



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Den offentlige intraprenøren som pådriver for innovasjon

En kvalitativ studie av intraprenøriell atferd og
mestringstro i offentlig sektor

The Public Intrapreneur as a Frontrunner for Innovation

A qualitative study of intrapreneurial behaviour and
self-efficacy in the public sector

Katrine Mariell Karlsen og Thomas Karl Aannestad
Entreprenørskap og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Tiden på NMBU har vært en lærerik og spennende opplevelse for oss begge, og har gitt oss både praktisk og faglig kompetanse som vi vil dra stor nytte av videre i arbeidslivet.

Koronapandemien har dessverre preget store deler av studietiden vår på NMBU, noe som også har bidratt til at masterskrivingen har blitt mer isolert enn hva vi først hadde tenkt. Likevel har vi funnet god støtte i hverandre og i veilederen vår. Vi ønsker derfor å rette den største takken til Elin Kubberød, som har vært vår dyktige veileder og en viktig sparringspartner gjennom hele studietiden og masterprosessen. Ditt faglige og personlige engasjement i både masterprosjektet og livene våre har på mange måter vært avgjørende for at vi har fått en veldig god studietid på NMBU.

Vi ønsker også å rette en stor takk til våre ni intraprenører i Skatteetaten som har stilt opp til intervjuer. Deres bidrag har vært til stor hjelp og helt sentrale for studiens resultat. En ekstra stor takk rettes til Skatteetaten ved Ingrid Cecilie Mørk og Hanne Øverlier for god sparring og veiledning i forkant og underveis i masterprosessen. Kontakten med dere har vært avgjørende for at vi har fått tak i de rette informantene, og det har vært en glede å bli bedre kjent med dere. Personlig har vi fått et utvidet syn på Skatteetaten og offentlige virksomheter, og vi kan med trygghet si at møtet med dere og informantene utelukkende har vært en positiv opplevelse.

Til slutt ønsker vi å takke venner, familie og medstudenter som har vist interesse og engasjement for det vi driver med. Digitale kaffepauser og hyggelige ansikter på skjermen har gitt oss energi og motivasjon til å fortsette skrivingen, og sørget for at tiden på hjemmekontor har føltes mindre ensomt.

God lesing!

Oslo, mai 2021

Katrine Mariell Karlsen og Thomas Karl Aannestad

Sammendrag

Bakgrunn: Offentlige virksomheter står overfor en voksende rekke med utfordringer og ressursbegrensninger som utfordrer bærekraften i dagens velferdssamfunn. For å møte disse utfordringene må offentlige virksomheter jobbe smartere og mer målrettet med innovasjon, og intraprenører vil spille en viktig innovasjonsrolle i denne utviklingen. Det må derfor undersøkes mer om effekten av intraprenørskap i offentlig sektor.

Hensikt: Formålet med denne studien er å bidra til mer kunnskap om intraprenører i offentlig sektor, gjennom en casestudie i Skatteetaten. Studien ser nærmere på hvordan vi kan forstå intraprenøriell atferd gjennom rammeverk for individuell entreprenøriell orientering (Bolton og Lane, 2012; Kraus, Breier, Jones & Hughes, 2019) og mestringstro (Bandura, 1977), i lys av drivere og barrierer for innovasjon i denne sektoren. Med dette som bakgrunn har vi søkt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan vi forstå intraprenøriell atferd og mestringstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor?*

Metode: Gjennom en kvalitativ studie med fenomenologisk tilnærming, har vi gjennomført en casestudie basert på ni individuelle dybdeintervjuer med intraprenører i Skatteetaten.

Funn og implikasjoner: Funnene i studien indikerer at intraprenører i offentlig sektor kjennetegnes ved en intraprenøriell atferd hvor dimensjonene autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet dominerer. Studien viser videre at intraprenørene opplever flere barrierer enn drivere. Spesielt viser funnene at intraprenørene opplever at ressurser tildeles ut fra politiske bestemmelser i et "ovenfra-og-ned"-perspektiv og at de har et begrenset handlingsrom til å utforske og eksperimentere med egne idéer. Disse barrierene er svært hemmende i deres arbeid med egne idéer. Likevel viser studien at intraprenørene blant annet drives av å få jobbe autonomt med å utfordre barrierene og løse problem- og brukerorienterte behov. Videre viser funnene at intraprenørenes mestringstro i størst grad styrkes gjennom tidligere erfaring med å overkomme motstand knyttet til utvikling og implementering av egne idéer, sosial støtte fra leder og kolleger og observasjon av rollemodeller. Med utgangspunkt i studiens funn foreslår vi et nytt teoretisk rammeverk for å forstå intraprenørenes atferd og mestringstro i offentlig sektor.

Abstract

Background: The public sector is facing a growing number of obstacles and resource constraints that challenge the sustainability of today's welfare society. In order to meet these challenges, public companies have to work smarter and more goal-oriented with innovation and intrapreneurs will play an important role as innovators in this development. The effect of intrapreneurship must therefore be further investigated.

Purpose: The purpose of this study is to contribute to more knowledge about intrapreneurs in the public sector through studying a case in The Norwegian Tax Administration. The study looks more closely at how we can understand intrapreneurial behavior through the framework of individual entrepreneurial orientation (Bolton and Lane, 2012; Kraus et al., 2019) and self-efficacy (Bandura, 1977), in the light of drivers and barriers to innovation. This study aims to answer the following research question: *How can we understand intrapreneurial behavior and self-efficacy, in light of drivers and barriers in the public sector?*

Method: Through a qualitative study with a phenomenological approach, we have conducted a case study based on nine individual in-depth interviews with intrapreneurs in the Norwegian Tax Administration.

Findings and implications: The findings in this study indicate that intrapreneurs in the public sector are characterized by an intrapreneurial behavior where the dimensions autonomy, innovativeness, and proactiveness dominate. The study further shows that intrapreneurs experience more barriers than drivers. In particular, the intrapreneurs experience that the company's resources are allocated based on political provisions in a "top-down" perspective and that they have limited possibilities to explore and experiment with their own ideas. These barriers are very inhibiting in their work with their own ideas. Nevertheless, the study shows that intrapreneurs are driven by working autonomously to challenge barriers and solve problem- and user-oriented needs. The findings also show that their self-efficacy is strengthened through previous experience with overcoming resistance related to the exploration and exploitation of their own ideas, social support from managers and colleagues, and observing role models in the organization. Based on the study's findings, we propose a new theoretical framework for understanding the behavior and self-efficacy of intrapreneurs in the public sector.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
1 Introduksjon	1
1.1 <i>Bakgrunn og motivasjon</i>	1
1.1.1 Bakgrunn	1
1.1.2 Motivasjon	1
1.2 <i>Formål</i>	2
1.3 <i>Oppgavens relevans og bidrag</i>	2
1.4 <i>Problemstilling</i>	3
1.5 <i>Begrepsavklaring</i>	3
1.6 <i>Oppgavens struktur</i>	4
2 Teori	5
2.1 <i>Oppbygging av teorikapitlet</i>	5
2.2 <i>Hva er intraprenørskap?</i>	5
2.3 <i>Innovasjon og intraprenørskap i offentlig sektor</i>	8
2.3.1 <i>Drivere og barrierer for innovasjon og intraprenørskap i offentlig sektor</i>	9
2.4 <i>Intraprenøriell atferd og utvikling av nye muligheter i virksomheten</i>	12
2.5 <i>Hvordan intraprenørens mestringstro styrkes gjennom sosial påvirkning</i>	17
2.6 <i>Oppsummering</i>	21
3 Metode	22
3.1 <i>Valg av metode og forskningsdesign</i>	22
3.2 <i>Casekontekst</i>	22
3.3 <i>Datainnsamling - individuelle dybdeintervjuer</i>	23
3.4 <i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	24
3.4.1 <i>Utvalgskriterier</i>	24
3.4.2 <i>Rekruttering</i>	26
3.4.3 <i>Beskrivelse av informantene</i>	26
3.5 <i>Gjennomføring</i>	27
3.5.1 <i>Utforming av intervjuguide</i>	27
3.5.2 <i>Forberedelser og testing</i>	28
3.5.3 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	29
3.6 <i>Analyse av innsamlet data</i>	29
3.7 <i>Studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og etiske avveininger</i>	30
3.7.1 <i>Pålitelighet</i>	30
3.7.2 <i>Troverdighet</i>	31

3.7.3 Overførbarhet	32
3.7.4 Ethiske avveininger.....	33
4 Analyse og resultat	34
4.1 <i>Byråkratiske barrierer</i>	35
4.1.1 Møter motstand for endring i virksomheten	35
4.1.2 Konkurrerer med de store prosjektene.....	36
4.1.3 Oppsummering.....	38
4.2 <i>Den offentlige intraprenøren</i>	39
4.2.1 Skaper autonomi i arbeidshverdagen	39
4.2.2 Legitimerer seg som intraprenør	40
4.2.3 Utfordrer etablerte praksiser og prosesser	41
4.2.4 Oppsummering.....	43
4.3 <i>Mestrer å utfordre byråkratiet</i>	44
4.3.1 Lærer å takle motstand	44
4.3.2 Minimerer personlig risiko.....	45
4.3.3 Oppsummering.....	47
4.4 <i>Skaper rom for å utvikle mestringstro</i>	48
4.4.1 Forankrer idéen hos leder og kolleger.....	48
4.4.2 Mobiliserer sosial støtte og tillit	49
4.4.3 Oppsummering.....	51
5 Diskusjon	52
5.1 <i>Drivere og barrierer for intraprenørskap i offentlig sektor</i>	52
5.1.1 Barrierene påvirker handlingsrommet til intraprenørene	52
5.1.2 Intraprenørens indre og ytre drivere	54
5.1.3 Oppsummering.....	55
5.2 <i>Intraprenøriell atferd</i>	56
5.2.1 De dominerende dimensjonene i den intraprenørielle atferden	56
5.2.2 Intraprenørens forhold til risiko.....	59
5.2.3 Oppsummering.....	60
5.3 <i>Intraprenøriell mestringstro og sosiale faktorer</i>	61
5.3.1 Kunnskap fra tidligere erfaringer.....	61
5.3.2 Rollemodeller med pågangsmot	61
5.3.3 Hvordan sosiale faktorer påvirker intraprenørens mestringstro	62
5.3.4 Oppsummering.....	63
5.4 <i>Utvikling av teoretisk modell</i>	64
6 Konklusjon og implikasjoner	65
6.1 <i>Konklusjon</i>	65
6.2 <i>Teoretiske implikasjoner</i>	66

