kontekst å skape gode strukturer og muligheter for praksis i. Denne kompleksiteten i organiseringen, kan bidra til varierende forutsetninger og muligheter for å praktisere det man har lært etter gjennomført opplæringsprogram. Mangel på arenaer for kontekstualisering som møter, seminarer og kurs (Røvik, 2019) kan også forklare utfordringer med overgangen fra opplæringsprogrammet til praksis i arbeidshverdagen.

Translasjonsteori vektlegger at en visjon for endring vil påvirke oversettelsesprosessen og behovet for tilpasning og endring av organisasjonsideer (Czarniawska-Joerges & Sevón, 1996). Funnene i denne studien indikerer at ledelsens forventninger til deltakere på opplæringsprogrammet har betydning for implementering av tjenesteinnovasjonsideen. Konkrete initiativ fra ledelsen eller prosjekter mellomlederne kan delta i, synes å være vesentlig for praktisering. Det fremkommer også at føringer fra ledelsen, en visjon for endring, kan gi legitimitet til implementeringsarbeidet mellomlederne skal gjennomføre når de er ferdig med opplæringsprogrammet.

Funnene indikerer at konteksten og forutsetningene i en opplærings situasjon og arbeidshverdag er svært ulike og krever tålmodighet, sammen med konkrete prosjekt og muligheter for å bruke arbeidsmåtene fra opplæringen. Tålmodighet fremheves spesifikt i translasjonsteori som en spesielt viktig kompetanse hos oversettere, og kan beskrives som kompetanse for re-kontekstualisering når en idé skal tas inn i en ny kontekst (Røvik, 2019). Som nevnt over er ikke universitetskonteksten alltid like åpen for å anvende arbeidsmåtene knyttet til tjenesteinnovasjon, dette kommer særlig til uttrykk i informantenes beskrivelser om vitenskapelig ansatte og deres uttrykte motstand til tilnærmingen. Her kan utdanning, tidligere erfaringer og arbeidserfaring til mellomlederne i denne studien, være kilder til indirekte kunnskap hos den enkelte oversetter. Det vil si at både kunnskap om praksisen, evnen til å lage idémessige representasjoner av praksisen og formidle den til ulike grupper, er sentralt i oversettelsesarbeidet (Røvik, 2019).

Funnene i studien tyder på at selv om kunnskapsoverføring ble sett på som ønskelig og betydningsfullt av mellomlederne, blir dette nedprioritert av enkelte. Empirien indikerer at for disse mellomlederne var dette knyttet til at man ikke så behovet for å ta arbeidsmåtene i bruk på egen arbeidsplass, og fordi andre ansvarsområder ble prioritert. Dette er i tråd med hva Girard et al. (2013) finner som en mulig barriere for implementering, at lederne prioriterte det nye vekk til fordel for andre oppgaver. Thøgersen & Waldorff (2022) fremhever at muligheter for tilpasning, eksperimentering og kollegiale diskusjoner kan være avgjørende i oversettelsesarbeidet knyttet til

innovasjon. For å komme i gang med arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon etterlyser noen av informantene slike muligheter. Samtidig vektlegger mellomlederne som praktiserer disse arbeidsmåtene, verdien av å samarbeide med kollegaer i praktisk gjennomføring.

Oppsummert forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon konsistent som konkrete arbeidsmåter der man jobber ut fra brukerperspektivet for å treffe godt med nye eller forbedrede tjenester ved Universitetet. Dette tyder på at opplæringsprogrammet når sine mål med tanke på forståelse av hva tjenesteinnovasjon er, og hva tilknyttede arbeidsmåter kan brukes til. Denne konsistente forståelsen av tjenesteinnovasjonsideen ruster likevel ikke alle mellomlederne til å ta den i bruk i praksis når de har gjennomført opplæringsprogrammet. Faktorer som kan påvirke dette, ut fra et translasjonsteoretisk perspektiv, er organisasjons-ideens oversettbarhet, strukturer, visjon for endring og den enkelte oversetter sin kompetanse. Funn fra studien indikerer at struktur og muligheter ved Universitetet, sammen med oversettelseskompetanse som tålmodighet og tidligere erfaring og kunnskap, vil fremme implementering av tjenesteinnovasjon. Praktisk anvendelse av det som er øvd på i opplæringsprogrammet for tjenesteinnovasjon, er en avgjørende dimensjon som drøftes videre i neste avsnitt.

7.2 Hvordan oversetter mellomlederne når tjenesteinnovasjonsideen skal tas i bruk i en ny kontekst?

Mellomledernes oversettelse omhandler kontekstualisering (innsetting), når organisasjonsideer tas inn i en ny kontekst, og mellomledernes oversettelseskompetanse (Røvik, 2019). I et translasjonsteoretisk perspektiv anses oversettelsesprosessen som kompleks med både kulturelle og praktiske aspekter, og at ideer endres og tilpasses i nye kontekster (Czarniawska-Joerges & Sevón, 1996). Samtidig tyder funnene i studien til Øygarden og Mikkelsen (2020) på at aktiv praksis og bruk av oversettelsesregler henger sammen med involverende og operative oversettelsesprosesser, i tråd med funn i denne studien.

I det empiriske materialet fremkommer det at informantene som reelt bruker arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon i praksis, i stor grad er opptatt av at praksis ikke blir for omfattende for mottakerne. Dette funnet kommer til uttrykk ved at mellomlederne legger til og trekker fra innholdet i arbeidsmåtene for å tilpasse tilnærmingen. Denne aktive tilpasningen som mellomlederne foretar, kan betegnes som modifiseringsmodus, der disse mellomlederne er aktive oversettere. Slik aktiv oversettelsespraksis kan være en forutsetning for å nå målene med oversettelsen, og at virksomheter skal kunne ta til seg nye organisasjonsideer (Røvik, 2019).

Masterstudien indikerer at mellomlederne som kan betegnes som aktive oversettere, fokuserer sterkt på målgruppen for oversettelsen. De gjør aktive vurderinger om hvilken tilnærming som vil passe best for ulike målgrupper, ut fra den konkrete konteksten. Disse mellomlederne har både god kunnskap om tjenesteinnovasjonsideen og om hensiktsmessige fremgangsmåter når tjenesteinnovasjonsideen skal inn i en ny kontekst. Ny kontekst kan både være deres eget arbeidssted eller andre prosjekter og initiativ der de får muligheter for å praktisere tilnærmingen i, gjerne tverrfaglig. Dette fremstår som en sentral kompetanse for kontekstualisering hos mellomlederne, når de skal ta tjenesteinnovasjonsideen inn, i bruk og konkretisert i en ny kontekst.

