

Kommune + innovasjon = Sant

Innovasjon begrepets møte med kommunal sektor



Bacheloroppgave i statsvitenskap

Universitetet i Stavanger

Büsra Arayici

Studentnummer: 250907

Kandidatnummer: 5524

Veileder: Ann Karin Tennås Holmen

Lvert dato: 11.06.2021

Antall ord: 7791

Sammendrag

Oppgaven tar sikte på å studere hvilke organisasjonsstrukturelle endringer en offentlig organisasjon kan gjennomgå av å implementere innovasjon i sine strategiske mål. Tidligere forskning antyder at det er blitt gjort mye funn på hvordan innovasjon preger privat sektor, men det er relativt lite forskning gjort rundt innovasjon innen kommuner foruten f.eks. den Danske kommune reformen i 2007. Metoden som ble brukt er kvalitative dokumentanalyser som omhandler Sola kommune og dets innovasjonsarbeid de siste årene. Den empiriske analysen som ble utført i denne oppgaver gjorde funn på at det kan skje strukturelle endringer samt endringer i den fysiske organiseringer ved strategisk bruk av innovasjon innad en offentlig organisasjon som Sola kommune. Funnene baserer seg på at det har skjedd noen strukturelle og fysiske endringer ved implementering av innovasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning	5
1.1 Innovasjon vinden som preger kommunal sektor.....	5
1.2 Oppgavens hovedfokus og forskning.....	6
2.0 Teori	7
2.1 Begrepet innovasjon innenfor kommunal sektor.....	7
2.2 De ulike organisasjonsformer.....	8
2.4 Fysisk organisering og dets betydning.....	15
3.0 Metode	16
3.1 Metodevalg	16
3.2 Reliabilitet og validitet.....	17
3.3 Metodekritikk	18
4.0 Empiri.....	19
4.1 Planstrategi Sola kommune 2016-2019.....	19
4.2 Innovasjonsarbeid i Sola kommune – Caserapport.....	21
4.3 Organisasjonsavdeling - ny struktur.....	25
4.4 Praksis i nytt rådhus i ledergruppen	29
5.0 Analyse.....	31
5.1. Sola kommunes utføring av innovasjon	31
5.2. Strukturelle endringer	32
5.3. Det nye rådhuset og dets nytte	35
6.0 Konklusjon.....	36
7.0 Litteraturliste.....	38

1.0 Innledning

Organisasjonsendringer er en vanlig praksis innen organisering. Organisasjoner sett som en statisk enhet endres stadig av ulike faktor og hendelser. Endringene organisasjoner går igjennom kan skje av både interne, eksterne, forutsette og uforutsette hendelser. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. S.55)

I denne oppgaven ønsker jeg å ta for meg hvordan begrepet innovasjon fører til organisasjonsendring, og i dette tilfelle organisering innen kommunal sektor. Organisasjonsendring kan skje innad flere punkter av organiseringen. Men jeg ønsker å ta for meg hvordan den strukturelle organiseringen endres ved et strategisk bruk av innovasjon. En annen dimensjon jeg også ønsker å ta for meg er om innovasjon arbeidet kan påvirke den fysiske organiseringen.

1.1 Innovasjon vinden som preger kommunal sektor

Kommuner har i alle år drevet med innovative løsninger. Disse løsningene oppstår i forbindelse med tjenesteutfordring, organisering og samfunnsutvikling.

Slike utfordringer skaper dermed større press på innovasjonsarbeid enn tidligere.

Presset kommer både fra den politiske siden samt den forskningsbaserte. Det ble gitt politiske signaler om «Et nyskapende og bærekraftig Norge» i 2008-2009. Ettersom også forskning driver effekt til innovasjons vinden kommuner står innenfor og det er et nokså nytt forskningsfelt vekker det stadig spørsmål om hvordan innovasjon kan implementeres i kommunal sektor og vil det alltid telles som en gode? Den danske kommune reformen har gitt resultater, men det trenges stadig flere eksempler innen forskningsfeltet. (Holmen & Ringholm, 2019, s. 16) Sola kommune som har en tett relasjon til olje og gass næringen har de siste årene gått igjennom en rekke utfordringer. Her dreier det seg om større budsjett kutt som et resultat av nedgangstider i olje og gass næringen, som kunne føre til at kommunen sto mellom et veiskille. Enten skulle det utføres kutt i tjenester og

virksomheten eller så skulle det planlegges nye strategiske mål med hoved fokus i nytenkning og innovasjon. Sola kommune gikk for det andre valget og startet et arbeid innen innovasjon og la frem FFF (Forenkling, forbedring og fornying) programmet. Dette for å øke samskapning innenfor kommunen og føre til nye metoder for å få frem tjenester kommunen skal tilby og måten det skal organiseres på. (Kommuneplan Sola 2016-2019)

1.2 Oppgavens hovedfokus og forskning

Sola kommune har inngått nye mål for å oppnå best mulig tjeneste yting og organiseringsarbeid. Dette for å kunne fremme samme kvalitet av tjeneste tilbud og organisering under utfordrende situasjoner. For å utføre dette skulle kommunen ty til innovasjon med fokus på samskapning og fornying. Et slikt mål vil kunne prege organisasjon på flere måter. I denne oppgaven vil hovedfokuset rettes mot den gitte problemstillingen, for å kunne belyse problemområdet. Problemstillingen er utformet på følgende måte: Det finnes lite forskning innen fagfeltet kommune og innovasjon, og hvilken type arbeid som kan gi ulike typer resultater. Jeg er derfor interessert i å finne ut av hva slags resultater innovasjon kan føre til innenfor organisasjonsstrukturen. Problemstillingen er som følger: *«Kommer et strategisk arbeid med innovasjon i fokus føre til strukturelle endringer i organisasjonen spesielt i preg av ledelsesarbeidet? Og vil et slik strategisk arbeid påvirke den fysiske organiseringen i Sola kommune?»*

2.0 Teori

2.1 Begrepet innovasjon innenfor kommunal sektor

Det er en generell enighet om at innovasjon begrepet innebærer endringer. I dagligtale er det derimot en forståelse om at innovasjon dreier som om noe genuint nytt og noe som aldri er blitt gjort eller fått til før. Under en slik oppfatning vil

mye arbeid med nyskapende resultater ikke falle under innovative resultater. Men det er likevel en felles forståelse rundt dette i fagmiljøene om at innovasjon ikke dreier seg kun som noe helt nytt som og som ingen har sett før, men en ny måte å utføre en eksisterende praksis på. Denne oppfatningen av innovasjon kalles i litteraturverden Shlumpeters kontekstualiserte forståelse av innovasjon. (Ringholm & Holmen, 2019, s. 16)

Innovasjon blir av Schlumpeter definert som: «*nye kombinasjoner av eksisterende ressurser*». Dette dreier seg om hvordan en ny idé eller innovasjon skapes ut fra kombinasjoner av allerede eksisterende løsninger og kunnskap. Men hovedfokuset er da at innovasjon ikke trenger å innebære noe genuint nytt, men en ny måte å utføre enn allerede eksisterende idé/praksis på. (Ringholm & Holmen, 2019, s. 16)

Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi tok for seg definisjonen av innovasjon innenfor kommunal sektor og gjengir definisjonen av innovasjon gitt av stortinget under stortingsmelding nr.7 i 2008:

«*Et nyskapende og bærekraftig Norge, defineres innovasjon som en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*» (Handelsdepartementet, 2008)

Konferanseholderne er derimot ikke helt enig i definisjonen gitt under stortingsmeldingen. Deres definisjon av innovasjon er bredere og holder seg nærmere Shlumpeters definisjon. I tillegg inkluderer NOKBIT i sin definisjon at innovasjonen også må realiseres og bidra til nytte for noen eller noe. (Fallmyr, T. 2013. s. 203)

2.2 De ulike organisasjonsformer

Organisasjonsstruktur er et bredt spekter og det finnes flere elementer å ta for seg innenfor en slik struktur. Jeg ønsker å gå mer i dybden i fordeling av beslutningsmyndigheten i en organisasjon og tar derfor for meg Mintzbergs 5 ulike organisasjonsformer.