6.3 Praktiske implikasjoner	67
6.4 Begrensninger ved studien.....	68
6.4.1 Metode	68
6.4.2 Utvalg	69
6.5 Anbefaling til videre forskning.....	70
7 Referanser	71
8 Vedlegg.....	79
Vedlegg 1: Operasjonalisering av intervjuguide	79
Vedlegg 2: Intervjuguide: Intraprenørskap i offentlig sektor	81
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	83

Figurliste

Figur 1: Sammenheng mellom intraprenøriell atferd (IEO) og intraprenørielle faser	16
Figur 2: Intraprenørens kilder til mestringstro	20
Figur 3: Konseptuell modell.....	21
Figur 4: Oppsummering av funn etter analyserammeverket til Gioia et al. (2013)	34
Figur 5: Sammenheng mellom den offentlige intraprenørens atferd og intraprenørielle faser	60
Figur 6: Intraprenørenes kilder til sosial mestringstro.....	63
Figur 7: Revidert teoretisk modell.....	64

Tabelliste

Tabell 1: Begrepsavklaring.....	4
Tabell 2: Likheter og ulikheter mellom bedriftsentreprenørskap, intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon, hentet og oversatt fra Åmo (2010)	7
Tabell 3: Drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor	11
Tabell 4: Utvalgsriterier med teoretisk forklaring og screeningspørsmål	25
Tabell 5: Drivere og barrierer for intraprenører i offentlig sektor	55

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

1.1.1 Bakgrunn

Virksomheter er i dag påvirket av press fra både kunder, konkurrenter, teknologi og lovendringer (Kuratko, Morris & Covin, 2011). Basert på en økende endringstakt i samfunnet, må virksomheter tenke nytt og utvikle seg gjennom innovasjon, uansett om de er en privat eller offentlig virksomhet (Kraus et al., 2019). Den fornyelsen av en virksomhet som intraprenørskap leder til, bærer med seg mange positive konsekvenser for virksomhetens prestasjoner. Likevel er effekten av intraprenørskap vanligvis undersøkt i private virksomheter (Blanka, 2019; Kraus et al., 2019). Offentlige virksomheter står imidlertid også overfor en voksende rekke med utfordringer og ressursbegrensninger som utfordrer bærekraften i dagens velferdssamfunn. Blant annet vil befolkningens levealder øke selv om det blir færre yrkesaktive, den globale oppvarmingen og negative miljøendringer må begrenses, samtidig som befolkningen fortsetter å ha høye forventninger til leveranser fra offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020)). For å møte disse utfordringene må offentlige virksomheter jobbe smartere og mer målrettet med innovasjon, og intraprenører vil spille en viktig innovasjonsrolle i denne utviklingen. Det må derfor undersøkes mer om effekten av intraprenørskap i offentlig sektor (Kraus et al., 2019).

1.1.2 Motivasjon

Begge forfattere av denne masteroppgaven studerer nå til å bli forretningsutviklere gjennom studiet Entreprenørskap og innovasjon. Tittelen vi i tillegg kan få er innovasjonsagenter hvis vi går inn i etablerte virksomheter, eller gründer hvis vi velger å starte opp egen virksomhet. Nå som vi nærmer oss slutten av et masterstudium, ser vi likevel at vi har mange flere muligheter. Ikke bare kan vi gå inn å gjennomføre innovasjons- og utviklingsoppdrag for etablerte virksomheter, men vi ser i tillegg at vi kan være med å utfordre det etablerte og skape en endring internt og eksternt i privat og offentlig næringsliv. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke fenomenet *intraprenørskap*, da vi

selv tenker at vi kanskje er litt intraprenørielle av oss. Gjennom eget nettverk og erfaring med offentlige virksomheter, har vi i tillegg sett at det eksisterer flere intraprenører i offentlig sektor i Norge. Vi så derfor at det forelå store muligheter for å skaffe økt forståelse for hvem disse intraprenørene er, hva som kjennetegner dem og hvordan de jobber i en stor, offentlig virksomhet. Dette vil bidra til å øke vår egen forståelse for fenomenet og identifisere atferdstrekk som kan bidra til å sette ord på vår egen atferd også, noe som er særlig interessant når vi selv skal ut i arbeidslivet etter endte studier.

1.2 Formål

Formålet med denne studien er å bidra til mer kunnskap om intraprenører i offentlig sektor. Ved å utvikle et revidert rammeverk med utgangspunkt i individuell entreprenøriell orientering (Bolton & Lane, 2012; Kraus et al., 2019; Lumpkin & Dess, 1996) og benytte Banduras (1977) teori om kilder til mestringstro, er oppgavens formål å utvikle ny kunnskap om intraprenøriell atferd og mestringstro hos intraprenører i offentlig sektor i Norge.

1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Intraprenørskap er et forskningsfelt som i økende grad vil kunne skape en bedre forståelse for faktorer som påvirker intraprenørielle handlinger i etablerte virksomheter, men det eksisterer lite forskning som tar for seg intraprenørskap i offentlig sektor. Teorien som eksisterer i dag bærer preg av at intraprenørskap er noe som i større grad foregår i privat sektor, hvor det sirkulerer mer ressurser til utvikling og implementering av nye idéer. Masterprosjektet vil derfor belyse hvordan intraprenører orienterer seg i en offentlig virksomhet, hvor strenge budsjettpremisser, silo-mentalitet og byråkratiet dominerer og påvirker intraprenørens handlingsrom. Studien vil videre kunne gi et større innblikk i betydningen intraprenører har for innovasjon i offentlig sektor. I tiden nå med en verdensomspennende pandemi, har vi sett viktigheten av det å raskt kunne omstille seg og tilpasse seg endrede behovet i samfunnet. Intraprenører spiller en viktig rolle i denne omstillingen, og vi håper derfor at studien vil bidra til en større forståelse for hva intraprenørens bidrag til virksomheten er. Det at offentlige virksomheter retter fokus på intraprenører vil derfor være viktig for å skape endring internt og eksternt.

Flere litteraturgjennomganger på forskningsfeltet viser i tillegg at majoriteten av tidligere studier har benyttet kvantitativ metode (Miller, 2011). Det er derfor behov for å gjennomføre flere kvalitative studier på intraprenørskap, særlig også innenfor offentlig sektor (Blanka, 2019; Neessen, Caniëls, Vos & De Jong, 2019). Mesteparten av litteraturen har unngått kvalitative studier, trolig fordi det er vanskelig å gjennomføre disse grunnet tid, ferdigheter og riktige tilganger (Miller, 2011). Studien vil derfor gi et bidrag til litteraturen gjennom en kvalitativ analyse av intraprenører i offentlig sektor, hvor vi har fått unik tilgang til Skatteetaten som casebedrift. Vi håper på den måten at studien skal vise til resultater som kan overføres til andre offentlige virksomheter i Norge.

1.4 Problemstilling

I lys av oppgavens formål er følgende problemstilling formulert:

Hvordan kan vi forstå intraprenøriell atferd og mestringsstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor?

Problemstillingen vil videre bli delt inn i tre forskningsspørsmål, i henhold til studiens teoretiske rammeverk. Dette gjøres for å belyse de ulike temaene i problemstillingene, som omfatter både intraprenøriell atferd, mestringsstro og drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor. Forskningsspørsmålene presenteres i kapittel 2 - Teori.

1.5 Begrepsavklaring

Det anses som hensiktsmessig med tanke på studiens forståelse, å definere hvilken betydning som ilægges de mest sentrale begrepene som benyttes i studien. Disse presenteres i tabell 1:

Tabell 1: Begrepsavklaring

Begrep	Begrepsavklaring
Intraprenør	En ansatt i en etablert virksomhet som selv tar initiativ til utvikling og implementering av egne idéer, i et “nedenfra-og-opp”-perspektiv (De Jong & Wennekers, 2008; Åmo, 2010).
Intraprenørskap	Entreprenørskap i en eksisterende virksomhet (Antoncic & Hisrich, 2001).
Intraprenøriell atferd	Hvordan intraprenøren handler for å lykkes med utvikling og implementering av egen idé (Kraus et al., 2019).
Mestringstro	Et dynamisk og domenespesifikt begrep som knytter seg til egen tro på mestring av rollen som intraprenør. Mestringstro hjelper intraprenører til å håndtere ulike situasjoner, og påvirker dermed deres atferd i handlingene de utøver (Bandura, 1977).

Begrepene vil bli ytterligere redegjort for og kontekstualisert i kapittel 2 - teori.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur er bygd opp etter seks hovedkapitler: *introduksjon, teori, metode, analyse og resultat, diskusjon og konklusjon og implikasjoner*.

Kapittel 1 starter med introduksjon, bakgrunn og formålet med studien, presentasjon av studiens problemstilling og redegjørelse for sentrale begreper. Videre presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven samt forskningsspørsmålene i kapittel 2. I kapittel 3 redegjøres det for det studiens metodiske tilnærming, herunder valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling, rekruttering og utvalg, metodekvalitet og gjennomføring. Videre vil resultatene og analysene fra datainnsamlingen presenteres i kapittel 4, hvor kapitlet struktureres etter prinsipper i Gioia-analyse. I kapittel 5 vil analysene og funnene fra datainnsamlingen diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 presentere en konklusjon på studien og komme med anbefalinger for videre forskning på fenomenet, samt teoretiske og praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger ved studien.