Funn i empirien om hvordan de aktive oversetterne implementerer tjenesteinnovasjon, kan knyttes til oversettelseskompetanse (Røvik, 2019). Funnene tyder på at mellomlederne som i stor grad praktiserer arbeidsmåtene fra tjenesteinnovasjonsprogrammet tilpasser metodene aktivt, og vurderer hvilken tilnærming som passer for ulike målgrupper som vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte. I et translasjonsteoretisk perspektiv er dette et uttrykk for sorteringskompetanse, der oversetteren klarer å bruke kunnskapen om tjenesteinnovasjonsideen og arbeidsmåtene sammen med kunnskap om kontekstens endringshistorie. Oversetteren anvender kunnskapen til å forstå hvordan og hvilke deler av ideen kan brukes, og ikke brukes, i den gitte konteksten (Røvik, 2019). I empirien kommer også de aktive oversetternes konfigurasjonskompetanse til uttrykk, hvordan man kan ta inn og tilpasse en ny idé ut fra det som finnes i konteksten fra før. Her beskriver mellomlederne hvordan de bruker arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon som en ressursbank, eller ryggsekk, for å hente inn det som er velegnet for den spesifikke målgruppen og konteksten.

Modighet beskrives i translasjonsteori som nødvendig kompetanse for den gode oversetter (Røvik, 2019). Modighet kommer frem i empirien i informantens beskrivelser om hvordan de utfordrer sine egne kollegaer til å tenke i tråd med tilnærmingen for tjenesteinnovasjon. Mellomlederne våger å prøve ut ulike tilnærminger. Tålmodighet er, som nevnt over, også en sentral kompetanse for den kompetente oversetter, og kommer frem i det empiriske materialet i noe grad. Mellomlederne beskriver hvordan de må tåle at prosesser er mer langsomme i en stor organisasjon som Universitetet. Praksis ved eget arbeidssted er mer komplekst enn når man når man prøver ut og øver på arbeidsmåtene i et opplæringsprogram. Kreativitet og styrke som er andre sentrale kompetanser for

oversetteren, og kommer i mindre grad frem i funnene i dette prosjektet.

De informantene som i liten grad har praktisert arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon etter opplæringsprogrammet, gir uttrykk for at de har god teoretisk innsikt i og forutsetninger for sorterings – og konfigurasjon. Funnene tyder samtidig på manglende forventninger til praksis og manglende muligheter til dette fra egen ledelse. Muligheter og strukturer for praksis, er ønsket av disse mellomlederne. Dette samsvarer langt på vei med funnene i Girard et.al (2013) som tilsier at mellomledere ønsker å jobbe mer strukturert og proaktivt med kunnskapsoverføring. Samtidig tyder funnene i denne masterstudien på at de mulighetene som byr seg, ikke tas av mellomlederne som har lite erfaring med tjenesteinnovasjon fra før. At mulighetene ikke brukes kan indikere manglende mot hos noen av mellomlederne, som også uttrykker at det er lite behov for forbedring av tjenestene de har ansvar for. Lav grad av mot til å gripe muligheter, og oppfatninger om lite forbedringsbehov kan knyttes til en organisasjonskultur der ansatte handler ut fra historiske normer, verdier og det som passer seg på arbeidsstedet (Christensen et al., 2020). Dette funnet diskuteres videre i avsnitt 7.3.

Studiens funn indikerer at arenaer for implementering og bruk av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon er varierende hos mellomlederne som er aktive oversettere. Arenaer for kommunikasjon av tjenesteinnovasjonsideen og arbeidsmåtene kan være møter ved egen seksjon (hvis det er et felles uttalt behov for forbedring) eller institutt og på høyere nivå, som fakultetet. Utvikling av praksis foregår både i arbeidsmøter, forbedringsprosjekt ved eget arbeidssted og sentralt ved Universitetets fellesadministrasjon for opplæringsformål. Empirien tyder på at praksis hos mellomlederne i stor grad er knyttet til større og tverrgående prosjekt eller initiativ, og mindre brukt der man er leder til daglig. Dette funnet er interessant med tanke på hvordan Universitetet kan få til reell endring og tilsiktede positive virkninger av tjenesteinnovasjonsprogrammet, som utvikling og fornyelse av de administrative tjenestene - forskning, utdanning og formidling. Teulier & Rouleau (2013) har identifisert arenaer for oversettelsespraksis der oversetterne i fellesskap forsøker å forstå og kommunisere det som skal implementeres. De tverrfaglige arenaene ved Universitetet kan ses som slike fellesskap og en arena for felles forståelse og praksis.

Thøgersen & Waldorff (2022) finner tre måter der man kan jobbe med ansattes engasjement og involvering i innovasjon. Disse var tilpasning av nye ideer i egen kontekst, eksperimentering i trygge omgivelser og kollegial refleksjon. Disse tilnærmingene fremkommer også i funnene i dette masterprosjektet der mellomlederne som er aktive oversettere, aktivt endrer og tilpasser tilnærming

for kommunikasjon og praksis til målgruppe og kontekst. De prøver seg frem og uttaler at de setter pris på å jobbe sammen med kollegaer i praksis.

Én av mellomlederne i studien beskriver hvordan de hadde tenkt helt nytt rundt bemanning da de sto i en alvorlig økonomisk krise, som kan indikere /tyde på at tjenesteinnovasjon kan gi beredskap for å møte kriser. Kriser kan fremme praksis lokalt på eget arbeidssted og utvikling av en kultur med kontinuerlig fokus på forbedring.

Oppsummert bruker mellomlederne som praktiserer og implementerer tjenesteinnovasjon sin sammensatte kompetanse av ulike typer kunnskap sammen med dyder som mot og tålmodighet når de oversetter ideen om og arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Aktive oversettere kan være sentralt for å skape kapasitet og evne for innovasjon gjennom å ta nye organisasjonsideer i bruk til virksomhetens nytte (Cohen & Levinthal, 1990). Mellomlederne viser god teoretisk kunnskap om hvordan ideen og arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon kan tilpasses til ulike kontekster når den skal tas i bruk. Vilkår for å handle og praktisere arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, ser ut til å være særlig knyttet til mellomledernes egen kompetanse, er er i translasjonsteori betegnet som mot til utprøving og å utfordre, sammen med tålmodighet i implementeringen og å gripe de mulighetene som byr seg på ulike nivå. Ut fra de tre styrende prinsippene for implementering som Andersen & Røvik (2015) vektlegger, viser i det empiriske materialet særlig to av prinsippene om mellomledernes oversettelsesarbeid. Praktisk når mellomlederne bruker arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon til å støtte strategi – eller utviklingsprosesser, og skepsis når mellomlederne i stor grad tilpasser for å hindre motstand, vise troverdighet og skape tillit, særlig for vitenskapelig ansatte.