Mintzbergs organisasjonsformer handler om at alle organisasjoner innebærer et preg av hierarki. Hierarki systemet i organisasjoner består av at det finnes en formell fordeling av beslutningsmyndighet, som setter opp rammer for frihet og krav under utføring av arbeid hos de ansatte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 80) Organisasjonsmodellen til Mintzberg innebærer 5 ulike hovedelementer der 3 av dem betegnes som linjeorganisasjonen og er grunnsteinen av denne modellen.

1. **Operativ kjerne** er den delen av organisasjonen som består av alle som jobber med å produsere produktet eller tjenesten. Gjerner de rollene i en kommune som er direkte innblandet i sluttproduktet organisasjonen byr innbyggerne.
2. **Mellomledelse** er gruppen utfører koordinasjonsarbeid i den operative kjernen og sørger for at det finnes tilstrekkelige ressurser for at den operative kjernen kan utføre arbeidet sitt. Som f.eks. teamledere i en kommune.
3. **Toppledelsen** den øverste ledelsen som følger med på driften av organisasjonen og bestemmer videre strategi og eventuelle endringer i organisasjonen.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019. S.80)

Større organisasjoner har i tillegg til linje organisasjonen det som kalles stab. Det er ofte støttefunksjoner som er mer indirekte innbundet i organisasjonen. Det dreier seg om roller som ikke har noe med produksjonen av produkt eller tjeneste, men støttetjenester som bidrar til driften av de 3 overnevnte hovedelementene.

4. **Teknostruktur** Baserer seg på roller som ikke har direkte kontakt med kunden eller brukeren. Men med spiss kompetanse styrker opp rollene som utvikler selve tjenestene.

5. **Støttestruktur** består av sentrale oppgaver som er nødvendig for at driften skal gå rundt, men inngår ikke inn i arbeidet som utføres innen produksjon av produkt eller tjenester. Kantinearbeidere, sentralbord og lønnsutbetaling kan være et godt eksempel her.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019. S.81)

Med disse 5 hovedelementene bygger Mintzberg opp en teori av 5 ulike organisasjonsformer. For å sette opp de 5 ulike organisasjonene fokuseres det på 4 dimensjonene nevnt nedenfor:

1. Arbeidsdeling og spesialisering
2. Lokalisering av beslutningsmyndighet

3. Koordineringsmekanismer

4. Styringssystemer

Disse 4 dimensjonene settes opp med hverandre og former hvordan de 5 ulike hovedelementene formes og bygges opp med hverandre og skaper de ulike organisasjonsformene. Tabell for å illustrere de 4 dimensjonenes rolle i sammensetning av de ulike organisasjonsformer:

Konfigurasjon	Arbeidsdeling	Koordinering	Hierarki	Styring
Entreprenør-organisasjonen	Liten og uklar	Direkte overvåking	Sentralisert	Kontroll av atferd
Maskinbyråkratiet	Funksjonell	Standardisering av atferd	Mye makt plassert i stab	Kontroll av om regler er fulgt
Det profesjonelle byråkratiet	Funksjonell (fag)	Standardisering av kunnskap	Desentralisert	Rekruttering
Ad-hoc-krtati	Uklar	Gjensidig tilpasning	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)
Divisjonalisert struktur	Marked/produkt	Standardisering av resultat	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)

Tabell 3.2 Strukturelle særtrekk ved de fem konfigurasjonene (Jacobsen og Thorsvik, 2019. s 102)

Det er kartlagt 5 ulike konfigurasjoner som er entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserete organisasjonen og den innovative organisasjonen/ad-hoc-krtati. Jeg tar for meg de sistnevnte 3 konfigurasjoner.

Modell for å illustrere 3 av de organisasjonsformene til Mintzberg oppgaven tar for seg.



1. Figur 3.14 Det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen og Thorsvik,2019. s. 97)
2. Figur 3.15 Den divisjonaliserte organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik,2019. s. 98)
3. Figur 3.14 Den innovative organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik,2019. s. 100)

Det profesjonelle byråkratiet baserer seg på profesjonalisering av arbeidsoppgaver og at rollene i den operative kjernen sitter på stor beslutningsmyndighet samt handlefrihet. Myndigheten den operative kjernen besitter kommer av at de ansatte i operative kjernen er rekruttert blant mennesker som har utdanning og erfaring som kan løse deres arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 96)

Koordineringen skjer ved at det settes vekt på å standardisere oppgaveløsninger gjennom ved at det rekrutteres profesjonelle innenfor sitt fagfelt der alle representerer en felles fagkunnskap. Denne typen standardisering opprettholdes fordi det ser forutsigbart for arbeidet som kommer i nytte. Denne forutsigbarheten er et av hovedpoengene til denne organisasjonsformen.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 97)

Da organisasjonen er bygget opp på en generell profesjonalitet er strukturen også sterkt spesialisert og fremstår derfor som et horisontalt kompleks. Det synes derfor i figuren over at linje organisasjonen går ovenfor og ned og har noe støtte fra stab med tekno og støttestruktur. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 97)

Styrker som er vektlagt for en slik type organisasjonsform er det at den inneholder en delegering av beslutningsmyndighet som sikrer et godt faglig arbeid samt raskere problemløsninger og saksbehandling.

Svakheter ved en slik organisasjonsform er gitt til være at det fort kan oppstå konflikter mellom ulike faggrupper som kan føre til problemer innenfor både samarbeid og styring. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 97)

Den divisjonaliserte organisasjonen

En divisjonalisert organisasjonsform handler om at avdelingene er divisjonaliserte. De ulike avdelingene jobber hver for seg innen ulike områder de under felles ledelse og styring. Avdelingene er ofte delt innenfor sine områder. Denne formen er mest brukt i privat sektor av organisasjoner som driver forskjellige typer virksomheter eller samme virksomheter innenfor ulike fagfelt. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 97)

Divisjonene/avdelingene driver nærmest eget virksomhet der hver divisjon har egne mål som skal nås og oppgaver som skal utføres. Oppgavene blir tildelt av toppledelsen av virksomheten på divisjonsnivå der divisjonsledere får utdelt oppgaven og deler det videre i gruppe og individnivå. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 98)

Styrker påpekt rundt denne organisasjonsformen er at divisjonsnivået synliggjør produkt eller tjenesten som er levert sitt bidrag til lønnsomheten. Det pekes også på at divisjonaliseringen legger til rette for å tilpasse seg markedet organisasjonen omringes. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 99)