2 Teori

2.1 Oppbygging av teorikapitlet

Teorikapitlet starter med en introduksjon til hva intraprenørskap er, og hva som skiller entreprenørskap, innovasjon og intraprenørskap, samt lignende begreper som bedriftsentreprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Deretter følger en beskrivelse som viser til hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor, og hvilke drivere og barrierer som har innvirkning på innovasjon i denne konteksten. Videre redegjøres det for intraprenøriell atferd, sett i lys av rammeverket for individuell entreprenøriell orientering (IEO) med de fire dimensjonene innovasjonsevne, proaktivitet, risikotaking og autonomi, samt de to intraprenørielle fasene idéutvikling og implementering. Til slutt vil intraprenørens mestringstro redegjøres for, gjennom de fire kildene tidligere prestasjoner, emosjonell aktivering, vikarierende observasjon og verbal overtalelse.

2.2 Hva er intraprenørskap?

Helt siden det tidlige arbeidet til Schumpeter (1934, referert i Autio, Kenney, Mustar, Siegel & Wright, 2014) har begrepet entreprenørskap blitt mye definert og forsket på, noe som gjør det vanskelig å finne én definisjon som beskriver nøyaktig hva det innebærer (Davidsson, 2016). Ifølge Tidd og Bessant (2013) er entreprenørskap en menneskelig egenskap som blander planlegging med visjon, struktur med lidenskap, verktøy med visdom, strategi med energi og skjønn med tilbøyelighet til å ta risiko. Disse egenskapene tar entreprenøren videre med seg for å utvikle idéer, organisere ressurser og skape forretningsmessige konsepter slik at det blir en ny økonomisk virksomhet ut av det (Antoncic & Hisrich, 2003; Spilling, 2006). Begrepene entreprenørskap og innovasjon har også vært sterkt relatert, og allmennheten og beslutningstakere bruker ofte ordene om hverandre selv om det også viser seg at ikke alle entreprenører innoverer (Autio et al., 2014; Kuratko et al., 2011).

Innovasjon anses som evnen til å åpne opp for å skape noe nytt i nye markeder, forbedre noe allerede eksisterende og utfordre det etablerte (Drejer, Christensen & Ulhøj, 2004; Tidd & Bessant, 2013). Det som derimot kan mangle for innovasjonsbegrepet, er konteksten.

Man kan altså drive med innovasjon og utvikling i en ny eller eksisterende virksomhet, men den effektive forandringen skjer ikke uten entreprenørens drivkraft og gjennomføringsevne (Tidd & Bessant, 2013). Ulikt entreprenøren som skaper egne virksomheter, handler intraprenøren innenfor en allerede etablert virksomhetskontekst (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005; Lumpkin & Dess, 1996; Åmo, 2010). Pinchot (1985) er kjent som en av de som først definerte intraprenøren som en person som tar ansvar for å skape og implementere innovasjon i en virksomhet.

Entreprenører og intraprenører er dermed like på noen områder, men ulike i forhold til hvilke miljøer de innoverer i.

Siden Pinchot (1985) tok i bruk begrepet intraprenørskap har forskere og studier forsøkt å eniges i én definisjon av begrepet. Likevel mangler det enda en enighet om begrepets faktiske betydning (Drejer et al., 2004). Åmo (2010) fremhever flere begreper som belyser prosessen med å fornye virksomheten gjennom innovasjonsinitiativer fra ansatte, hvor både bedriftsentreprenørskap (på engelsk: corporate entrepreneurship), medarbeiderdrevet innovasjon, intraprenørskap, virksomhetsfornyelse og forretningsutvikling viser til aspekter ved innovasjonsatferd blant ansatte. Disse er mye synonymt brukte begreper, som alle omhandler etablering av noe nytt i en eksisterende virksomhet (Lumpkin & Dess, 1996; Pinchot, 1985; Åmo, 2010).

Bedriftsentreprenørskap og intraprenørskap er så langt de to begrepene som er undersøkt og diskutert mest (Åmo, 2010). I korte trekk kjennetegnes bedriftsentreprenørskap ved at ledelsen tar full kontroll over innovasjonsprosesser i virksomheten, i et såkalt "ovenfra-og-ned"-perspektiv. Intraprenørskap derimot, kjennetegnes ved at en ansatt handler proaktivt og selv initierer og leder disse prosessene helt uoppfordret fra ledelsen. Dette fenomenet ses i et "nedenfra-og-opp"-perspektiv (De Jong & Wennekers, 2008; Åmo, 2010).

Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås som en hybrid av begge disse perspektivene, hvor initiativet kan komme fra både ledelsen og den ansatte selv (Åmo, 2010). Ledelsen kan eksempelvis fasilitere medarbeiderdrevet innovasjonsatferd ved å fremme forslag til bidrag for utvikling av virksomheten, men det er den ansatte selv som bestemmer om de ønsker å bistå eller ikke (Åmo, 2010).

Åmo (2010) har oppsummert likhetene og ulikhetene mellom bedriftsentreprenørskap, intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Disse forskjellene vises i tabell 2:

Tabell 2: Likheter og ulikheter mellom bedrifts-entreprenørskap, intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon, hentet og oversatt fra Åmo (2010)

	Bedrifts-entreprenørskap	Intraprenørskap	Medarbeiderdrevet innovasjon
Prosessinitiativtaker	Ledelsen	Den ansatte	Begge
Prosesseierskap	Ledelsen	Den ansatte	Den ansatte
Evaluering av prosess	Ledelsen	Den ansatte	Ledelsen
Bidragstyper	Ledelsen	Den ansatte	Den ansatte
Tenkt resultat	Ny forretningsenhet eller nytt marked, produkt eller kostnads-reducerende rutiner	Nytt marked, produkt eller kostnads-reducerende rutiner	Nytt marked, produkt eller kostnads-reducerende rutiner
Vanlig analyseenhet	Virksomheten	Individuelle egenskaper	Individuelle oppfatninger
Vanlig forskningstema	Hvordan du kan overtale den ansatte til å bringe frem nye idéer til ledelsen for godkjenning/evaluering	Hvordan intraprenøren overkommer motstand når den legger frem sin idé	Hvorfor den ansatte bidrar med innovasjon i virksomheten den er ansatt i
Tidligere utforsket	Organisatoriske og personlige hindringer og motivatorer	Personlige trekk	Organisatoriske og personlige hindringer og motivatorer

I dette masterprosjektet er vi opptatt av innovasjon, men da i et perspektiv hvor den ansatte selv tar initiativ til både idéutvikling og implementering. Dette perspektivet faller inn under beskrivelsen av en intraprenør og intraprenørskap (Åmo, 2010), hvor Antoncic og Hisrich (2001) sin definisjon om at intraprenørskap er “entreprenørskap i en eksisterende virksomhet” legges til grunn.

2.3 Innovasjon og intraprenørskap i offentlig sektor

Det eksisterer lite forskning som tar for seg intraprenørskap i offentlig sektor, men begrepet innovasjon benyttes stadig mer i denne konteksten. Innovasjon har tradisjonelt sett vært studert i privat sektor, men det siste tiåret har innovasjon også fått en økende interesse i offentlig sektor (OECD, 2019). Offentlig sektor er en samlebetegnelse som både gjelder statlige, fylkeskommunale og kommunale virksomheter (Meld. St. 30 (2019-2020)). I offentlig sektor omhandler innovasjon det å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan eksempelvis være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte (Meld. St. 30 (2019-2020)). En av de største driverne for innovasjon i offentlig sektor er å kunne digitalisere, effektivisere og kutte kostnader (Meld. St. 30 (2019-2020)).

OECD (2018) fremhever også at innovasjonen ikke nødvendigvis er ny for alle, den behøver kun være ny for den aktuelle virksomheten og kan være iverksatt i andre virksomheter tidligere. Innovasjon i offentlig sektor skjer i tillegg innenfor en politisk ramme, hvor de øverste lederne er statsråder og valgte politikere (Meld. St. 30 (2019-2020)). Offentlige virksomheter blir vanligvis sett på som store byråkratier som kun er satt til å gjennomføre visse oppgaver (Borins, 2002). Dette har ført til en oppfatning om at offentlige virksomheter motsetter seg forandring og dermed ikke klarer å utfordre det etablerte (Borins, 2002). Likevel jobber offentlige virksomheter stadig for å levere gode tjenester til innbyggerne, og de ser derfor alltid etter nye løsninger på de samfunnsutfordringene som eksisterer (Meld. St. 30 (2019-2020)).

For å møte utfordringene som kommer, må offentlig sektor jobbe smartere, mer målrettet og mer systematisk med innovasjon fremover (Meld. St. 30 (2019-2020)). Derfor er det viktig at offentlig sektor blir en pådriver for innovasjon i samfunnet, og dermed innoverer på sine områder. Regjeringen har lagt tre prinsipper til grunn for å fremme innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020)). Disse innebærer at politikere og offentlige myndigheter må skape rom for å innovere, ledere må utvikle en kultur for innovasjon blant sine medarbeidere og offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid. Det er derfor aktuelt å studere hvordan intraprenører i offentlig sektor kan være pådrivere for innovasjon i offentlig sektor.

2.3.1 Drivere og barrierer for innovasjon og intraprenørskap i offentlig sektor

For å kunne drive innovasjonsprosesser i offentlig sektor må intraprenøren interagere med ulike deler av virksomheten og andre ansatte (Koch, Cunningham, Schwabsky & Hauknes, 2006). Flere elementer og aspekter ved en offentlig virksomhet kan fungere som drivere og barrierer for innovasjonsprosesser, og disse etablerer en kontekst som påvirker intraprenørens muligheter og atferd (Demircioglu & Audretsch, 2017).

En åpenbar forskjell mellom innovasjon i offentlig og privat sektor, er at offentlige virksomheter ikke er profittdrevet (Koch et al., 2006). En innovatør, eller intraprenør, vil derfor ikke drives av profitt, men heller av sosiale og politiske målsettinger og bestemmelser (Koch et al., 2006; Kuratko et al., 2011). Offentlige virksomheter jobber i tillegg stadig for å levere gode tjenester til innbyggerne, og ser derfor alltid etter nye løsninger på de samfunnsutfordringene som eksisterer (Meld. St. 30 (2019-2020)). Koch et al. (2006) påpeker videre at offentlige virksomheter vanligvis er en primær leverandør av tjenester, noe som bidrar til at de i mindre grad konkurrerer med andre aktører om samme leveranse.