7.3 På hvilke måter kommer endringsberedskap hos mellomledernes medarbeidere til uttrykk?

Ved implementering av noe nytt eller i organisasjonsendringer, kan det i arbeidsgrupper være ulik grad av oppslutning og holdninger til en endring. Denne endringsberedskapen, i hvilken grad gruppen har positiv oppslutning for og holdninger til noe nytt som skal innføres, påvirkes av gruppens motivasjon, evne til å gjennomføre endringen og om det er et felles mål om å implementere noe nytt (Weiner, 2009). Dette er i tråd med Radaelli & Sitton-Kent (2016) sin studie om sammenhengen mellom, og ulikheter i målgrupper for oversettelser. Målet har vært å undersøke om det er en sammenheng mellom høy grad av endringsberedskap og praksis og implementering av tjenesteinnovasjon, i etterkant av opplæring i et tjenesteinnovasjonsprogram. I tråd med studien til

Øygarden & Mikkelsen (2020) forventes høy grad av endringsberedskap å bidra til mer aktive oversettelser i praksis på lavere nivå.

Én faktor som synes å kunne påvirke endringsberedskap er ressurstilgang. Endringsevnen til et arbeidsfellesskap kan følge av hvordan de ansatte vurderer hvor krevende oppgaver knyttet til en endring er, ressurstilgjengelighet og situasjonsfaktorer (Weiner, 2009). Det empiriske materialet i denne studien indikerer en variasjon knyttet til ressursituasjonen på mellomledernes arbeidssted. En mer presset ressursituasjon kan fremme praksis og implementering av arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon, noe som på mange måter er et uventet funn. Dette kan henge sammen med at kriser og ressursmangel kan føre til at ansatte tenker nytt og kreativt om hvordan tjenestene de har ansvar for kan leveres. Funnene tyder på at insentivene til å ta i bruk arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, er mindre der det er lavere arbeidspress, sammen med en oppfatning av at det er lite forbedringsbehov på arbeidsplassen. Dette kan tyde på at ressurser for å gjennomføre en endring er mindre betydningsfullt for aktiv oversettelse. Implementering ser ut til å være mer avhengig av den enkelte oversetter og hvilke oversetterkompetanse de har, sammen med faktiske muligheter og arenaer for å praktisere og anvende arbeidsmåter.

Studiens funn om ressurstilgang kan ses i lys av at det er en forutsetning for endringsberedskap at ansattgruppen har tro på at endringen er nødvendig, at det er kapasitet til å gjennomføre den, og at endringen vil ha positiv påvirkning på arbeidet deres (Rafferty et al, 2013). Høy endringsberedskap i arbeidsfellesskapene der mellomlederne praktiserer mye, blir beskrevet som arbeidsfellessteder med høy endringsevne. Med endringsevne menes at de ansatte i fellesskap vurderer positivt hva endringen vil kreve av dem og deres muligheter for å implementere tjenesteinnovasjon effektivt med de ressursene de har i den aktuelle situasjon på arbeidsplassen. Dette funnet er i tråd med Mohrman i Rafferty et al. (2013), at suksess med gjennomføring av endringer er kjennetegnet av grupper som er mer positive til endringens virkninger og at endringen har nytte både for dem selv og virksomheten. I studien er endringsevne operasjonalisert som i hvilken grad ansatte er mottakelige for å bruke nye metoder og å tenke nytt for å bedre kvaliteten og utvikle tjenestene til det beste for sluttbrukerne. I studien indikerer høy endringsevne at de ansatte har felles mål om forbedring av tjenestene de leverer.

Et kjennetegn for arbeidsfellesskap med høy endringsberedskap kan også være positivt samarbeidsmiljø (Weiner, 2009). God støtte i arbeidsfellesskapet vil kunne assosieres med at ansatte har mer positive holdninger til en endring (Armenakis & Bedeian i Rafferty et.al, 2013). I studiens empiriske materiale fremkommer det at mellomlederne i hovedsak har positive

samarbeidsrelasjoner på sitt arbeidssted. Funnene tyder også på at tett samarbeid på tvers av de to linjene – vitenskapelige og teknisk / administrative, kjennetegner arbeidsfellesskapene der arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon praktiseres mye lokalt. Empirien indikerer for øvrig ikke en tydelig sammenheng mellom graden av samarbeid i arbeidsfellesskapet og praksis. Dette kan henge sammen med at praksis foregår mye på tverrfaglige arenaer, og derfor ikke er direkte avhengig av samarbeidet på egen arbeidsplass. Der hvor det var mer praksis av tjenesteinnovasjon på eget arbeidssted, var det samtidig også tett og godt samarbeid på tvers av vitenskapelig og administrativ linje.

Når det gjelder de ansattes motivasjon for å iverksette tjenesteinnovasjon, indikerer empirien at det er en variasjon i motivasjon i ansattgruppene til mellomlederne. Noen av informantene beskriver at det ikke er et reelt forbedringsbehov på arbeidsplassen. Disse mellomlederne har mer fokus på driften av tjenestene, som kan gjøre at motivasjonen for å ta i bruk arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon er lav. Dette kan forklare lav grad av endringsvalens, at gruppen i fellesskap ikke verdsetter bruk av arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon tilstrekkelig til at de forplikter seg til å implementere den (Weiner, 2009). Funnene tyder på at en positiv holdning i arbeidsfellesskapet, og hos mellomlederne selv, til arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon (kultur) sammen med reelle muligheter for praksis (struktur), bidrar til motivasjon. Mellomlederne får faktisk praktisert arbeidsmåtene, og spre kunnskap om disse, på eget arbeidssted.

Studiens funn knyttet til motivasjon kan henge sammen med kulturen ved mellomledernes arbeidssted. En forløper for endringsberedskap kan være en organisasjonskultur preget av fleksible verdier der tilpasningsdyktighet og utvikling verdsettes høyt (Zammuto & O'Connor i Rafferty et al., 2013). Empirien i studien tyder på varierende grad av positiv holdning til og fokus på kontinuerlig forbedring ved mellomledernes arbeidssted. En kultur for endringsberedskap kommer i hovedsak til uttrykk som kontinuerlig søkelys på om tjenestene treffer de faktiske brukerbehovene og hvordan de kan forbedres. Det fremkommer også i funnene at hvis flere fra samme arbeidsplass deltar på opplæringsprogrammet for tjenesteinnovasjon, kan det styrke at man utvikler en kultur for forbedring og endringsberedskap. Samtidig uttrykker en mellomleder at det å delta på et opplæringsprogram for tjenesteinnovasjon i seg selv bidrar til å motivere høyt kompetente ansatte, både mellomlederne selv og deres ansatte. Disse funnene er i tråd med forskning som viser at økt deltagelse i endringsprosesser vil kunne bidra til positive holdninger til endringene. Slik deltagelse vil bidra til at ansatte føler at de har mer kontroll og handlefrihet i implementeringsprosessen (Rafferty et al., 2013). Utvikling av kompetanse til å håndtere en endring, er også betydningsfullt for

endringsberedskap, sammen med tilpassede mål, visjoner og grad av psykologisk trygghet i arbeidsgruppen (Edmondson i Rafferty et.al, 2013).