Svakheter ved en slik organisasjonsform vil være at hver divisjon kan fokusere for mye på egne mål at den overordnede strategien og målet kan bli glemt. En helhetlig styringsform kan også oppleves mer vanskelig da hver divisjon har stor frihet fra den sentrale ledelsen. En annen svakhet ved en slik organisasjonsform er at hver divisjon eller avdeling i en slik organisasjonsform kan ha hver sin organisasjonsform, altså kan en divisjon være formet som byråkratiet mens det andre kan være formet som ad-hoc-kрати. Sistnevnte utfordring kommer av at alle divisjonene er nokså frie som kun er underlagt organisasjonens overordnede mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 99)

Den innovative organisasjonen / ad-hoc-kрати

Den innovative organisasjonen som Mintzberg kalte ad-hoc-kрати baserer seg på en flatere struktur og en løsere organisering. Regler og prosedyrer er ikke skrevet ned i lik måte som de andre formene. Beslutningsmyndigheten er veldig desentralisert, og de ansatte har større spillerom og må ta initiativ i større grad for å kunne utføre arbeid. Burns og Stalker kalte denne organisasjonsformen for organisk og det er gått inn i organisasjonslitteraturen at en organisk organisasjon karakteriseres ved 4 matriser:

1. Uklare styringslinjer i matrisestrukturen
2. Omdefinerte og tilpassa arbeidsoppgaver etter behov
3. Hver ansattes jobb er åpen definert
4. Kommunikasjonen i organisasjonen går alle retninger både vertikalt og horisontalt etter oppgaveløsningens behov

(Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 99)

Mintzberg betegner denne organisasjonsformen for ad-hoc-rati for å understreke dens uklarhet, men har også kalt formen for den innovative organisasjonen da den organiske matrisen legger til rette for kreativitet og innovasjon. Denne type innovative organisasjonsform fremstår ofte som matriseorganisasjoner som vil si at det er delt med ansvar og autoritet. Typiske matriseorganisasjoner er komiteer eller og utvalg med tidsbegrensede utviklings- eller planleggingsoppgaver. Gruppen ansatte som jobber sammen er som regel en sammensetting av tverrfaglige ansatte, og disse sammensettingene skiftes stadig etter tid og behov av arbeidsoppgaver. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 100)

Administrative ad-hoc-kratier er organisasjoner som er særskilte enheter og team som etableres i organisasjoner for å fremme kreativitet og innovasjon for eget formål. Selv om dette teamet dannes innenfor organisasjonen skilles det sterk fra den operative kjernen i organisasjonen som har ansvar for å skape nye ideer, produksjonsmåter eller produktet ut i praksis. Teamet har kun et formål om å fremme aktivitet innen innovasjon og kreativitet og ikke utføre arbeidet til den operative kjernen innad organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 100)

Styrker belyst i denne type organisasjonsformen er at det skaper store muligheter for å utnytte maksimalt av ansattes kompetanser, mens svakheter er gitt til å være uklare autoritetsforhold. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s. 101).

Denne uklarheten kan føre til usikkerhet og frustrasjon samt utfordringer med driften rundt å løse oppgaver med tanke på svekket koordinering og styringssystem.

2.4 Fysisk organisering og dets betydning

Den fysiske organiseringen har mye betydning for den strukturelle organiseringen samtidig som det påvirker andre felt også i organisasjonen. Jacobsen & tar for seg dette fagfeltet med ved fire dimensjoner.

1. Organisasjoner befinner seg i bygninger. Hvordan bygninger blir utformet har en stor påvirkningskraft på hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre innad organisasjonen. Det er nå en vanlig metode at mennesker er lokalisert rundt omkring i organisasjonens bygg. Men denne fordelingen ofte med skillevegger og private kontrer skaper dette fysisk avstand, det er klart at mennesker som sitter ved hverandre har større evne til samarbeid og tilpasning. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s.104)
2. Den andre dimensjonen baserer seg på hvor mye privatliv man behøver og ha på jobb, og at det finnes en tradisjonell forståelse på at man skal i stor grad skal kunne ha sin egen sone som da også skjermer mot eventuelt samhandling. De senere årene har det blitt økende trend at ansatte plasseres mer i åpne landskap og med mindre skille fra hverandre. Dette for å øke samarbeidsevne og kunne nytte maksimal kunnskapsevne fra ansatte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s.104)
3. Tredje dimensjon innenfor dette feltet er utfordringer rundt hva muligheten for en fysisk endring av bygg er. Det er ikke like fleksibelt da den fysiske strukturen ikke er like lett å endre på som en eventuelt strukturell organisering som ikke innebærer murvegger. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s.104)
4. Fjerde og siste dimensjon utpekt av Jacobsen og Thorsvik da hvordan fellesarealer, møterom og der publikum mottas er satt opp. Dersom innredningen er tilrettelagt på riktig måte vil dette øke kontakten mellom ansatte da den fysiske utformingen påvirker hvem som snakker med hvem hvis det er riktig tilrettelagt. (Jacobsen & Thorsvik, 2019. s.104)

3.0 Metode

3.1 Metodevalg

For å besvare oppgaven har jeg besluttet meg til å ta i bruk kvalitativ metode. Dette valget begrunner jeg ved at undersøkelsesopplegget mitt er Sola kommune. Særlige observasjoner og spesielle hendelser dokumenteres som regel i rapporter eller liknende i en kommune med høy grad av detalj beskrivelse. Det følte derfor hensiktsmessig å velge kvalitativ metode. Dokumentanalyse som jeg skal utføre for denne oppgaven går også under kvalitativ metode og det vil derfor litteraturperspektiv også være riktig å betegne oppgavens fremgangsmåte som kvalitativ.

Dokumentoversikt:

Kommunal planstrategi 2016-2019

Sola kommune. (2016). *Kommunal planstrategi 2016-2019* Hentet fra: https://www.sola.kommune.no/_f/p1/iac74ea00-66d4-4b30-abc9-ce1a94cc6bac/planstrategi-2016-2019.pdf

Innovasjonsarbeid i Sola kommune- Caserapport 2015-2017

Holmen,A. K. T. & Lindland, K.F. IRIS. (2017) *Innovasjonsarbeid i Sola kommune-caserapport 2015-2017*. Hentet fra: Innsendt av Holmen. A,K,T.

Ny struktur, organisasjonsavdelingen

Sola kommune. (2020). *Ny struktur, organisasjonsavdelingen*. Hentet fra: Internt dokument hos Sola kommune. Fikk tilsendt av organisasjonssjefen.

Praksis i nytt rådhus i ledergruppen

Sola Kommune, Internt dokument.

Jeg har valgt å behandle overnevnte dokumenter for å kunne svare på forskningsspørsmålet mitt om hva slags endringer innovativt arbeid kan føre til i organiseringer til Sola kommune. Ser derfor på det som hensiktsmessig å bruke interne prosess dokumenter for å se hva slags arbeid som har vært utført for å kunne drøfte hva slags teoretiske endringer det kan ha gitt.

3.2 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten omhandler kvaliteten rundt data innsamlingen. Under kvalitativ forskning kan reliabilitet ansees som forskerens betraktninger om hvordan datainnsamlingen har foregått for å unngå problemer som f.eks. målefeil. (Ringdal,2013, s 248). Hensikten med dette er at dersom en annen forsker velger å foreta samme type forskning rundt emne og caset skal også den andre forskeren få samme resultater. (Yin, 2003, s. 34).