Offentlige virksomheter har i mange år vært gjenstand for flere radikale innovasjoner som følge av digitalisering, ny teknologi og nye utviklingsmål fra Regjeringen, og endringstakten har dermed vært stor (Koch et al., 2006; Meld. St. 30 (2019-2020)). Den høye endringstakten har ført til et miljø med raskt skiftende politiske målsettinger, som videre resulterer i manglende mulighet for å reflektere over og vurdere konsekvensen av de introduserte innovasjonene. Politisk vilje kan derfor ses på som en driver for innovasjon i offentlig sektor. Samtidig ser man at høy endringstakt og manglende rom for evaluering skaper høyere motstand og risikoaversjon, noe som videre kan hemme innovasjonsprosesser (Koch et al., 2006; Meld. St. 30 (2019-2020)).

Offentlig sektor forvalter fellesskapet sine ressurser og innbyggernes rettigheter, hvor virksomhetens ressurser tildeles ut fra politisk bestemte behov og blir ofte flyttet på dersom nye behov oppstår (Kuratko et al., 2011; Meld. St. 30 (2019-2020)). Det er ofte i dette leddet at man kan møte motstand fordi man ikke har evaluert og analysert behovet godt nok. Størrelsen og kompleksiteten i en offentlig virksomhet kan videre generere flere faktorer som hindrer innovasjon (Casebourne, 2014; Koch et al., 2006). Blant annet kan mangel på enighet omkring opplevde problemer og behov, ressurser og tillatelser og dårlig

kommunikasjon være med på å hindre innovasjon. Dette kan igjen bidra til en form for “silo-mentalitet”, hvor avdelinger og divisjoner internt i en virksomhet kun holder seg til sin struktur, uten særlig kommunikasjon med andre avdelinger (Koch et al., 2006). Byråkratiet og silo-mentaliteten kan i tillegg begrense intraprenøren fordi den ikke tør å påta seg risiko for å utfordre byråkratiet (Casebourne, 2014). Ved å tillegge intraprenøren autonomi i løsning av egne oppgaver og gi den en opplevelse av utfordrende arbeid, vil man likevel kunne fremme intraprenøriell atferd (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008; De Jong & Kemp, 2003).

Ansatte i offentlig sektor er i tillegg ofte preget av satte rammer og strukturer, noe som skaper lite handlingsrom for å prøve ut egne eller andres idéer (Andersen, 2010; Koch et al., 2006). Dette blir i tillegg påvirket av en mentalitet hvor man “ikke skal endre det som allerede fungerer”, som kan skape motstand når nye løsninger presenteres (Koch et al., 2006).

Offentlige virksomheter mangler en kultur som belønner ansatte som viser et ekstra innovasjonsinitiativ (Casebourne, 2014). Casebourne (2014) og Kvaløy & Mohn (2018) hevder videre at det er en svakere bruk av innsatsinsentiver i offentlige virksomheter, enn i private. De trekker eksempelvis frem at det er mindre bruk av prestasjonslønn, og at lønnspredningen er lavere i offentlige virksomheter, enn i private. Videre antar Kvaløy og Mohn (2018) at insentivsvake virksomheter kan tiltrekke seg arbeidstakere som har en indre motivasjon for å jobbe, og er mindre opptatt av høy lønn. Det er derfor interessant å se på hvilke drivere og barrierer som gjør seg gjeldende og påvirker intraprenøriell atferd i offentlig sektor. Disse er oppsummert i tabell 3:

Tabell 3: *Drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor*

Drivere	Barrierer
Problem- og brukerorienterte behov (Andersen, 2010; Koch et al., 2006; Meld. St. 30 (2019-2020))	Størrelse, kompleksitet og "silo-mentalitet" (Andersen, 2010; Koch et al., 2006)
Sosiale og politiske målsettinger (Koch et al., 2006; Kuratko et al., 2011)	Intraprenøren vet ikke utfallet av initiativet som iverksettes (Koch et al., 2006)
Mindre konkurransedrevet grunnet mindre bruk av prestasjonslønn (Kvaløy og Mohn, 2018)	Lav kapasitet for arbeid med egne idéer (Andersen, 2010; Koch et al., 2006)
Autonomi i løsning av egne oppgaver (Smith et al., 2008; De Jong & Kemp, 2003)	Manglende kapasitet og ressurser (Koch et al., 2006; Kuratko et al., 2011; Meld. St. 30 (2019-2020))
Opplevelsen av utfordrende arbeid (Smith et al., 2008; De Jong & Kemp, 2003)	Mangel på insentiver (Casebourne, 2014; Kvaløy og Mohn, 2018)
	Etablerte praksiser og prosesser (Koch et al., 2006)
	Risikoaversjon (Casebourne, 2014; Koch et al., 2006)

Basert på teorigjennomgangen foreslår vi følgende forskningsspørsmål:

Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?

2.4 Intraprenøriell atferd og utvikling av nye muligheter i virksomheten

Entreprenøriell orientering (EO) har blitt studert på både organisatorisk og individuelt nivå for å måle EO i virksomheter, og består av dimensjonene innovasjonsevne, proaktivitet, risikotaking, autonomi og konkurransevne (Bolton & Lane, 2012; Lumpkin & Dess, 1996; C.S. Marques, C.P. Marques, J. Ferreira & F. Ferreira, 2019). På individuelt nivå brukes konseptet individuell entreprenøriell orientering (IEO), hvor man benytter de samme dimensjonene for EO til å måle individuell intraprenøriell atferd (Bolton & Lane, 2012; Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken & Kraus, 2018; Gawke, Gorgievski & Bakker, 2019; Kraus et al., 2019; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014; Mustafa, Gavin & Hughes, 2018; Neessen et al., 2019; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Santos, Marques & Ferreira, 2020).

Med Antoncic og Hisrich (2001) sin definisjon av intraprenørskap lagt til grunn, omhandler intraprenørskap det å skape noe nytt i en prosess hvor man innoverer og implementerer uavhengig av de ressursene man for øyeblikket kontrollerer (Kraus et al., 2019; Lumpkin & Dess, 1996). Kraus et al. (2019) hevder videre at den intraprenørielle prosessen består av to faser: idéutvikling og implementering. Begge disse fasene er avgjørende for en vellykket intraprenøriell prosess (Heinze & Weber, 2016; Kraus et al., 2019). Idéutvikling handler om å skape variasjon i egen erfaring gjennom søk etter og oppdagelse av nye muligheter, mens implementering handler om utførelsen av disse mulighetene (Holmquist, 2004; March, 1991). Kraus et al. (2019) påpeker at idéutviklingsfasen legger grunnlaget for en vellykket intraprenøriell prosess, mens implementeringsfasen er nødvendig for gjennomførelse av prosessen.

Studien til Heinze og Weber (2016) viser til at ansatte i etablerte virksomheter ofte skaper og oppdager muligheter, samtidig som de klarer å utnytte den i en intraprenøriell prosess. Kraus et al. (2019) hevder videre at ansatte som klarer å søke etter nye muligheter gjennom idéutviklingsfasen, også forventes å ha en sterk implementerende tilnærming. Det er derfor interessant å undersøke hva som kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor i idéutviklings- og implementeringsfasen, gjennom dimensjonene innovasjonsevne, proaktivitet, risikotaking og autonomi fra IEO-litteraturen (Bolton & Lane, 2012; Heinze & Weber, 2016; Kraus et al., 2019; Rauch et al., 2009). IEO-dimensjonene vil videre redegjøres for, og ses i kontekst av offentlig sektor og den intraprenørielle prosessen.

Innovasjonsevne

Intraprenørens innovasjonsevne refererer til en rekke handlinger hvor intraprenøren skaper, introduserer og innfører nye idéer, perspektiver og aktiviteter i virksomheten (Bolton & Lane, 2012; Gawke et al., 2019; Mustafa et al., 2018). Denne dimensjonen er relatert til idéutviklingsfasen (Kraus et al., 2019; March, 1991), og omhandler det å identifisere nye muligheter, bruke tid på å undersøke det faktiske behovet og redegjøre for hvem man skaper verdi for i offentlig sektor (Meld. St. 27 (2015-2016)). De Jong og Kemp (2003) fremmer flere faktorer som kan bidra til en positiv utvikling av intraprenørens innovasjonsevne. Blant annet kan det å oppleve at arbeidet man utfører er utfordrende, det å ilegges autonomi i løsning av egne arbeidsoppgaver og at virksomheten har et strategisk fokus på innovasjon, bidra til at intraprenøren enklere klarer å komme opp med nye idéer (De Jong & Kemp, 2003). God kommunikasjon med ledelsen har også vist en positiv effekt på intraprenørens innovasjonsevne, da det legger til rette for å få gjennomslag for idéer fra ansatte og skaper fremdrift i innovasjonsprosessen (T. Whilman, Hoppe, M. Whilman, Sandmark, 2014).

Resultatet av å fremme intraprenørens innovasjonsevne kan blant annet være at virksomheten raskere får nye løsninger som kan forbedre dagens tjenester (Meld. St. 30 (2019-2020)). Det er derfor interessant å undersøke hvordan intraprenørens innovasjonsevne påvirker utforskning av nye muligheter for innovasjon i offentlig sektor.

Proaktivitet

En proaktiv atferd handler om å ta initiativ som fremmer nye muligheter i virksomheten, og som utfordrer det etablerte i stedet for å passivt tilpasse seg dagens forhold (Crant, 2000; Miller, 1983). Ved å påta seg en proaktiv rolle i virksomheten vil intraprenøren gjøre en ekstra innsats når det kommer til å undersøke omgivelsene i oppdagelsen av nye trender, situasjoner og muligheter (Bolton & Lane, 2012; Kraus et al., 2019; Rauch et al., 2009). Proaktive ansatte identifiserer derfor muligheter, viser initiativ og forsøker å skape endring (Crant, 2000). Denne atferden er relatert til idéutviklingsfasen, hvor ansatte i offentlig sektor handler proaktivt med idéutvikling som svarer på kommende problemer i virksomheten (Borins, 2002; Holmquist, 2004; March, 1991).