Funnene i studien indikerer en sammenheng mellom kultur for endringsberedskap og bruk og implementering av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Funnene i empirien for høy endringsberedskap, samsvarer med teoretiske perspektiver på endringsberedskap (Weiner, 2009; Rafferty et. al, 2013). Et uttrykt behov for forbedring sammen med tydelig forventninger fra ledelsen om anvendelse (eller mål) og høy motivasjon blant de ansatte, fremmer praksis og implementering av tjenesteinnovasjon. Mellomledere som i liten grad beskriver en kultur for endringsberedskap ved sitt arbeidssted, beskriver også manglende strukturelle rammer, generell lav motivasjon blant ansatte for endring og en oppfatning om at det er lite forbedrings-potensiale i de tjenestene de hadde ansvar for.

7.4 Konklusjon, diskusjon og forslag til videre forskning

Masterprosjektet har gjennom kvalitative intervju med mellomledere, hatt som mål å frembringe kunnskap om hvordan tjenesteinnovasjonsideen forstås og iverksettes i praksis etter deltagelse på et opplæringsprogram. Prosjektet har også søkt å belyse hvordan oversettelsespraksisen henger sammen med grad av endringsberedskap ved mellomlederens arbeidssted. Problemstillingen er formulert som følger:

Hvordan realiserer administrative mellomledere ideen om tjenesteinnovasjon ved et universitet?

Funnene fra intervjuene er analysert og drøftet ut fra translasjonsteori og teori om endringsberedskap. Drøftingen peker på noen sentrale trekk ved mellomledernes oversettelsespraksis for tjenesteinnovasjon i universitetssektoren, og hva som kan hemme og fremme implementering. Det er særlig tre forhold som kommer frem som sentrale i denne studien:

- Struktur i form av forventninger og konkrete tiltak for implementering
- Ulike typer individuell oversettelseskompetanse hos mellomlederne som bidrar til aktiv tilpasning av tjenesteinnovasjonsideen,
- En fleksibel kultur og endringsevne ved mellomledernes arbeidssted.

7.4.1 Struktur; forventninger og konkrete tiltak

Mellomlederne som er intervjuet i dette prosjektet, har gjennom opplæringsprogrammet grundig kunnskap om tjenesteinnovasjon som konkrete arbeidsmåter der man tar utgangspunkt i brukerperspektivet for å forbedre tjenester ved Universitetet, og om arbeidsmåtenes anvendelse. Mellomlederne i denne studien ser ikke ut til å rustes fullt ut til å implementere tjenesteinnovasjon i praksis etter gjennomført opplæringsprogram. I lys av translasjonsteori er struktur en faktor som kan påvirke om mellomlederne er i stand til å oversette organisasjonsideer. Denne studien tyder på at strukturer som konkrete prosjekt, eller oppgaver for få praktisert etter opplæringsprogrammet, vil være sentralt for å ta i bruk kunnskap om og forståelsen av tjenesteinnovasjonsideen. Hvorvidt ledelsen har en klar visjon for endring og implementering av tjenesteinnovasjon, kan også være en sentral fremmer for praksis, og en betydningsfull faktor for oversettelse av organisasjonsideer. Det kommer frem i denne studien at en slik tydelig ledelsesvisjon også legitimerer praktisering av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon.

7.4.2 Kombinasjon av ulike typer oversettelseskompetanse og aktiv tilpasning

Masterstudien tyder på at mellomlederne har god teoretisk oversetterkompetanse og forståelse for hvordan man kan tilpasse arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon til ulike målgrupper og kontekster. Mellomlederne som aktivt praktiserer arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon, kombinerer denne kunnskapen med egenskaper og ferdigheter som mot til å prøve å feile, og tålmodighet når endring går langsomt i en stor og mangfoldig virksomhet. Studien indikerer at prinsippene om praksis og skepsis er fremtredende, slik også Andersen og Røvik (2015) finner i sin studie. Tjenesteinnovasjon anvendes for å støtte ulike forbedrings – eller strategiprosesser (praksis), og mellomlederne tilpasser i stor grad arbeidsmåtene for å hindre motstand på ulike arenaer og med ulike målgrupper. Skepsis fra vitenskapelig ansatte kan representere slik skepsis.

Manglende praktisering av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon ser ut til å være knyttet til oppfatninger om at det er lite behov for forbedring på arbeidssstedet. I tillegg ser det ut til å være manglende forventninger fra mellomledernes ledelse om bruk av arbeidsmåtene etter deltagelse på opplæringsprogrammet. Noen av mellomlederne ønsker og etterspør ledelsens forventninger til implementering og konkrete muligheter for praksis.

I tillegg til at strukturer for implementering ser ut til å være vesentlig for realisering av tjenesteinnovasjon, tyder også studien på at mellomledernes individuelle oversettelseskompetanse påvirker graden av iverksetting.