Dokumentet om Strategiske planen til sola kommune er hentet direkte fra organisasjonens egen nettside, dette er et offentlig dokument kommunen er pliktet til å publisere av over ordnede politiske styrer så jeg velger å tro reliabiliteten i dokumentet er høy.

Dernest er caserapporten Innovasjonsarbeid i Sola kommune til vurdering, dette dokumentet vil jeg også tro ikke kan svekke reliabiliteten på oppgaven på da det er en relativ grunnleggende gjennomgang og forskning av arbeidet kommunen har utført. Det følger kommunen over lang tid og tilnærmer seg innovasjons arbeidet fra et bredt spekter.

Ny struktur, organisasjonsavdelingen dokumentet kan jeg vurdere noe svekket reliabilitet da dette er relativt nye endringer eller endringer som er planlagt skal tre i kraft med nyere mål og visjon. Da det ikke kan vises til konkrete resultater,

men kun mål. En annen forsker kan i etterkant komme til andre resultater dersom samme dokumenter blir brukt med noe oppdaterte resultater.

Til slutt dokumentet Praksis i nytt rådhus leder gruppen, dette dokumentet gjelder også det planlagte arbeidet og ikke utførelsen. Det kan derfor være svekket reliabilitet da idé ikke rent er utført i praksis. Sola kommune flyttet inn i det nye rådhuset i slutten av 2020 men grunnet omstendighetene med covid har de ikke fått praktisert dette arbeidet i det nye rådhuset etter planen. Derfor kan reliabiliteten regnes noe svekket.

Begrepet validitet omhandler prinsippet om oppgaven studerer det den er ment til å studere (Ringdal, 2013, s. 248), og ikke minst om innsamlet data har en relevans for problemstillingen (Hellevik, 2011, s.183). I dette tilfelle vil jeg vurdere validiteten av dokumentene som er innsamlet som høye. Problemstillingen dreier seg direkte om innovasjonsarbeidet sola har gått igjennom og fysisk organisering. Alle dokumentene har en direkte tilknytning til enten innovasjonsarbeidet eller den fysiske organiseringen som også er en del av problemstillingen.

3.3. Metodekritikk

Jeg ønsker å bemerke kritikkverdige punkter med min metode utførelse. Det er nemlig slikt at jeg kunne styrket empirien av oppgaven ved å ha intervjuer med ansatte eller i kommunen. Dette fikk jeg ikke utført da jeg kom noe sent i gang med informasjons innsamlingen. Det er også verdt å nevne at jeg ikke kunne få godt nok informasjon om hva slags endringer det nye rådhuset har ført til i den fysiske organiseringen da flere ansatte er nødt til å holde seg på hjemmekontor.

4.0 Empiri

4.1 Planstrategi Sola kommune 2016-2019

Caset i oppgaven er som nevnt tidligere er Sola kommune, organisasjonen har de siste årene måttet fokusere på å jobbe innovativt og tenke samskapning. For å kunne analysere hvordan dette arbeidet kan ha ført til strukturelle endringer i organisasjonsformen og i fysiske plasseringer i lokaler har jeg samlet inn dokumenter for å kunne gi en empirisk presentasjon av Sola kommune og deres arbeid rundt innovasjon de siste årene.

Om lag 85% av Sola kommunes arbeidsplasser er knyttet til olje og gassutvinningen. Denne tilknytningen til olje og gass har ført til at kommunen har opplevd en rask økonomisk vekst samt en synlig befolkningsvekst. Men nedgangen førte også til utfordringer. Det skapte veiskille for kommunen der de enten skulle kutte eller tenke innovativt. Det er gjerne dette veiskille som ble den utløsende årsaken for tanken rundt innovasjon og samskapnings fokus for kommunen. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Fokus på mestring, samskapning, samarbeid, og «ansvar for hverandre» mellom kommunen og innbyggerne er sentralt i planen, men et godt samarbeid skulle også etter planen implementeres mellom leder og ansatt.

FFF arbeidet innebærer satsing i flere områder som helse, utdanning, jordbruk og bærekraftig økonomi med mer, men jeg ønsker å se nærmere på hva satsingsområdene kan ha ført til ovenfor organisasjonsformen og den fysiske organiseringen. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Nytenkningen til Sola kommune innebærer fokus på at samarbeid og samskapning som bidrar til bedre tjenesteutvikling. FFF (forenkling, forbedring og fornying) av den grunn dannet for å fremme dette arbeide. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Internt i organisasjonen betyr der nå at det stilles krav til kontinuerlig forbedring og intern samhandling for at kommunens evne til en innovativ omstilling skal

lykkes. FFF arbeidet har derfor et mål om å styrke en kultur der både ledere og medarbeidere kontinuerlig leter etter og gjennomfører forbedringer. Gjennom koordinert, planmessig og metodisk FFF arbeid forventes det positive resultater også innen interne prosesser/samhandlinger og ikke bare innen tjenesteutvikling. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

FFF-strategien hviler på to grunnmur innen ledelse og medarbeidere:

Lederutvikling

Sola kommune startet høsten 2015 med et lederutviklingsprogram for ledere i virksomheten der det i hovedsak er et mål om å skape en felles forståelse på hva en god leder er innad kommunen altså organisasjonen. Programmet er satt sammen med felles forsamlinger samt tid for egenrefleksjon og nettverkssamlinger. I fremtiden vil dette prosjektet føre til at det er ensbetydende å være en god endringsleder i virksomheten. En god leder skal fremheve og støtte opp godt medarbeiderskap og det skal etter planen realiseres gjennom tydelig og mestringsorientert ledelse som skal hjelpe med å få ut det beste av medarbeiderne. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Medarbeiderutvikling for medarbeiderskap

I planen om FFF har Sola kommune tro om at medarbeiderskapet utvikles ved at alle kan få bidra med sin kunnskap. Det skal være en åpen plattform der alle kan dele sin ekspertise og erfaringer der alle ansatte får muligheten til å delta i forbedring og fornying i sin egen arbeidsplass. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Sola kommune har ført i planstrategien under satsingsområde 5 av FFF arbeidet at det skal settes vekt på bruk av IKT for å kunne bedre og effektivisere saksbehandlinger av arbeidet som utføres internt. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

Under FFF arbeidets satsingsområde 5 er også Det nye rådhuset satt i fokus. Dette bygget har som hovedmål å sikre at kommunens folkevalgte, ansatte og innbyggere får funksjonelle og moderne bygg som støtter fokuset på miljøvennlige løsninger. Satsingsområde rundt det nye bygget er spesielt relevant for oppgaven med tanke på at planen var å få til nye fysiske løsninger som skal fremme kreativitet, samhandling, kommunikasjon og trivsel blant de ansatte. Planen her vil også være at de ansatte skal være involvert i nye arbeidsmåter og organisering ved hjelp av nye fysiske løsninger. (Planstrategi Sola kommune, 2016)

4.2 Innovasjonsarbeid i Sola kommune - Caserapport

Situasjons beskrivelsen i presentasjonen av caserapport beskriver arbeidet til sola kommune som så: Kommunen har de siste 5 årene gjennomgått en betydelig omstilling med kostnadskutt og budsjettreduksjoner for å kunne tilpasse seg endringene som har hendt i kommunens drift med tanke på endring av de økonomiske rammebetingelsene. (Holmen & Lindland, 2017).