I offentlig sektor kan det være krevende å komme gjennom byråkratiet i idéutviklingsfasen (Borins, 2002). Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan intraprenører i offentlig sektor handler proaktivt for å nå frem med egne idéer i virksomheten, og hvilke barrierer de må jobbe mot. I tillegg vil det også være interessant å se om dette atferdstrekket gjør seg gjeldende i implementeringsfasen.

Risikotaking

Risikotaking i en intraprenøriell prosess innebærer usikkerheten knyttet til å forutse resultatet eller konsekvensen av en handling eller avgjørelse (Lumpkin & Dess, 1996). Denne dimensjonen gjør seg derfor gjeldende i implementeringsfasen (Holmquist, 2004; March, 1991). I kontrast til entreprenøren som ofte står overfor en økonomisk risiko, står intraprenøren i offentlig sektor imidlertid overfor andre former for personlig risiko (Kraus et al., 2019). Blant annet kan dette være risiko knyttet til tap av inneværende stilling (Monsen, Patzelt & Saxton, 2010) grunnet uansvarlig bruk av skattebetalernes penger (Meld. St. 30 (2019-2020)). Dette kommer av at intraprenøren noen ganger må utfordre byråkratiet ved å be om ressurser i form av tid eller penger, og utfordre eksisterende normer i virksomheten (Heinonen & Toivonen, 2008, referert i Kraus et al., 2019). Mustafa et al. (2018) hevder videre at manglende støtte fra ledelsen også kan resultere i ytterligere personlig risiko for den ansatte, dersom den går i gang med idéutvikling og implementering uten støtte.

Ansatte i offentlig sektor kan være mer risikoavers enn ansatte i privat sektor (Buurman, Delfgaauw, Dur og Van den Bossche, 2012; Clark, 2016; Roszkowski & Grable, 2009). Ifølge Pfeifer (2011) kan dette skyldes at ansatte i privat sektor ofte blir tilbudt høyere lønn dersom de foretar mer risikable beslutninger. I offentlig sektor derimot må ressurser forvaltes i henhold til politisk bestemte behov, og det tilbys derfor ikke lønnsinsentiver i samme grad i slike stillinger (Dong, 2014; Kuratko et al., 2011; Kvaløy & Mohn, 2018). Ansatte i offentlig sektor opplever i tillegg større grad av trygghet i sitt ansettelsesforhold, noe som også fører til at risikoaverse individer ofte søker seg til offentlig sektor (Dong, 2014). Monsen et al. (2010) fremhever likevel at intraprenører er villige til å påta seg mer risiko dersom de kan forutse vellykket implementering.

Det eksisterer lite forskning som sier noe om hvilken form for risiko intraprenører i offentlig sektor tar, og det vil derfor være interessant å utforske hvordan denne dimensjonen gjør seg gjeldende i en offentlig kontekst.

Autonomi

Det å kunne realisere egne idéer og utnytte forretningsmuligheter krever selvstendighet (Lumpkin & Dess, 1996). Autonomi er en egen dimensjon som omfavner selvstendigheten som er nødvendig for at intraprenører skal kunne utforske muligheter og realisere egne idéer, uten å bli stoppet av etablerte virksomheter eller byråkratiske prosesser. Tillit mellom intraprenører og ledere i en virksomhet er viktig, da dette påvirker i hvor stor grad intraprenøren kan handle selvstendig (Elert, Stam & Stenkula, 2019). Høy grad av tillit gir rom for at intraprenøren kan handle utover sine arbeidsoppgaver (Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009), noe som anses som viktig i både idéutviklings- og implementeringsfasen (Calisto, 2018; Deprez, Leroy & Euwema, 2018; Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Kollmann, Christofor & Kuckertz, 2007). Høy grad av autonomi bidrar også til motivasjon for å ta uavhengige beslutninger, og blir ofte ansett som et nøkkelmotiv for å gå i gang med noe nytt (Perry, 1990, referert i Vantilborgh, Joly & Pepermans, 2015). Vantilborgh et al. (2015) hevder videre at autonome individer ofte når sine mål raskere, fordi de i liten grad blir påvirket av hindringer rundt dem. Autonomi anses som viktig i forhold til å muliggjøre innovasjon, og Smith et al. (2008) hevder derfor at denne dimensjonen er av særlig betydning i idéutviklingsfasen.

Det eksisterer lite forskning som redegjør for hvilken rolle autonomi spiller for intraprenøren i offentlig sektor, og det er derfor interessant å undersøke hvordan intraprenøren skaper handlingsrom for å legitimere seg og implementere sin idé i virksomheten.

Oppsummering

IEO har i liten grad vært brukt til å forstå sammenhengen mellom intraprenøriell atferd og intraprenørskap i offentlig sektor. I studien til Kraus et al. (2019) ble det vist at det er en sammenheng mellom dimensjonene innovasjon, proaktivitet og risikotaking og de intraprenørielle fasene idéutvikling og implementering. Dimensjonen autonomi og konkurransevne ble ekskludert grunnet lav validering i deres studie (Kraus et al., 2019).

I studien til Lumpkin et al. (2009) vises det til et behov for fremtidige studier som tar for seg sammenhengen mellom de tre vanligste dimensjonene i IEO (innovasjonsevne, risikotaking og proaktivitet) og autonomi. Lumpkin et al. (2009) fremhever også et behov for kontekstualisering av IEO-dimensjonene i både større og mindre virksomheter. Det er derfor svært relevant å benytte dimensjonene innovasjonsevne, proaktivitet, risikotaking og autonomi i denne studien for å kunne se sammenheng mellom IEO og intraprenøriell atferd i offentlig sektor. Dimensjonen konkurransevne ekskluderes fra denne studien, da intraprenørskap i offentlig sektor bærer lite preg av konkurransedrevet innovasjon (Koch et al., 2006; Kuratko et al., 2011; Meld. St. 30 (2019-2020)).

Intraprenøriell atferd, IEO og de intraprenørielle fasene oppsummeres under i figur 1:



Figur 1: Sammenheng mellom intraprenøriell atferd (IEO) og intraprenørielle faser

Basert på teorijennomgangen foreslår vi følgende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?

2.5 Hvordan intraprenørens mestringstro styrkes gjennom sosial påvirkning

Mestringstro handler om individets tro på egne evner til å håndtere en spesifikk situasjon (Bandura, 1977). Høy mestringstro i en situasjon vil resultere i at man handler og håndterer situasjonen godt. Mestringstro kan dermed forstås som menneskets tro på at man kan påvirke omgivelsene gjennom atferd (Bandura, 1977; Porter, Bigley & Steers, 2003). Det har videre oppstått en antakelse om at mennesker ofte involverer seg i situasjoner som oppleves som overkommelige (Bandura, 1977; Porter et al., 2003), og mange innovatører, entreprenører og intraprenører viser høy grad av mestringstro tross gjentatte hindringer på veien (Heslin, 1999). Oppfatningen av egen mestringstro utvikler seg når vi får erfaring og kompetanse i både sosiale og fysiske oppgaver (Bandura, 1982). Denne teorien er videre knyttet til sosial læringsteori, som i flere studier har vært brukt for å forstå intraprenøriell atferd (Blanka, 2019; Neessen et al., 2019). I studien til Hostager, Neil, Decker og Lorentz (1998) har økt mestringstro også vist seg å føre til økt sannsynlighet for risikotakende atferd, gjennom ens egen oppfatning av at man har flere muligheter og færre trusler i virksomheten.

Begrepet mestringstro er en dynamisk egenskap som kan utvikle seg gjennom øvelse, ved å påvirke flere kilder til mestringstro (Bandura, 1977). Mestringstro er også et domenespesifikt begrep som knytter seg til mestring av noe bestemt. I en entreprenøriell situasjon vil dette eksempelvis dreie seg om *entrepreneurial self-efficacy*, som viser til entreprenørens mestringstro til å kunne etablere virksomheter (McGee, Peterson, Mueller & Sequeira, 2009; Schmutzler, Andonova & Diaz-Serrano, 2019). I vår sammenheng dreier mestringstro seg om mestring av intraprenørskap. De fire kildene til mestringstro er tidligere prestasjoner, emosjonell aktivering, vikarierende observasjon og verbal overtalelse (Bandura, 1977). Det eksisterer lite forskning som studerer disse kildene til mestringstro i sammenheng med intraprenøriell atferd i offentlig sektor, og det er derfor interessant å se hvordan disse kildene gjør seg gjeldende i en slik kontekst. Både tidligere prestasjoner og emosjonell aktivering kommer fra individets direkte erfaringer med en spesifikk oppgave. Mestringstro kan imidlertid også påvirkes av oppgaverelevant informasjon fra andre kilder (Howardson & Behrend, 2015). Denne informasjonen kan komme gjennom å se andre utføre en oppgave (vikarierende observasjon) eller gjennom påvirkning fra andre mennesker (verbal overtalelse). Disse fire kildene til mestringstro vil videre diskuteres nedenfor.