7.4.3 Endringsevne og fleksibel kultur ved arbeidsstedet

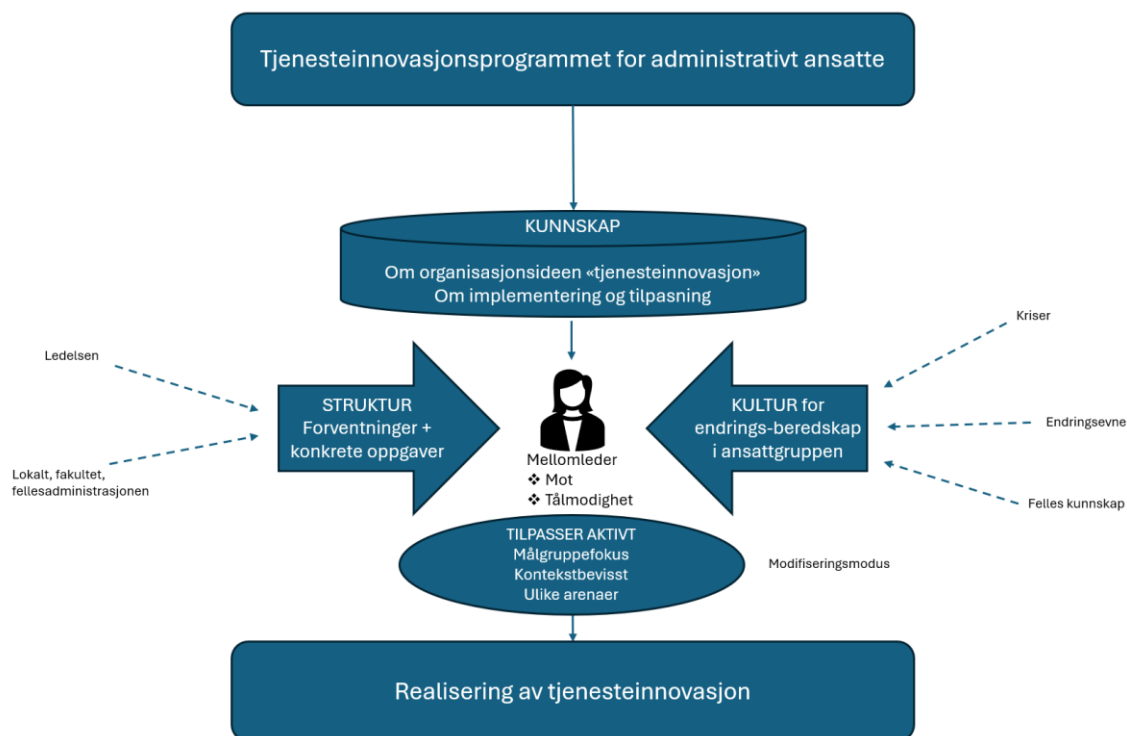
I forhold til endringsberedskap tyder denne studien på at en presset ressursituasjon på arbeidsstedet kan fremme, heller enn å hemme, bruk av arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon. Studien indikerer at dette kan henge sammen med at iverksetting er mer avhengig av den enkelte oversetter enn ytre kjennetegn ved arbeidsstedet deres. Hvilken oversetterkompetanse mellomlederne har, sammen med forventninger til anvendelse og muligheter, samt arenaer for å praktisere arbeidsmåter, bidrar til implementering mer enn ressursituasjonen.

Studien indikerer også at arbeidsmåter for tjenesteinnovasjon kan utløses av og kommer særlig til nytte i økonomiske kriser som kan tvinge frem at ansatte må tenke nytt om hvordan tjenester kan leveres. Arbeidsfellesskapene der mellomlederne kan beskrives som aktive oversettere, er kjennetegnet av høy endringsevne hos de ansatte. Det vil si at ansattgruppen vurderer at de har ressurser og muligheter til å iverksette en endring, noe som kan være en sentral forutsetning for høy endringsberedskap.

Studien tyder på at når flere ansatte fra samme arbeidssted deltar på et opplæringsprogram for tjenesteinnovasjon, bidrar det til utvikling en fleksibel kultur på arbeidsplassen som verdsetter tilpasningsdyktighet og utvikling. Studien indikerer at positive holdninger og motivasjon hos ansattgruppen, sammen med muligheter og forventninger fra ledelsen fremmer realisering av tjenesteinnovasjon. Studien indikerer at lav grad av endringsevne og lav grad av kultur for endringsberedskap på arbeidsstedet, kan henge sammen med manglende strukturelle rammer, generell lav motivasjon for endring og liten tro på forbedringspotensialet i tjenestene. Dette vil hemme mulighetene for iverksetting.

7.5.4 Modell for realisering av tjenesteinnovasjon i universitetssektoren

Studien har særlig operasjonalisert oversettelsesdydene mot og tålmodighet som, ut fra translasjonsteori, bidrar til oversettelseskompetanse og implementering av arbeidsmåtene for tjenesteinnovasjon. Studien har også belyst hvordan den individuelle oversettelseskompetansen henger sammen med kulturen på arbeidsstedet og muligheter for å praktisere det mellomlederne har øvd på i et opplæringsprogram. Studiens konklusjon er søkt visualisert i følgende Figur 3:



Figur 3 Realisering av tjenesteinnovasjon i universitetssektoren

Modellen illustrerer at i tillegg til strukturelle og kulturelle faktorer, er det et sentralt funn i studien at mellomledernes kompetanse i form av *mot* og *tålmodighet*, har stor betydning for å iverksette og realisere tjenesteinnovasjon. Sammen med en kultur (det tause og innebygde) som legger til rette for utvikling, og struktur i form av konkrete muligheter og uttalte forventninger eller krav (det synlige og formelle) vil den individuelle oversetterens kompetanse være avgjørende for å realisere tjenesteinnovasjon som tilnærming i forbedringsarbeid og innovasjon.

Formålet med oversettelse av organisasjonsideer er å ta dem i bruk i praksis og få ønskede effekter som følge av implementering (Røvik, 2019). Her kan mellomledere være strategiske ressurser for kunnskapsoverføring ved universiteter og slik bidra til innovasjon gjennom iverksetting av nye organisasjonsideer (Røvik, 2019). Studien synliggjør at den enkelte oversetterens kompetanse er avgjørende for kunnskapsoverføringen og realisering i praksis. I translasjonsteori påpekes at oversettere har grader av frihet til å tilpasse ideer og omforme dem (Røvik, 2019; Christensen et al., 2020). Denne studien indikerer at utover frihet til tilpasning av organisasjonsideer, vil ledelsens forventninger og etterspørring av aktiv bruk være en sentral fremmer for å implementere nye organisasjonsideer i virksomheter i etterkant av opplæringstiltak. Den enkeltes oversettelseskompetanse synes å spille en særlig rolle i iverksettingen. Studien indikerer også at virksomhetens innovasjonsarbeid med fordel kan sette mer søkelys på lederne over mellomlederne. Det vil ha betydning i hvilken grad disse lederne har en tydelig visjon for endringen, sammen med

forventninger til iverksetting, og hvorvidt de skaper muligheter for praksis.

7.5 Metodiske vurderinger

Kvalitative data utvikles gjennom samspillet mellom forskeren og informantene, og dette forholdet påvirker funnene forskeren kommer frem til (Kvale & Brinkmann, 2015). Min rolle som forsker og det at jeg har tilhørighet til Universitetet, kan ha påvirket hvordan informantene presenterer tjenesteinnovasjon som et ideal og deres beskrivelser av egen oversettelsespraksis. Det er deres oppfattelse og beskrivelse av virkeligheten som analysen, funn og konklusjon baserer seg på. Implikasjonen av hvem jeg er for hvordan informantene hvordan beskriver sin forståelse og praksis må vurderes opp mot funnenes reliabilitet og validitet. På den ene siden har nærhet til feltet vært en styrke i studien for å sikre relevans i det som ble spurt om og forståelse av konteksten informantene befinner seg i. På den annen side ville økt distanse bidratt til at jeg hadde mulighet til å stille de 'dumme' spørsmålene og en mer åpen tilnærming. At jeg ikke er mellomleder selv og ikke har vært i samme posisjon og rolle som informantene, gjorde at jeg kunne stille til dels åpne spørsmål om rolle og seksjonen / gruppen de er leder for.