Planen for arbeidet fremover i 2014 var å skape en kultur for forbedring, forenkling og fornying. Arbeidet rundt innovasjon skulle skje gjennom medarbeiderne der hele organisasjonen skal læres i en metodikk som skal bære frem tanken rundt nytt og nyttig. Kommunen skal internt utvikle i samhandling mellom ledelsen og ansatte verktøy som kan skape innovative løsninger og arbeidsmetoder.

Ved innledning av forskningsarbeidet Holmen og Liland utførte rundt Sola kommunes nye overordnede mål har forskerne vært i en innledende dialog med toppledelsen i kommunen. Her setter ledelsen tydelig vekt på at arbeidet rundt FFF skal gi rom for omstillinger der det lar seg prøve nye modeller feile lære og ikke minst “stjele” gode ideer og praksiser. (Holmen & Lindland, 2017).

Under FFF arbeidet var det tenkt at ansvaret for å sette i gang og gjennomføre FFF ligger i linjeorganisasjonen. Strategisk ledelse hadde ansvaret for å sette ambisjonsnivået og mål for forbedringsarbeidet samt etterspørre prosjektet og legge til rette for prosjekter tvers av tjenesteområdene internt i kommunen. Forbedringsarbeidet skulle også være et tema på rådmannens ledersamlinger samt kommunalsjefens ledersamlinger. Et stort fokus i dette arbeidet var planlagt at lederne skal ha åpen dialog med ansatte og deres forslag rundt dette arbeidet. Ansatte og medarbeidere ved hjelp av personalmøter gi bistand til forbedringsprosesser og følge opp sine forslag. Disse endringene med økt inkludering av personalet for forbedring og innovasjonsarbeidet er et resultat av lederutviklingsprogrammet Sola kommune startet i 2014. (Holmen & Lindland, 2017).

At forbedringsarbeid økte fokus på ledergruppens vilje til endringer og igangsatte dette gjennom lederutviklingsprogram. Dette utviklingsprogrammet for ledere innebærer også stor grad for medarbeiderinvolvering. For å kunne opprettholde dette ble det utført to felles samlinger i høsten 2015 og 2016. I tillegg til felles samlingene ble det organisert nettverksgrupper tvers gjennom organisasjoner internt i kommunen der gruppene skulle treffes to ganger etter hvert fellessamling samtidig som de får tilsendt oppgaver gjennom e post og en kontaktperson de medarbeiderne kan ta kontakt med for å få tips til best utbytte av nettverkssamlingene. Dette ble også et tiltak som ble tatt da ledergruppen innså risikoen med at det ikke kan være så oversiktlige å kunne plukke opp medarbeiderens forslag med kun bruk av mellomledere. (Holmen & Lindland, 2017).

I perioden høst 2015 og vår 2016 ble lederprogrammet utført som planlagt etter rammene. Målet med programmet var å skape en felles plattform for ledelse i Sola

og ikke minst bevisstgjøre lederne i organisasjonen på sin egen rolle til å bidra og dyrke medarbeiderskapet. Det ble til sammen utført to omganger hver i høst 2015 og vår 2016 der 48 virksomhetsledere og 6 ledere i rådmannsgruppen.

De fire forskjellige samlingene for ledergruppen var med følgende tema:

God ledelse for framtiden

Ledelse for sterkt medarbeiderskap

Team og Samhandling som gir arbeidsglede, motivasjon og trygghet til å lede omstilling og endring.

Ledelse som virker

Gjennom disse fire emnene har ledergruppen i Sola operert i 11 forskjellige nettverksgrupper som krevde både egenrefleksjon og samarbeid, disse gruppene var opprettet i tvers av tjenesteområder i kommunen og arbeidet med 6 forskjellige oppgaver:

- Meg som leder
- Rolleklarhet og autonomi
- Å lede med tydelige verdier
- Mestringsorientert ledelse
- Samhandlingskultur
- Endringslederen

4.3 Organisasjonsavdeling - ny struktur

14. desember 2020 ble en omorganisering presentert i Sola kommune. Her er det ulike rammer og mål som er gitt i grunnlag for denne omorganiseringen der det relevante utgangspunktet og rammen for oppgaven er følgende punkt:

Forventninger fra politisk ledelse på satsningsområdene nærvær, heltid, endrings- og innovasjonsarbeid og digitalisering

Hovedmålet med omorganiseringen er gitt til å være:

Å sørge for gode leveranser - i et trygt og godt arbeidsmiljø for alle.

Betydningen av omstillingen er forklart slik i presentasjonen av den nye hovedstrukturen av organisasjonsavdelingen:

- Vi skal jobbe med arbeidsflyt og oppgavene våre slik at vi kan gi den støtten og leveransen som virksomhetene trenger, og slik at vi vet at vi alltid har tilgjengelig den kompetansen og de ressursene vi må ha for å levere gode tjenester.
- Vi skal være trygge i rollene våre, og vite hva som forventes av oss og det ansvaret vi har.
- Vi skal ha et godt arbeidsmiljø- og jobbe for at mestring, kompetanse og samarbeid er en sentral del av den nye strukturen og en stor del av vår kultur.

Det er blitt lagt inn en strategisk ledergruppe samt et digitaliseringsråd. Den strategiske ledergruppen skal bestå av organisasjonssjef, leder i HR, leder i innbygger- og politikerkontakt og leder i digitalisering/IT. Denne gruppen skal ha ansvar for at Sola har tydelige prioriterte satsningsområder for hele avdelingen og at disse implementeres. En annen hovedansvar strategisk ledergruppen skal ha er at avdelingene i Sola leverer resultater innen satsingsområdene Sola samt følge opp evalueringer. Strategisk ledergruppen er klar over at de kommer til å trenge ansattes kompetanse for å få resultater innen satsingsområdene, medarbeidere skal

derfor bli flittig inkludert i arbeidet. Målet er at det trengs å bli belyst, løst eller evaluert et satsingsområde.

HR avdeling:

HR, HMS og Utvikling teamene blir sammenslått og blir HR avdeling. Dette er gjort etter vurderinger der det er blitt vist at å samle kompetanse fra 3 ulike avdelinger føre til at Sola klarer

Leverer støtte / tjenester ut i organisasjonen på en mer helhetlig måte

Koordinere organisasjonen på en bedre måte

Redusere sårbarhet i egne ressurser og kompetanser

HR avdelingen har fått en viktig rolle i Sola kommunes omstilling-og innsparing arbeid for årene som kommer. HR avdelingen skal særlig støtte opp organisasjonsutvikling, omstilling, omplassering og arbeidsmiljøet. Avdelingen har også fått i oppdrag om å drive videre arbeidet organisasjonen satsingsområder innen heltid / nærvær, rekruttering og innovasjon.

Det er foreløpig kun nå navnet på denne avdelingen er HR da navn som passer av det videre arbeidet innen satsingsområdene også skal vurderes å inkluderes tettere i avdelingen.