Tidligere prestasjoner

Tidligere prestasjoner påvirker mestringstro på den måten at tidligere positive prestasjoner styrker mestringstro, mens tidligere negative prestasjoner svekker den (Bandura, 1977; Porter et al., 2003). Gjentakende positive erfaringer hvor en person mestrer en situasjon vil på sikt også minimere påvirkningen av negative opplevelser, hvor man ikke evner å håndtere situasjonen. Årsaken til denne påvirkningen er at erfaringene fra tidligere prestasjoner fungerer som en kilde til informasjon som styrer den videre utviklingen av mestringstro (Bandura, 1977; Porter et al., 2003). Tidligere prestasjoner kan påvirke mestringstro i større grad enn de andre kildene, men dette avhenger av hvordan informasjonen blir prosessert av hvert enkelt individ (Porter et al., 2003). J. Mitchell, Smith, Gustafsson, Davidsson og R. Mitchell (2005) hevder at selvrefleksjon fra entreprenørielle erfaringer vil kunne lede enkeltindivider mot entreprenøriell ekspertise, noe som betyr at de oppdager, skaper og utnytter muligheter raskere enn individer som har lite erfaring. Overført til en intraprenøriell kontekst vil ansatte i etablerte virksomheter som tidligere har lyktes med realisering av egne idéer i virksomheten, kunne utøve intraprenøriell atferd i større grad enn andre ansatte uten denne erfaringen (Guerrero & Pena-Legazkue, 2013; Urbano, Alvarez & Turró, 2013). Tidligere prestasjoner og individets egne refleksjoner rundt disse kan dermed være en betydelig faktor som påvirker troen på egen evne i intraprenørielle prosesser, og er derfor interessant å undersøke i denne studien.

Emosjonell aktivering

Emosjonell aktivering og tidligere prestasjoner er sterkt relatert, da begge er resultater fra den ansattes positive eller negative erfaringer med realisering av egne idéer (Howardson & Behrend, 2015). Tidligere prestasjoner fokuserer imidlertid på rasjonelle resultater av tidligere handlinger, mens emosjonell aktivering fokuserer mer på den affektive konsekvensen av tidligere prestasjoner (Howardson & Behrend, 2015). De affektive konsekvensene kan både være positive og negative (Bandura, 1977; Howardson & Behrend, 2015), men sett i et perspektiv hvor individet innehar høy mestringstro, vil de positive være mest fremtredende. Ifølge McDowell (2017) vil intraprenørens emosjoner påvirkes av støtte og avvísing fra virksomheten i idéutviklings- eller implementeringsfasen. Støtten vil gi intraprenøren positive følelser og dermed fremme videre intraprenøriell atferd og

mestringstro, mens avvisning eller manglende støtte kan føre til negative følelser og hemme videre intraprenøriell atferd (McDowell, 2017) og medføre lavere mestringstro (Porter et al., 2003). Det er derfor interessant å undersøke hvordan intraprenørens følelser knyttet til arbeid med egen idé påvirkes av virksomheten gjennom støtte eller avvisning, og videre former troen på evnen til å realisere egne idéer.

Vikarierende observasjon

Vikarierende observasjon handler om å observere andres atferd i ulike situasjoner, hvor opplevelsen fra observasjonen blir gjenstand for en videre forventning om i hvor stor grad man selv evner å håndtere samme type situasjon (Bandura, 1977; Heslin & Klehe, 2006). Observasjon av innovativ atferd innad i virksomheten har vist seg å virke positivt på den ansattes intraprenørielle atferd, knyttet til både utvikling og implementering av idéer og løsninger (De Jong & Hartog, 2007; Newman, Schwarz & Nielsen, 2018). Ved å observere andre ansatte i samme virksomhet som håndterer og mestrer situasjoner som intraprenøren selv ikke har erfaring med, vil intraprenøren kunne tilegne seg kunnskap og se handlingsstrategier som den selv kan benytte for å mestre videre intraprenørielle prosesser (Calisto, 2018). Denne observasjonen skjer gjennom rollemodeller i virksomheten, som gir intraprenøren idéer og inspirasjon til å handle på en like vellykket måte (Heslin & Klehe, 2006). Rollemodeller virker mest effektivt når de blir likt personlig og innehar lignende egenskaper som individene som observerer dem. Vikarierende observasjon anses dermed som viktig i etablerte virksomheter, da enkeltpersoner kan lære å bli mer trygge på sin intraprenørielle rolle gjennom å observere andres atferd (Heslin & Klehe, 2006). Det kan derfor være relevant å studere hvordan interne rollemodeller i miljøet rundt intraprenørene, påvirker intraprenørenes mestringstro.

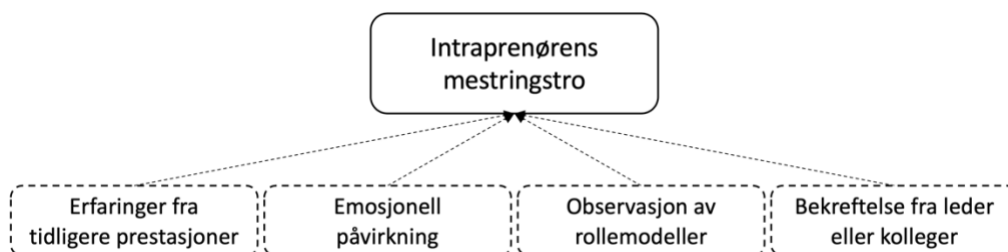
Verbal overtalelse

Verbal overtalelse er en kilde til mestringstro som i hovedsak innebærer å påvirke mennesker til å tro at de lykkes med en bestemt oppgave (Bandura, 1977; Lunenburg, 2011). Mestringstroen utvikles eksempelvis når ledere oppfordrer og berømmer ansatte for deres kompetanse og mulighet til å se forbedring (Heslin & Klehe, 2006). Innenfor intraprenørskap handler verbal overtalelse om økt mestringstro gjennom tro på at en selv

klarer det man ønsker, og bekreftelse fra leder om at dette er et initiativ man bør og kan satse på. Intraprenøren trenger ikke å bli overtalt til å gå i gang med noe, men trenger bekreftelse på initiativet de ønsker å ta. En slik støtte fra ledere kan dyrke kreativitet og innovasjonsevne hos ansatte i virksomheten (Goepel, 2012; Park, Kim & Krishna, 2014), og på den måten fremme intraprenøriell atferd (Deprez et al., 2018). Heslin og Klehe (2006) fremhever videre at positiv selvsnakk om seg selv også kan øke egen mestringstro. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorvidt støtte fra kolleger eller leder er med på å fremme positiv selvsnakk, og dermed øke intraprenørens mestringstro.

Oppsummering

De fire kildene virker sammen i en dynamisk utvikling av mestringstro hos intraprenøren, og påvirker dermed intraprenørens atferd. Tidligere prestasjoner og emosjonell aktivering er direkte knyttet til intraprenørens egen opplevelse. Vikarierende observasjon og verbal overtalelse er knyttet til observasjon av andres atferd og responsen intraprenøren mottar fra sin virksomhet eller leder. Intraprenørens mestringstro er oppsummert under i figur 2:



Figur 2: Intraprenørens kilder til mestringstro

Basert på teorigjennomgangen foreslår vi følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i utvikling og implementering av egne idéer?

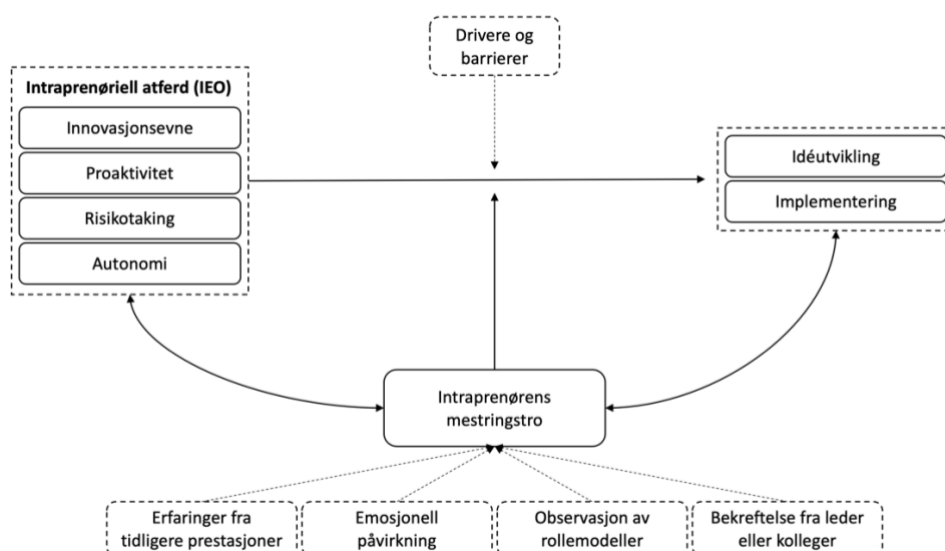
2.6 Oppsummering

I teorigjennomgangen er det redegjort for definisjonen av intraprenørskap, og forskjellen på intraprenørskap, bedriftsentrepreneurskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Videre har teori om innovasjon i offentlig sektor blitt presentert, sammen med drivere og barrierer for innovasjon og intraprenørskap i offentlig sektor. Vi har utviklet et rammeverk for individuell entreprenøriell orientering (IEO) med fire dimensjoner i kombinasjon med to fasene idéutvikling og implementering, for å forklare den intraprenørielle atferden i et faseperspektiv i offentlig sektor. Til slutt har det blitt redegjort for intraprenørens mestringstro gjennom de fire kildene tidligere prestasjoner, emosjonell aktivering, vikarierende observasjon og verbal overtalelse.

Gjennomgangen av teorikapitlet ble videre definert inn i følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?*
2. *Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?*
3. *Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i utvikling og implementering av egne idéer?*

Disse forskningsspørsmålene skal være med på å besvare den overordnede problemstillingen for studien. Hvordan disse henger sammen med den overordnede teorien kan oppsummeres i figur 3. Det er viktig å presisere at vi ikke er ute etter å se på kausalitet, men heller vise hvordan det teoretiske rammeverket for denne studien henger sammen.



Figur 3: Konseptuell modell

3 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av metode og forskningsdesign, som videre beskriver hvordan vi har gått frem for å samle inn, analysere og tolke dataene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011; Nyeng, 2004).

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Med bakgrunn i valgt problemstilling har vi i denne studien valgt å benytte kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011). Dette kommer av at vi ønsker å se på *hvordan* man kan forstå intraprenøriell atferd og mestringsstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor. Studien har altså som formål å forstå atferd og meninger grundig i et perspektiv fra informanten selv, og kvalitativ metode egner seg godt til dette (Hennink, Hutter & Bailey, 2011; Johannessen et al., 2011; Thagaard, 2003).