En abduktiv tilnærming i forskningsdesignet betyr at jeg som forsker, i deler av prosessen leter etter det som er interessant ut fra problemstillingen med utgangspunkt i teoretiske perspektiv. Dette kan har ført til blindsoner, og at interessante perspektiv ikke er plukket opp i prosessen.

Studien baserer seg på 6 individuelle intervju med mellomledere, og det kan være en svakhet at ikke flere mellomledere deltok i datainnsamlingen. Erfaringene i prosjektet viser at det kan ha vært tilstrekkelig for metningspunktet da det fremkom fellestrekk på tvers av informantene, men flere intervju ville gitt et mer mangfoldig datamateriale å analysere ut fra. Dette har betydning for om funnene har overføringsverdi og kan etterprøves i andre studier ved andre institusjoner eller virksomheter.

7.6 Forslag til videre forskning

Denne studien indikerer at det kan være behov for en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge bruk av arbeidsmetoder for tjenesteinnovasjon i universitetssektoren. Dette fordi, som belyst innledningsvis, det er både en økende trend for og behov for å øke kompetanse for innovasjon hos ansatte i offentlig sektor (Kompetansebehovsutvalget, 2018). En kvantitativ studie kan peke på hvilke arenaer arbeidsmåtene praktiseres på, og hvilke ansatte som bidrar til realisering av

tjenesteinnovasjon ved institusjonene. Det kan være andre roller enn ledere som er viktige strategiske ressurser i realiseringen, noe en kvantitativ undersøkelse kan gi økt innsyn i.

Denne studien tyder også på at en kvalitativ studie med dypere søkelys på selve oversettelsespraksisen, gjerne gjennom observasjon og uavhengig av oversetterens rolle, kan gi verdifull ny kunnskap. Dette gjelder særlig dypere innsikt i arenaer for oversettelse av tjenesteinnovasjonsideen, og i dydene for oversettelseskompetanse som går utover kunnskap oversetteren har om organisasjons-ideen, kontekst og målgruppene. Innsikt om tålmodighet, styrke og kreativitet hos oversetterne, kan med fordel studeres enda dypere.

I tråd med anbefalinger fra studien til Radaelli og Sitton-Kent (2016), indikeres det også i denne studien et behov for økt forståelse for mellomleders rolle som oversettere over tid. Denne studien viser interessante funn om mellomledernes oppfatninger om og praksis for tjenesteinnovasjon. Disse funnene kan bidra til nye problemstillinger som vil kunne gi enda større innsikt.

Litteraturliste

- Andersen, H. & Røvik, K. A. (2015). Lost in translation: A case-study of the travel of lean thinking in a hospital. *BMC Health Serv Res*, 15(1), 401-401.
<https://doi.org/10.1186/s12913-015-1081-z>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur. En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50 (4), 326–336.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2020). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Czarniawska-Joerges, B. & Sevón, G. (1996). Travels of Ideas. I B. Czarniawska-Joerges & G. Sevón (Red.), *Translating organizational change* (Bd. 56, s. 13 - 48) (De Gruyter studies in organization). Walter de Gruyter.
- Girard, A., Rochette, A. & Fillion, B. (2013). Knowledge translation and improving practices in neurological rehabilitation: managers' viewpoint: Managers' perception of knowledge transfer. *Journal of evaluation in clinical practice*, 19(1), 60-67.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2011.01769.x>
- Greve, C. (2012). *Reformanalyse : hvordan den offentlige sektor grunnleggende er blevet forandret i 00'erne* (Bd. 1). Jurist-og økonomforbundets forlag.
- Grue, J. (2015). *Teori i praksis : analysestrategier i akademisk arbeid*. Fagbokforl.
- HVL. (2023). *Forskningsetikk*. <https://www.hvl.no/forskning/forskningsetikk/>
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016). *Sprint : How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster.
- Kompetansebehovsutvalget. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I* (NOU 2018: 2). Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 - 2028* (Meld. St. 4 (2018-2019)). Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvangarsnes, M., Håvold, J. I. & Helgesen, Ø. (2016). Innovasjon og entreprenørskap mellom fjord og fjell. I M. Kvangarsnes, J. I. Håvold & Ø. Helgesen (Red.), *Innovasjon og entreprenørskap : Fjordantologien 2015* (s. 13-30). Scandinavian University Press Universitetsforlaget.
- Latour, B. (1986). The powers of association. I J. Law (Red.), *Power, action and belief*. Routledge and Kegan Paul.

- Lofthus Hope, K. & Hellebø Rykkja, L. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 27(2), 112-136. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2011-02-02>
- Lyby, L., Huisman, J., Blaker, S., Danielsen, Å. & Waaler, J. (2020). *Styring av universiteter og høyskoler i Norge. En undersøkelse av styringsinstrumenter og styringsaktører i UH-sektoren* (2020:25). NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2683464/NIFUrapport2020-25.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Lyons, P. & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and learning in organizations*, 33(3), 9-12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- NHH. *About DIG*. <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/about/>
- Olsen, J. (2004). Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk. *ARENA, ARENA Working Papers*.
- Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. I P. Maassen & J. P. Olsen (Red.), *University Dynamics and European Integration*. Springer.
- Øygarden, O. & Mikkelsen, A. (2020). Readiness for Change and Good Translations. *Journal of change management*, 20(3), 220-246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1720775>
- Radaelli, G. & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organisations: A review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18, 311-332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12094>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rønning, R. (2021). Hva er innovasjon? I R. Rønning (Red.), *Innovasjon i offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18, 290-310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating organisational change* (s. 69-92). De Gruyter Inc.
- Savory, C. (2009). Building knowledge translation capability into public-sector innovation processes. *Technology analysis & strategic management*, 21(2), 149-171. <https://doi.org/10.1080/09537320802625223>
- Sørensen, K. H. (2019). "Mas, mas, mas - over hele linja" Om disiplineringen av universitetene til "samfunnsoppdraget". I A. Tjora (Red.), *Universitetskamp* (s. 450 - 483). Scandinavian Academic Press. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/spartacus.no/production/attachments/Universitetskamp%20Kap%202020.pdf>

- Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of change management*, 13(3), 308-337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Thøgersen, D. & Waldorff, S. B. (2022). Innovate or Die? Interpretations of the imperative to innovate in the frontline of the public sector. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 1-19. <https://doi.org/10.18261/njips.1.1.1>
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2019). *Universitetskamp*. Scandinavian Academic Press.
- uhl. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)* (LOV-2005-04-01-15). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- UiT. *Forbedringsteamet*. <https://uit.no/om/forbedringsteamet>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement Sci*, 4(1), 1-9, Artikkel 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th. utg., Bd. vol. 5). Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Vurdering fra SIKT (personverntjenesten)

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og samtykke erklæring

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Vedlegg 4 - Utdrag fra analyseprosessen

Vedlegg 5 - Avtale om datainnsamling

VEDLEGG 1 – Vurdering fra SIKT



[Meldeskjema](#) / [Mellomledere og tjenesteinnovasjon i UH sektoren](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
957905

Vurderingstype
Standard

Dato
03.11.2023

Tittel

Mellomledere og tjenesteinnovasjon i UH sektoren

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Laila Margaret Nordstrand Berg

Student

Nina Mari Hjertager Fox

Prosjektperiode

15.11.2023 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

VEDLEGG 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring



Vil du delta i forskningsprosjektet

”Mellomledere og tjenesteinnovasjon i UH sektoren”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som skal undersøke hvordan mellomledere som har deltatt på et tjenesteinnovasjons-program i UH sektoren, kan anvende dette i egen arbeidshverdag.

Formål med prosjektet og bakgrunn

Dette er et masterprosjekt hvor jeg er interessert i å studere hvordan administrative mellomledere kan anvende ideen om tjenesteinnovasjon i arbeidshverdagen. Studien etterspør hvordan deltakelse på tjenesteinnovasjons-programmet (TIP) ved UiB gir mellomledere grunnlag for å ta dette i bruk ved eget arbeidssted etter gjennomført opplæring.

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for prosjektet.

Universitetet har gitt tillatelse til å gjennomføre intervju av mellomledere ved UIB som har deltatt i TIP-programmet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi håper du kan bli med på en samtale i cirka 1 time med følgende tema:

- kjennetegn ved teamet eller seksjonen du er leder for
- dine synspunkter på tjenesteinnovasjon som idé og forbedringsmetode
- på hvilke måter har eventuelt tjenesteinnovasjons-programmet ført til praktiske endringer i ditt arbeid som mellomleder

Samtalen vil tas opp med diktafon og vil finne sted på et tidspunkt og i et lokale som passer for deg.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Innsamlede opplysninger vil bli anonymiserte for å unngå at opplysninger kan tilbakeføres til enkeltpersoner eller universitetet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt

fra øvrige data, og kun student og veileder vil ha tilgang til disse opplysningene. Prosjektet er godkjent av Sikt (personverntjenester for forskning).

Masterprosjektet vil etter planen avsluttes 30.6.2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet, lydopptak med dine personopplysninger, anonymiseres.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysninger vi behandler om deg. Du vil da høre fra oss innen en måned. Vi vil gi deg en god begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine opplysninger.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet ved Laila Nordstrand Berg (prosjektansvarlig) epost: laila.nordstrand.berg@hvl.no og Nina Hjertager Fox (masterstudent) epost: [.....]
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, epost: Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Laila Nordstrand Berg
(Professor/prosjektansvarlig)

Nina Hjertager Fox
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mellomledere og tjenesteinnovasjon i UH sektoren», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3 – Intervjuguide

Introduksjon

- Takk for deltagelse
- Om undersøkelsen og oppbygging av intervjuet
- Om lydopptak og sikring av anonymitet

Stilling:

Enhet:

Kull:

Deltagers bakgrunn

1. Kan du si litt om stillingen din og «fartstid» på UIB?
2. Kan du kort beskrive din arbeidserfaring og bakgrunn?
3. Kan du kort beskrive hvordan arbeidshverdagen og lederrollen er?
4. Kan du si litt om tjenesteinnovasjonsprogrammet og hvilke erfaringer du har med deltagelse i dette programmet?
5. Hva tenker du om å lære om tjenesteinnovasjon og bruke det i egen arbeidshverdag i etterkant av opplæring?

Kjennetegn ved teamet du er leder for

6. Hvordan vil du beskrive teamet du er leder for?
7. Hvordan vil du beskrive teamets nøkkelkompetanse?
8. Hva tenker du er teamets styrker?
9. Hva tenker du er teamets utfordringer?
10. Kan du fortelle litt om gode erfaringer med samarbeid i teamet?
11. Kan du fortelle litt mindre gode erfaringer med samarbeid i teamet?
12. Hvordan ser du på ressursituasjonen og arbeidspresset i teamet?

Hva handler tjenesteinnovasjon om for deg som mellomleder?

13. Hvordan vil du definere tjenesteinnovasjon?
14. Ut fra din erfaring og deltagelse på tjenesteinnovasjonsprogrammet, hva lært dere om hva tjenesteinnovasjon er?
15. Har du noen eksempler fra programmet eller egen praksis du vil trekke frem?
16. Hvordan ble ideen om tjenesteinnovasjon og metoden tatt imot hos ditt team?
17. Hvordan vil du beskrive ditt teams motivasjon for å ta i bruk tjenesteinnovasjon som metode i forbedringsarbeid eller nyskaping? Ser du variasjon i motivasjon hos team medlemmene?
18. Hvordan vil du beskrive ditt teams holdninger til tjenesteinnovasjon som idé og forbedringsmetode? Ser du variasjon i holdninger hos team medlemmene?

Ferdigheter og praksis etter gjennomført opplæring i tjenesteinnovasjon

19. Hva tenker du at du kan bruke fra programmet inn i egen arbeidshverdag? Har du noen eksempler du kan beskrive?

20. Hvordan kan du direkte bruke metodene fra TIP inn i egen arbeidshverdag og i eget team? Hva var det som gjorde at du kunne bruke metodene direkte inn i egen arbeidshverdag? Hvis du ikke kan bruke metodene direkte – hvorfor ikke?
21. Kan du beskrive hvordan du har tilpasset og justert det du lærte, metode og verktøy, på programmet for å kunne ta i bruk metoden i eget team?
22. Hvordan kom du frem til du hvilken fremgangsmåte som passet best for ditt team? Har du noen eksempler du kan beskrive?
23. Hvis du skulle introdusert tjenesteinnovasjon som idé og forbedringsmetode for en nyansatt, hvordan ville du gått frem?
24. Hvis du skulle foreslå 2-3 tiltak som ville hjulpet deg med å ta i bruk tjenesteinnovasjon som metode i ditt team, hva ville du da foreslå?