Digitalisering/IT

Digitalisering/IT har foreløpig ikke endret noe struktur, men her er digitalisering rådgivere blitt en del av avdelingen. Det ble vurdert en at en sammenslåing med dokumentsenteret skulle skje, men ble klargjort at dette bør arbeides nærmere med de kommende år etter å ha funnet ut prioriteringer av oppgaver og ressurser.

Personvernombudet er også etter planen i presentasjonen av det nye strukturert bli del av digitalisering/ IT.

Innbygger- og politikerkontakt

Avdelingen innbygger-og politikerkontakt er sammenslått av de 3 ulike avdelingene kommunikasjon, foaje og politisk sekretariat. Denne duoen i sammenslåing har i hovedoppgave å holde god kommunikasjon med innbyggerne og de folkevalgte. Satsningsområde samskapning og innbyggerinvolvering er sentralt for oppgavene i denne dannede avdelingen.

Dokumentsenter

Avdelingen blir foreløpig ikke endret, det ble vurdert en sammenslåing med Digitalisering/IT men de ble ikke funnet noen tilstrekkelige grunner for at det ville gi reelle gevinster. Leder i dokumentsenteret kommer til å ha en naturlig rolle i digitaliseringsrådet som er blitt lagt til i digitalisering/ IT avdelingen men kommer ikke til å gi en fast plass i den strategiske ledergruppen. Leder fra dokumentsenteret som leder digitaliseringsrådet kommer til å samhandle med Digitalisering/IT innen fagområdet selv om det ikke får plass i strategisk ledergruppen.

Digitaliseringsråd/ anskaffelse

Rådet kommer til å få en viktig rolle innenfor avdeling digitalisering/it men igjen for hele organisasjonen også. Dette rådet skal fremme arbeidet til kommunens IKT sytemer.

Lønn:

Lønningsavdelingen ble flyttet til økonomiavdelingen med virkning fra 01.01.2021. Det er blitt regnet med både fordeler og utfordringer ved denne flyttingen av kompetanse området. Det ble kommet frem til denne beslutningen da det ble vurdert at faglige fordelene kommer til å være flere ved overflyttingen enn utfordringene og dermed mest vektlagt. Overflyttingen telles som en naturlig del innenfor utviklingen både i Sola kommune og fagfeltet. Det settes også vekt på at Lønn skal kunne ivareta fellesoppgaver med HR og det skal derfor bli gått gjennom gode måter å fortsette arbeidsflyten på.

Sentrale roller og arbeid som berøres

Teamledere:

Stillingene som teamledere fristilles fra sine lederroller, men får muligheten til å søke andre lederstillinger eller kunne drøfte muligheter om andre roller som kan opprettes under omstillingsarbeidet sammen med organisasjonssjefen. Teamledere kommer uansett til å beholde rollen frem til nye lederstillinger blir besatt.

Rollene det gjelder er:

Leder HMS, leder HR, leder utvikling blir til HR avdeling og dermed under HR leder.

Leder i kommunikasjon og leder i politisk sekretariat skal gå under Innbygger-og politikerkontakt.

Arbeid i avdelingene med oppgaver og oppgaveflyt :

Ansatte i HR og Innbygger- og politikerkontakt kommer til å bli satt opp i fellesmøter for å finne ut av hvordan arbeid og oppgaveflyten skal videreføres.

Det blir utført workshops av de snart avtrappende teamledere for å legge opp et godt opplegg for de nye avdelingene der også ansatte kan komme med medvirkninger av sin kompetanse og innspill.

Ny leder for digitalisering og IT skal samhandle med sine medarbeidere i avdelingen om hvilken oppgave som skal prioriteres og ressursfordeling for videre struktur.

Leder i dokumententeret skal samarbeide med digitalisering/it angående hvordan digitaliseringsrådet skal dannes og struktureres.

Medvirkningsarena:

Det blir opprettet et nytt kvalitetsteam som skal ha en sentral rolle i å holde målrettet fokus på arbeidsmiljøet og satsingen rundt det som er en del av omorganiseringen. Dette teamet skal inneholde både ledere og ansatte.

Det vil også opprettholdes fire fellesmøter årlig for alle ansatte der det er åpent for å komme med innspill til agenda og vil spille en viktig arena for å innhente innspill til saker som skal besluttes.

4.4 Praksis i nytt rådhus i ledergruppen

Sola kommune har benyttet seg av sjansen å utføre endringer i praksis ved innflytting i det nye rådhuset. Målet var å bevege seg fra tradisjonelle cellekontor eller landskapet i det gamle bygget. Det er forutsatt at det vil føre til utfordringer, men målene Sola har med det nye rådhuset men for å nå mål og visjonene er det satt tydelige krav til både ledere og medarbeidere. Det er klart for kommunen at

de ikke vil få nå noen endringer dersom de kopierer samme planløsningen i det nye rådhuset som det gamle og Sola ønsker å utføre en klar endring.

Rådhuset er godt tilrettelagt for både planlagt og spontan samhandling, bygget skal kunne føre til samarbeider tvers igjennom avdelinger og kompetanser. Det vil føre til utfordringer da det er flere ulike fagmiljø som skal flytte sammen, for å få best utbytte av kompetansen må man kunne jobbe gjennom utfordringer også.

Det er planlagt flere store møteplasser i bygget der medarbeidere kan treffes tvers gjennom avdelinger. Det vil være en splittet ny måte å jobbe på og det er det som er målet da det nye rådhuset ikke kun er for dagens arbeidsformer, men en fremtidig arbeidsplass.

Under bearbeidingen rundt forbedringer i kommunen kom det frem fra både ledere og medarbeidere i flere anledninger at Sola ikke er flink nok til å samhandle tvers gjennom kommuner og at det bør bli gjort handlinger enn bare tanker.

Den fysiske utformingen skal understøtte og bidra til å realisere Sola kommunes mål om samskaping, innovasjon, digitalisering og økt samhandling tvers i organisasjonen. Det er derfor naturlig for kommunen å bearbeide nye rutiner og arbeidsmåter enn hva de har hatt tidligere.

Ansattes arbeidspult blir en av de nye arbeidsformene i Sola, det er vanlig at ansatte har egne pulter, men i Solas nye rådhus vil det ikke være slikt lenger, man skal ikke ha personlige eiendeler som bilder og pynt på pulten og alle skal ha et skap i nærheten av pulten eiendeler kan beholdes. Dersom en er borte fra jobb kan en annen ansatt benytte seg av pulten.

Aktivitetsbasert det nye rådhuset inneholder en ny måte med kontorlandskap enn det kommunen har hatt tidligere. Landskapet baserer seg i forskjellige soner ut fra hva slags arbeid man skal utføre. Det vil derfor inneholde langbord for eventuelle samarbeidsoppgaver, lese stoler for arbeid alene og stille soner for konsentrasjonsarbeid.

Møteplasser finnes det mange av i det nye rådhuset. Det skal kunne bli brukt for både planlagt og spontan aktivitet til samhandling mellom både kollegaer, besøkende og innbyggere i kommunen.

Kantinen blir et treffpunkt for alle ansatte i kommunen. All bespisningen skal utføres i dette området. Det skal være en naturlig møteplass for alle i tvers av etasjer der saker kan drøftes uten at det ikke trengs stor planlegging. Området er åpent for både faglig og sosiale sammenkomster.