I denne studien var det hensiktsmessig å benytte et eksplorerende forskningsdesign, ettersom problemstillingen søker etter innsikt i et fenomen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Dette ga videre utgangspunkt for en kvalitativ studie med fenomenologisk tilnærming (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Med en fenomenologisk tilnærming ønsker vi å tilegne oss økt forståelse av, og innsikt i de menneskene vi undersøker (Johannessen et. al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003). Sentralt innenfor fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av informantenes perspektiv, og å beskrive omverden slik de erfarer den (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne tilnærmingen ga oss derfor muligheten for utfyllende data slik at vi kunne jobbe med problemstillingen fra flere perspektiver. Dette ble ansett som viktig for å kunne forstå fenomenet som undersøkes (Johannessen et.al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015).

3.2 Casekontekst

I denne studien benyttes det et casestudiedesign som kjennetegnes ved at man gjør en detaljert og intensiv analyse av en enkelt enhet (Bryman & Bell, 2011; Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003; Yin, 2018). Styrken i casestudier ligger i forståelsen og forklaringen av handlinger og prosesser (Andersen, 2013), noe som også er viktig i denne studien.

Casestudien tar utgangspunkt i Skatteetaten som enkeltkilde til primærdata, da vi gjennom

eget nettverk har fått unik tilgang på informanter. Skatteetaten er en norsk statlig etat som er underlagt Finansdepartementet, ledes av skattedirektør Nina Schanke Funnemark og har om lag 7500 ansatte (Skatteetaten, 2021). Basert på lovverket Stortinget vedtar, gir Finansdepartementet retningslinjer for Skatteetatens virksomhet (Skatteetaten, 2021). I løpet av de siste 20 årene har Skatteetaten gjort radikale endringer på ulike innovasjonsprosjekter gjennom skrittvis utvikling (Meld. St. 30 (2019-2020)), noe som derfor gjør det interessant å undersøke akkurat denne offentlige virksomheten.

Skatteetaten består av et direktorat og seks divisjoner med landsdekkende ansvar overfor Skatteetatens brukere, som omfavner alle skatt- og avgiftspliktige i Norge samt de som bruker Skatteetatens registre. Skattedirektoratet er etatens kontaktpunkter overfor Finansdepartementet på sine fagområder (Skatteetaten, 2021). I tillegg til HR, kommunikasjon, virksomhetsstyring og juridisk avdeling har direktoratet også en sikkerhetsstab, internasjonal stab og enhet for administrative tjenester. Divisjonene utgjør kjernevirksomheten i Skatteetaten og har et landsdekkende ansvar for hver sine fagområder; informasjonsforvaltning, brukerdialog, innsats og innkreving. I tillegg skal divisjonene utvikling og IT støtte kjernevirksomheten og direktoratet (Skatteetaten, 2021).

I denne studien har vi bevisst forsøkt å rekruttere informanter fra hele Skatteetaten for å få frem diversiteten i etaten. Mer om informantene presenteres i delkapittel 3.4.3.

Skatteetaten vil videre refereres til som både Skatteetaten, etaten og virksomheten.

3.3 Datainnsamling - individuelle dybdeintervjuer

I datainnsamlingsprosessen har vi valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer, da vi ønsket å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens erfaringer, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003). Vi valgte semi-strukturerte intervjuer for studien, da vi anså det som viktig å ha en åpen og bred tilnærming til informantene (Flick, 2006; Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015; Nyeng, 2004). Semi-strukturerte intervjuer ga i tillegg muligheten for å få nyanserte beskrivelser av informantenes egne oppfatninger gjennom deres eksplisitte ord og meninger (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.4 Utvalg og rekruttering av informanter

3.4.1 Utvalgskriterier

I denne studien har vi basert oss på et strategisk utvalg, og informantene ble derfor valgt ut fra hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til problemstillingen (Hennink et al., 2011; Thaagard, 2003). Dette gjorde utvelgelsen hensiktsmessig fremfor representativ, og ga oss muligheten til å innhente de dataene som var nødvendig for studien (Johannessen et al., 2016). Basert på teorigrunnet for intraprenøriell atferd, mestringstro og drivere og barrierer, definerte vi fire utvalgskriterier som satte rammene for hvilke informanter vi ønsket å intervju. Disse dannet grunnlaget for utarbeidelse av screenings spørsmålene, som videre ble brukt i rekrutteringen av informanter. Som et kriterium måtte alle informanter svare *ja* på alle screenings spørsmålene for å kunne være informant i denne studien. Utvalgskriteriene og screenings spørsmålene er presentert under i tabell 4:

Tabell 4: Utvalgskriterier med teoretisk forklaring og screeningspørsmål

	Utvalgskriterier	Forklaring	Screeningspørsmål
1	Informanten har utviklet og realisert egne idéer, som faller utenfor sine ordinære arbeidsoppgaver eller ansvarsområder	<u>Operasjonalisert fra delkap. 2.2 og 2.4</u> Det at informanten har utviklet og realisert egne idéer som faller utenfor sine ordinære arbeidsoppgaver eller ansvarsområder anses som det mest sentrale ved intraprenørskap (Antoncic & Hisrich, 2001; De Jong & Wennekers, 2008; Åmo, 2010).	Har du utviklet og implementert en egen idé som ikke inngår i dine ordinære arbeidsoppgaver eller ansvarsområder?
2	Informantens egen idé har skapt verdi for brukerne og virksomheten	<u>Operasjonalisert fra delkap. 2.3, 2.3.1 og 2.4</u> I vår studie anså vi det som viktig at informanten har utviklet og implementert en idé som har skapt verdi, enten internt eller eksternt i Skatteetaten. Dette kommer av at innovasjon i offentlig sektor handler om å iverksette en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte som skaper verdi for innbyggerne og samfunnet (Meld. St. 30 (2019-2020); OECD, 2018).	Har du utviklet og implementert en egen idé som har skapt verdi internt eller eksternt i Skatteetaten?
3	Informanten har brukt av egen tid, utover ordinær arbeidstid, for å jobbe med utvikling eller implementering av egen idé	<u>Operasjonalisert fra delkap. 2.3, 2.3.1 og 2.4</u> Et viktig atferdstrekk hos intraprenører er at de jobber mer enn hva som er forventet av dem i deres stilling. Det er derfor viktig at intraprenørene i denne studien har brukt egen tid til å utvikle eller implementere egne idéer.	Har du brukt overtid/fritid din til å jobbe med utvikling eller implementering av egen idé?
4	Informanten har trosset internt byråkrati og ledelse for å utvikle og/eller implementere idéen	<u>Operasjonalisert fra delkap. 2.3, 2.3.1 og 2.4</u> Offentlige virksomheter blir sett på som store byråkratier med silo-mentalitet. Dette har ført til en oppfatning om at offentlige virksomheter ikke klarer å utfordre det etablerte (Borins, 2002). Intraprenørene kjennetegnes likevel ved høy grad av autonomi, og påtar seg med det en risiko gjennom å utfordre eksisterende normer og byråkrati i virksomheten (Heinonen & Toivonen, 2008, referert i Kraus et al., 2019). Det er derfor viktig at intraprenørene har klart å trosse interne byråkratiske prosesser, for å utvikle og implementere egen idé.	Har du vært i en situasjon hvor du har måttet forsvare/kjempe for din egen idé overfor leder/andre?

3.4.2 Rekruttering

Etter at utvalgskriteriene og screeningspørsmålene var operasjonalisert og oversendt til kontaktpersonene våre i Skatteetaten, fikk vi oversendt en liste på 15 potensielle kandidater, med beskrivelse av individer som kunne passe disse kriteriene. Denne form for rekruttering faller inn under beskrivelsen av snøballrekruttering med teoretisk forankring, og innebar at vi brukte eget nettverk for å finne informanter med spesifikke karakteristikk (Thagaard, 2003). Listen vi fikk ble videre brukt i screeningsamtaler, hvor alle aktuelle informanter ble stilt screeningspørsmålene for utvalgskriteriene.

Underveis i screeningsamtalene merket vi at det var utfordrende å skille mellom hva som inngår i stillingsbeskrivelsen, og hva informantene har gjort utover egne arbeidsoppgaver. Vi opplevde det også som vanskelig for de aktuelle informantene å selv skulle forklare hvilken form for verdi deres idé hadde bidratt med, og dette måtte derfor utdypes mer av oss. Det var derfor utfordrende å bestemme i forkant hvor mange informanter vi skulle ha med (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Etter nøye screening og evaluering av alle samtaler, satte vi igjen med 9 informanter som tydelig svarte *ja* på alle spørsmålene. Dette anså vi som en viktig forutsetning for å kunne si at disse innehar intraprenørielle atferdstrekk. Screeningprosessen var dermed avgjørende for at vi kunne velge ut de riktige informantene for studien.

3.4.3 Beskrivelse av informantene

De 9 informantene består av 5 kvinner og 4 menn, som alle representerer ulike divisjoner og avdelinger i Skatteetaten. For å ivareta informantenes anonymitet har vi valgt å ikke ha med navn, stilling, divisjon/avdeling, prosjekter de har jobbet på eller andre personidentifiserende opplysninger. Det er likevel viktig å påpeke at informantene er rekruttert fra alle divisjoner i Skatteetaten og innehar flere ulike roller i etaten, noe som gjør at vi sikrer interessante funn som ikke kun kan tilskrives én divisjon. Vi har i tillegg informanter som ikke lengre jobber i etaten, men som har vært ansatt og hatt en intraprenøriell rolle i Skatteetaten tidligere.

Det er ikke mulig å beskrive mer utdypende om prosjekter som informantene har utviklet og implementert, da det vil være for åpenbart hvem informantene er. Alle informantene har likevel utviklet og implementert løsninger som enten skaper interne eller eksterne prosess-,

tjeneste- og brukerforbedringer. Informantene vil i analysen beskrives gjennom pseudonymene Trude, Ane, Roald, Erik, Agnete, Marcus, Pernille, Mathias og Unni.