Avrundning

Noe du vil legge til eller savner? Har du spørsmål eller kommentarer til det vi har snakket om?

Avslutning

Kan prosjektet bruke data fra dette intervjuet i en fremtidig publikasjon hvis det blir aktuelt? (i anonymisert form)

Takke av

VEDLEGG 4 – Utdrag fra analyseprosessen

Intervju (rådata) Primærdata / tynne beskrivelser	Empiri-nær koding	Analyse Tykke beskrivelser	Konsepter Kodegruppering
<p>Men det som er litt sånn at du er der i den verden på de samlingene du har på det digitale, Så nå alt er liksom veldig sånn. Du er i en boble, og så har du disse tidsbegrensningene. Nå er det 5 minutter på det, og så har vi 10 minutter på det, og så skal dere tenke på det og så skal dere bestemme dere for et navn også, som jo er veldig inspirerende når man sitter her og jobber. Men når du kommer ut i den virkelige verden hvor alt skal først innom det utvalget og det utvalget, og så skal du høre med den personen, og så må du forankre det der og sånn så går jo ting utrolig mye saktere. Så det er jo kanskje en sånn liten kaldusj man får da, når man skal sette det ut i praksis, at man liksom legger inn et års betenkningstid. For før du. Ja, men det er jeg setter jo litt på spissen.</p>	<p>så skal du høre med den personen, og så må du forankre det der og sånn så går jo ting utrolig mye saktere</p> <p>en sånn liten kaldusj man får da, når man skal sette det ut i praksis,</p>	<p>Overgang fra opplæring til egen arbeidshverdag</p> <ul style="list-style-type: none"> - ting tar lenger tid - man må være tålmodig - byråkrati 	<p>Utfordrende å gå fra opplæring til implementering</p>
<p>Det kunne jo ha vært en annen måte at man fikk tid eller en oppgave til å definere et prosjekt selv, og mer enn at man får det definert. Det kunne jo vært artig å bli utfordret på det av egen ledelse når man først har vært på det kurset. At man fikk en sånn konkret oppfølging og ble utfordret på det. For det er jo ikke. Jeg har jo ikke blitt etterspurt noe fra meg etter å deltatt på det her heller, så det kunne jo. Det vil jo absolutt hjelpe. Eller ja, hvis man ser litt mer heilhetlig på det, så går det an å tenke.</p>	<p>sånn konkret oppfølging og ble utfordret på det</p> <p>ikke blitt etterspurt noe fra meg etter å deltatt på det</p>	<p>Felles mål og forventninger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variasjon i hvilke forventninger og krav ledelsen stiller etter opplæring 	<p>Forventninger fra ledelsen påvirker implementeringen</p>
<p>Og tenk stort at du tør å være litt ja. Tenk litt sånn ja, men hvorfor? Hvorfor skal vi gjøre det sånn? Bare for at vi gjort det sånn alltid? Hvorfor skal vi gjøre det sånn i framtida? Er det noen annen måte, eller er det noe annet vi kunne ha gjort for å gjøre det her bedre?</p> <p>Og da fikk jeg ideen om å lage sånn forside. Du vet, cover story visjon. Så da hev meg rundt, resten av de ligger over deg - en sånn rull. Men jeg fikk laget opp noen sånne store plakater med den. Det oppsettet fikk tilsendt det fra *, for det var rett etter at vi hadde vært og presentert. Jeg og * hadde vært presentert på den papun dagen med det, og det var kjempe vellykket. Det var så gøy, og da hadde jeg med meg masse aviser og sakser og limstifter og sånn. Sånn at man kunne klippe ut og lage liksom sånne kollasjer. Og det var. Det er jo liksom så gøy hvordan folk først bare nei, sånne ting hater jeg. Og så, når det begynte så vil jo ikke folk gi seg sant?</p>	<p>Og tenk stort at du tør å være litt ja. Tenk litt sånn ja, men hvorfor?</p> <p>Og da fikk jeg ideen om å lage sånn forside. Du vet, cover story visjon. Så da hev meg rundt,</p> <p>Det oppsettet fikk tilsendt det fra *, for det var rett etter at vi hadde vært og presentert. Jeg og * hadde vært presentert på den papun dagen med det, og det var kjempe vellykket. Det var så gøy, og da hadde jeg med meg masse aviser og sakser og limstifter og sånn. Sånn at man kunne klippe ut og lage liksom sånne kollasjer.</p>	<p>Oversettelseskompetanse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prøver seg frem - Nye metoder <p>Implementeringskompetanse og muligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arenaer på tvers - Griper muligheter som kommer 	<p>Spredning i aktørenes oversettelseskompetanse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mot - tålmodighet

VEDLEGG 5 – Avtale om datainnsamling ved Universitetet

Avtale om gjennomføring av intervju med ansatte ved [.....] i masterprosjektet

“Mellomledere og tjenesteinnovasjon i UH-sektoren”

Om prosjektet

Prosjektet skal undersøke hvordan mellomledere ved et universitet tar i bruk og tilpasser metoder og verktøy for tjenesteinnovasjon når de skal implementere det de har lært i et opplæringsprogram. Det er også et mål å bidra til kunnskap om hvordan vilkår i ledernes arbeidshverdag, kan påvirke praksis etter gjennomført opplæringsprogram. Prosjektet skal gjennomføres ved å intervju 4-6 mellomledere individuelt om hvordan de jobber med og håndterer implementering etter opplæringen fra tjenesteinnovasjonsprogrammet ved UiB.

Problemstilling: Hvordan oversetter administrative mellomledere ideen om tjenesteinnovasjon ved et universitet?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår mellomlederne ideen om tjenesteinnovasjon?
- Hvordan tenker og handler mellomlederne når de skal implementere tjenesteinnovasjonsideen og metoden?
- På hvilke måter kommer det til uttrykk at medarbeiderne til mellomlederen er mottakelige for endring?

Om avtalen

Det avtales at masterstudent ved Høgskulen på Vestlandet, [.....], kan kontakte direkte og intervju mellomledere eller andre deltagere fra [.....] sitt Tjenesteinnovasjons-program.

Deltagerne og institusjonen vil anonymiseres og ikke være gjenkjennbare i endelig masteroppgave.

Se vedlagt informasjonsskriv om prosjektet og samtykke-skjema som vil sendes til deltakerne.

Prosjektet er oversendt til SIKT (personverntjenester for forskning) for godkjenning, forutsetningen for denne avtalen er at SIKT godkjenner prosjektet.

Signert, dato:

[.....]

Seksjonsleder

Seksjon for arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling

[.....]

Masterstudent (HVL)