Foaje er området man kan tilbringe tid sammen med besøkende/innbyggere og et område der også ansatte kan jobbe sammen. Det inneholder langbord og pc skjermer for arbeid. Det skal være kommunens ansikt utad der innbyggerne, næringsliv og samarbeidspartnere skal oppleve at Sola har en visjon og mål som handler om å møte innbyggere.

Kursavdeling rådhuset skal inneholde fire forskjellige kurslokaler i nærheten av kantinen der alle ansatte skal bli oppfordret til å bruke flittig til intern opplæring, men og til kurs i samarbeid med andre partnere.

Møterom det finnes flere møterom i alle etasjer i bygget der det skal finnes rom for mer spontant bruk og andre rom som er tilrettelagt booking.

I det nye rådhuset skal flere avdelinger og virksomheter som skal arbeide under samme tak, strategi ved bruk teknologi som skal praktiseres fysisk i det nye rådhuset for best mulig gjennomføring av samhandling er til nå som følgende:

5.0 Analyse

5.1. Sola kommunes utføring av innovasjon

Som nevnt under teori 2.1. er innovasjons begrepet et nokså nytt fagfelt og det er ikke etablerte direkte rammer for hvordan begrepet implementeres i en kommunal sektor. Det kan derfor være vanskelig å skille rammer om hva som går under innovasjons arbeid i kommunal sektor.

For å kunne finne svar på hva slags endringer et strategisk arbeid med innovasjon kan ha ført innad Sola kommune er det viktig å ta for seg om Sola har utført innovativt arbeid innenfor litteratur definerte rammer. Hvis man tar for seg FFF arbeidet kommunen startet å planlegge i 2014 var dette i stor grad et resultat av de økonomiske utfordringene som preget kommunen under nedgangstider i olje og gass næringen. Kommunen var da i et veiskille om å kutte ned på utføring av tjenester og organiseringen eller tenke nytt og skape resultater med andre arbeidsmetoder. Det var da FFF arbeidet fikk sin utsprang. Ser man på definisjonen gitt på regjeringmeldingen i 2008 om at innovasjon regnes som nytenkning og nye måter å utføre tradisjonelt arbeid på for økonomisk utnyttelse kan man definere FFF arbeidet og dets utløsende årsak som innovativ og at det går under deres rammes.

Men man kan også påpeke Shlumpeters kontekstualiserte forståelse av innovasjon der det dreier seg om at innovasjon ikke dreier som kun det som er genuint nytt, men også gamle arbeidsmåter på med en nyere løsning. Forenkling, forbedring og fornying arbeidet dreier seg akkurat om dette, Sola kommune leter etter nyere

måter å jobbe på med den tradisjonelle strukturen de har hatt. Det skal fremdeles jobbes mot å skape samme tjenester og resultater for innbyggere, men med en nytenkning og skapende metode. Ved dette kan det også kommes frem til at arbeidet kommunen utfører er innovativt. En siste dimensjon rundt definisjonen av arbeidet til kommunen er NOKBIT konferansens tilføyning av at det arbeidet man utfører med innovativ hensikt skal være til nytte for kommunen enten det er til økonomisk nytte eller med hensikt til nytte i organiseringen. (Fallmyr, T. 2013)

5.2. Strukturelle endringer

For å starte drøftingen rundt hva slags strukturelle endringer innenfor ledelse innovasjonsarbeidet har ført til i Sola kommune vil jeg drøfte hvor organisasjonen lå an i følge Mintzbergs konfigurasjonsmodeller.

Jeg står mellom å plassere kommunen nærmest det profesjonelle byråkratiet og den divisjonaliserte organisasjonen. Det fordi kommunen er bygget opp på et visst hierarki ovenfra og ned, men også spesialisering av kunnskaper står i fokus. Alle ansatte og roller plasseres ved sitt fagfelt og får en viss grad av beslutningsmyndighet innenfor sitt fagfelt, men mye makt er fremdeles plassert i stab. Kommunen kan også stå nærme den divisjonaliserte organisasjonen der avdelinger jobber hver for seg med eget arbeid uavhengige av hverandre, men mot et overordnet mål gitt av kommune ledelsen om å skape gode tjenester til innbyggerne. Ledere i kommunen ble også lært til å utvikle tankesettet om å samskape og hvordan dette arbeidet kunne utføres. Og at en god leder skal fremme sine medarbeiders kompetanser til å bidra med sin kompetanse. Videre fokuserte lederutviklingsprogrammet seg på å skape en felles forståelse for hvordan en leder skal være, rolleklarhet og autonomi, lede med tydelige verdier, mestringsorientert ledelse, samhandlingskultur og endringslederen.

Fokuset på rolleklarhet og lede med tydelige verdier holder fremdeles konfigurasjonen nærme maskin byråkratiet der koordinering dreier seg om standardisering av arbeid og styringen baserer seg enda på at styring innebærer kontroll av om at regler blir fult, med tanke på at regler også baseres på verdier som ønskes nådd så vil ledelse med tydelige verdier vil det ledelsesutvikling programmet fremdeles holder Sola kommune nært konfigurasjonen maskin byråkratiet.

Tar man for seg det planlagte arbeidet Sola kommune utførte innen ledelsen bør man sette foten innen lederutviklingsprogrammet. Det er en viktig del av arbeidet som skulle utføres, og i stor grad dreier seg om å snu fokuset til ledelsen for å bidra og fremme innovasjonsarbeidet internt i kommunen. Det dreier seg mye om at ledere skulle omstilles til en tankegang der det skal være de største initiativtakerne og motivatorene for å drive innovasjonsarbeid. Dette innebærer også at medarbeidere i kommunen får mer beslutningsmyndighet og blir pushet til å komme med mer innspill.

Arbeidet med fokus på samskapning og samarbeid innad organisasjonen kan sees til å trekke Sola kommunens tidligere divisjonaliserte organisasjonsform mer eller mindre med tanke på at ledelsen prøver å dra frem en mer samarbeidende kultur. Det dreier seg ikke om at avdelinger er blitt svekket og ikke har sine klare roller mer. Men det dreier seg om å implementere disse med hverandre til den grad det lar seg.

For å finne ut av hvor den organisasjonsstrukturelle konfigurasjonen ligger i dag etter innovasjonsarbeidet drevet av ledelsen kan man se det skjedd noen endringer. Det man da kan ta for seg er den nye hovedstrukturen i organisasjonsavdelingen. Her er det blitt implementert en ny strategisk ledergruppe som skal lede FFF arbeidet som dreier seg om forenkling, forbedring og

fornyning arbeidet. Det kan sees sammen med teorien rundt det administrative ad-hoc-kрати. Ideen om at det etableres enheter og team i organisasjoner for å fremme innovasjon og kreativitets arbeid kan vise til at Sola har fått implementert ad-hoc-kрати konfigurasjon kjennetegn i sin organisasjonsstruktur. Ad-hoc-kрати kjennetegn kan også sees mer til i Sola kommune etter innovasjonsarbeidet med tanke på at det åpnes i større grad til tverrfaglige sammensetninger mellom ansatte.

Arbeidet Sola kommune har utført de siste årene har ført til omorganisering innenfor organisasjonsavdelingen. Som nevnt i avsnittet over er det blitt implementert en strategisk ledergruppe mellom organisasjonssjefen og de ulike avdelingene. Det har også ført til at HR avdelingen ble dannet ut fra HMS, HR og utvikling teamene som støtter opp for større samarbeid.

Digitalisering/IT forsetter den samme driften og arbeidsmåten, men er implementeres digitaliseringsrådgivere i avdelingen. Dette kan man også se i teorien som teknostruktur i Mintzberg konfigurasjon og gir derfor en pekepinn på at organisasjonen holder på den byråkratiske organisasjonsformen samtidig som det drar inn ad-hoc-kрати ved at slike team og enheter legges inn for nytte av innovativt arbeid.

Dokumentsenteret ble vurdert sammenslått med Digitalisering/ IT, men da innovasjon og dets endringer skal føre til nytte ble denne idèn slått ned da det ikke ble kommet frem til en betydelig nytte av sammenslåingen. Men digitaliseringsrådet som implementeres i Digitalisering/IT skal også innebære roller fra dokumenteter. Dette tyder også preg av ad-hoc-kрати der roller blir noe løsere. Kommunen har et sterkt ønske om å yte maksimalt av kompetansen av alle avdelinger ved bruk av større samarbeid som kjennetegnes i et ad-hoc-kрати.

Lønn avdelingen ble slått sammen med økonomi da det så ut som en naturlig prosess under omstillingsarbeidet. Man kan også her se tydelig preg av nytte vurdering for innovasjon sett av ledere samt implementering av ad-hoc-kрати der roller løses opp eller sammensetninger av kunnskap.

Medvirkningsarena Sola kommuners ledere ønsker å skape med FFF arbeidet har i hensikt som å involvere ansette mer i forbedringsarbeid og ta mer initiativ. Selv når kommunen ikke kommer til å bli et direkte ad-hoc-kрати noen gang så er medvirkningsarena også et tegn på at organisasjonsformen hvert fall tar inn kjennetegn fra et ad-hoc-kрати der ansatte selv går inn for å se hvor det er forbedringspotensialet. Men da et ad-hoc-kрати kan skape frustrasjon og konflikt under arbeid er det greit at arbeidet ledes av en synlig ledelse som man finner i det byråkratiske organisasjonsformen.

5.3. Det nye rådhuset og dets nytte

I Jacobsen og Thorsvik settes det ikke skjul på at den fysiske plasseringen har mye betydning for samhandling og hvordan det påvirker arbeidet rundt tilpassing. Den største utfordringen rundt endringer i den fysiske plasseringen er som nevnt det at de ikke er lett å endre struktur i et bygg. Sola kommune grep sjansen om at organisasjonen skulle flytte inn i nytt bygg under arbeidet med innovasjon. Da var det faktisk mulig å flytte vegger og organisere uten fysiske utfordringer som vegger.

Den fysiske avstanden dreier seg ikke kun om lukkede kontorer og løses derfor ikke med at vegger fjernes. Kommunen har likevel utført en god plan for den fysiske organiseringen. Det nye rådhuset som nevnt i empirien har planlagt det slik at det finnes tre ulike soner ment for fullt fokus stille sone, lesesoner som et bibliotek der man også kan prate med medarbeidere og langbord for gruppearbeid. Ansatte har pulter, men ikke direkte faste plasser da det ikke kan inneholde

personlige eiendeler slik at dersom en ikke er på jobb en dag kan en annen benytte seg av plassen. Denne arbeidsmetoden øker samhandlingsmuligheter og knekker på en grad den spesialiserte metoden i den byråkratiske organisasjonen der flere spesialiseringer kan sitte sammen og arbeide i lag som støtter opp ad-hoc-kraftformen.

Det er også jobbet med at alle ansatte skal ha samme type pc utstyr som gjør at de ikke tilknyttet en plass utfra utstyr i plasseringen. Det går under dimensjonen i Jacobsen og Thorsvik om at ny teknologi kan føre til mindre avstand i organisasjonen, denne dimensjonen dreier seg gjerne størst om at kommunikasjon blir lettere, men i dette tilfelle gjør det lettelse og nyskapende arbeidsmetoder også når det kommer til fysiske plasseringer.

Den siste dimensjonen Jacobsen og Thorsvik tar for seg er innredningen og hvordan bygget er innredet for samhandling. Ved bruk av å skape fellesarealer, en fungerende kantine og en foajé som gir tegn til at besøkende velkommen i bygget minker den usynlige avstanden i fysisk møte både internt og for besøkende i organisasjonen. Denne nye planløsningen i bygget fører til at flere kan lettere komme i kontakt og snakke sammen som økser samhandlingen.

6.0. Konklusjon

For løse problemstillingen om hvordan strategisk planlagt og utført innovativt arbeid drevet av ledere i Sola kommune har endret den strukturelle organisasjonsformen og den fysiske organiseringen har jeg gjort følgende arbeid:

Jeg tok først for meg hva innovasjon begrepet innebærer for en offentlig organisasjon som Sola kommune innenfor kan betegnes. Kom frem til at FFF

arbeidet kommunen har utført for både økonomisk og organisasjonsstrukturell nytte kan inngås i innovasjon begrepet.

Der nest drøftet jeg hvordan organisasjonsstrukturen har endret seg ved innovativt arbeid. Her tok jeg Mintzbergs organisasjonsformer som rammeverk. Ved å analysere organisasjonens planlagte arbeider innenfor verdier og mål ved FFF arbeidet og hva slags endringer det har ført i organisasjonsstrukturen til organisasjonsavdelingen har jeg kommet frem til at innovasjonsarbeidet ikke har ført til direkte endringer i hovedstrukturen til kommunen, men har ført til en rekke omorganiseringsarbeid i organisasjonsavdelingen.

Målet var å finne organisasjons strukturelle endringer utfra å plassere organisasjonen innenfor de 5 ulike organisasjons konfigurasjonene til Mintzberg. Mine funn utfra organisasjonsavdeling var at Sola kommune opererte fra en plass mellom «Den byråkratiske» og «Divisjoniserende» organisasjonsformen. Men at innovasjonsarbeidet implementert av ledere har ført til at divisjonaliseringen er blitt minsket på og Kommunen heller operer i større grad med en blanding av en byråkratisk og ad-hoc-kрати form.

Deretter ønsker jeg å bemerke at Sola kommunes fysiske organisering har gått igjennom store endringer, dette er ikke bunn og grunn kun et resultat av innovasjonsarbeid da de flyttet inn i splitter nytt rådhus. Men utformingen av rådhuset ble gjort ved hjelp av innovativ planløsning, samme arbeidsmåter utføres, men det er blitt lagt opp til et mer åpent landskap der det åpnet for større grad samarbeid ved hjelp av løsere struktur av plassering og mer fellesarealer for å løse oppgaver i tvers av organisasjonen.

7.0 Litteraturliste:

Fallmyr, T. (Red). (2013) (2.2 *Innovasjon*) Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi, Stavanger. Hentet fra:

https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2461079/iden_andestad_grungOlsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Handelsdepartementet, D. k. n.-o. (2008). St.meld. nr.7 *Et ny skapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Akademika AS.

Hellevik, O. (2011). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Holmen, A.K.T & Ringholm, T. (2019) *Innovasjon møter kommune* (1.utgave). Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave). Bergen: Fagbokforlaget. (Jacobsen & Thorsvik 2019,s. 100)

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (1.utgave) Bergen:Fagbokforlaget

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.