3.5 Gjennomføring

Vi gjennomførte et intervju med hver av informantene, og endte totalt med 9 intervjuer. I forkant av intervjuene ble det gjort et grundig arbeid med utarbeidelse av intervjuguide, med forankring i den valgte teorien. Intervjuene ble gjennomført i en periode på 3 uker i mars 2021.

3.5.1 Utforming av intervjuguide

Vi har forsøkt å operasjonalisere problemstillingen ved å jobbe målrettet og gjøre den målbar (Johannessen et al., 2011). Dette har vi gjort gjennom å gi nøkkelbegrepene et presist meningsinnhold og avgrense fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Vi tok utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som er utledet fra det teoretiske rammeverket. Gjennom operasjonaliseringen fikk vi et bedre grunnlag for å forstå informanten og dens forståelse for spørsmålene vi stilte, noe som øker påliteligheten og troverdigheten i studien (Johannessen et al., 2011). Operasjonalisering av intervjuguiden ligger vedlagt i vedlegg 1. Det var naturlig for oss å ha samme inndeling i intervjuguiden som i teorikapitlet, og intervjuguiden består derfor av fire deler, inkludert oppvarming/introduksjon og avslutning (se vedlegg 2): *del 1 oppvarming, del 2 drivere og barrierer, del 3 intraprenøriell atferd og del 4 intraprenørens mestringstro*.

Del 1: Formålet med denne delen var å bli kjent med informanten gjennom spørsmål som åpner opp for prat omkring informantens tidligere og nåværende erfaringer. Den inneholder også spørsmål som gjør at vi fikk innblikk i hvem informanten selv mener den er på jobb, og hvordan de anser casebedriftens innovasjonsevne. Sistnevnte anses som et viktig nøkkelspørsmål for å forstå hvordan informanten opplever innovasjonsmiljøet i virksomheten.

Del 2: Denne delen la grunnlaget for å forstå hva informanten opplever som drivere og barrierer i det arbeidet den gjør. Delen inneholder åpne spørsmål som *“hvordan”, “hva lå til grunn”, “hvilke”* med flere. Formålet var altså å få informantens egne perspektiver på hva

som hemmer eller fremmer dens intraprenørielle atferd, uten at vi presenterte noen drivere og barrierer for dem.

Del 3: Her fokuserte vi på intraprenørens atferd, og stilte spørsmål rundt de fire dimensjonene i IEO-rammeverket, i lys av de to intraprenørielle fasene. Spørsmålene ble utformet med åpne spørsmål slik at informanten hadde mulighet til å svare så utfyllende som mulig.

Del 4: Den siste delen fokuserte på de fire kildene til mestringstro. Her ønsket vi å finne ut av informantens tanker omkring egen mestringstro, og spørsmålene inneholdt derfor flere begreper som tar for seg mestringstro. Dette gjorde vi for å ikke låse informanten til kun et begrep, og for å få et bredere perspektiv på påvirkningen til egen mestringstro.

Intervjuguiden ble brukt som et rammeverk for de semi-strukturerte intervjuene, og ulike oppfølgings spørsmål ble stilt til hver informant.

3.5.2 Forberedelser og testing

Etter at personopplysningsloven ble innført i 2001, har alle prosjekter som omfatter personopplysninger som behandles med elektroniske hjelpemidler meldeplikt (NSD, 2021). Før vi kunne gå i gang med datainnsamlingen, var vi derfor nødt til å melde prosjektet til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) og søke om tillatelse til behandling av personopplysningene. I søknaden la vi ved utkast til intervjuguide (vedlegg 2), informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 3).

Når søknaden til NSD var godkjent i februar 2021, avtalte vi et testintervju med en person med bakgrunn fra fagfeltet organisasjon og ledelse. Det ble ikke ansett som nødvendig å kontakte andre i Skatteetaten, da det viktigste for oss var å sikre at en uavhengig informant forsto begreper og at strukturen i intervjuguiden var logisk oppbygd. Testintervjuet ga oss indikasjoner på at vi burde endre noe på strukturen i intervjuguiden. Blant annet var det noen spørsmål som var mer hensiktsmessig å stille tidligere, og et par spørsmål som ikke ga oss de svarene vi var ute etter. Vi fikk også tilbakemeldinger på hvordan vi som forskere kunne opptre på best mulig måte overfor informanten, slik at det ble en god opplevelse for vedkommende.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene foregikk over Teams, da Covid-19-situasjonen forhindret oss i å møte informantene selv. Vi benyttet semi-strukturerte intervju, som ga informanten muligheten til å fortelle sine opplevelser og erfaringer, samtidig som vi kunne få informanten til å fortelle om spesifikke fenomener vi ønsket å få innblikk i (Johannessen et al., 2011; Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015). Semi-strukturerte intervjuer ga videre muligheten til å tilpasse hvert intervju til hver enkelt informant, ved å variere i spørsmål og rekkefølge der det var relevant (Johannessen et al., 2016). Dette var viktig for å få den helhetlige forståelsen av informantene og deres oppfatninger og beskrivelser av fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Intervjuene ble dokumentert med lydopptak for å sikre at vi fikk med oss alt som informantene fortalte, og at dataene fikk mest mulig selvstendighet under analysen i etterkant av intervjuene (Flick, 2006; Johannessen et al., 2016).

3.6 Analyse av innsamlet data

I løpet av perioden hvor datainnsamlingen ble gjennomført, begynte også en parallell prosess med analyse av de innsamlede dataene. Dette bestod i første omgang av å produsere transkripsjoner av alle intervjuene, som videre ble brukt som grunnlag for analysen og funnene i studien (Hennink et al., 2011).

Etter at alle intervjuene var gjennomført og ferdig transkribert fulgte den videre prosessen Gioia-metodikkens prinsipper for dataanalyse, for å sikre en åpen tilnærming og en grundig forståelse av dataene (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). Her startet prosessen med å identifisere likheter og forskjeller blant informantenes personlige opplevelser og erfaringer, og sortere ut disse ved å bruke informantens egne begreper (Gioia et al., 2013). Disse funnene ble utformet som korte beskrivelser og plassert i en 1. ordensliste. Videre ble disse beskrivelsene diskutert for å identifisere dypere strukturer og sammenhenger, som deretter ble kategorisert i ulike temaer og plassert i en 2. ordensliste (Gioia et al., 2013). Som siste del av analysen ble temaene sett i lys av den valgte teorien for studien, med hensikt å bearbeide temaene videre inn i helhetlige dimensjoner (Gioia et al., 2013). De helhetlige dimensjonene ga oss muligheten til å se en større helhet av datamaterialet i lys av teorien, og var dermed verdifulle for å kunne forstå funnene fra datainnsamlingen.

3.7 Studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og etiske avveininger

Innenfor kvalitativ forskning brukes begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet for å måle kvaliteten på studien, da man ofte skal ta stilling til hvor godt man har målt ett eller flere fenomener (Gripsrud et al., 2004; Johannessen et al., 2011). I tillegg er relasjonen mellom forsker og informant viktig i kvalitativ forskning for å sikre best mulig data (Johannessen et al. 2016), og etiske retningslinjer som definerer forskerens forhold til informanten er derfor svært nødvendig (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003). Fremgangsmåter i forskningen innebærer ulike etiske sider, da de valgene vi som forskere har foretatt i løpet av forskningsprosessen, har konsekvenser for informantene vi studerer. Det er derfor avgjørende at det reflekteres over etiske aspekter tilknyttet denne forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003).

3.7.1 Pålitelighet

Et grunnleggende spørsmål i forskningsstudier er å se på hvor pålitelige resultatene er og hvorvidt de er repeterbare (Bryman & Bell, 2011; Gripsrud et al., 2004; Johannessen et al., 2011). Med det menes det hvorvidt studien vår kan repeteres av fremtidige forskere som kan konkludere med det samme resultatet (Silverman, 2015). Som beskrevet tidligere har vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer, noe som gjør det umulig for andre forskere å gjennomføre en helt identisk undersøkelse (Cuba og Lincoln, 1989 referert i Johannessen et al., 2011). Vi har likevel foretatt noen valg underveis for å sikre pålitelighet i innsamlet og bearbeidet data, gjennom blant annet å beskrive hvert steg i forskningsprosessen og nøye dokumentere alle valg som er tatt for studien (Johannessen et al., 2011).

Før vi gikk i gang med selve datainnsamlingen valgte vi også å gjennomføre et testintervju på en person utenfor utvalget, noe som ga oss innsikt i hvorvidt studiens spørsmål var forståelige og en retning på hvordan vi fungerte som forskere. I kvalitative studier er forskeren selv et forskningsinstrument, hvor en dyktig forsker nærmest er ekspert på undersøkelsesområdet og menneskelig interaksjon (Kvale & Brinkmann, 2015).

Testintervjuet ga oss mulighet til å finne ut av hvem vi var i en intervjusetting, og tilbakemeldingene vi fikk underveis gjorde at vi enklere kunne ta de riktige valgene for hva det skulle spørres om og hvordan i de faktiske intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi fikk i tillegg tilbakemeldinger på at det er vanskelig for en informant å forholde seg til to forskere

på samme tid, og vi tok derfor en beslutning om at vi ledet annethvert intervju. På den måten hadde informantene kun én forsker å forholde seg til, og den andre forskeren kunne konsentrere seg med å notere ned viktige detaljer og følge opp med gode spørsmål underveis.

Vi som forskere har forsøkt å holde oss så nøytrale som mulig i intervjuene, ved å redusere deling av våre oppfatninger og meninger. Vi må likevel påpeke at vårt kroppsspråk og måten vi stilte spørsmål på kan ha påvirket informantenes svar, da de kanskje ville svart annerledes i en annen situasjon med en annen forsker. Det at vi måtte gjennomføre intervjuene over Teams kan i tillegg ha påvirket kvaliteten på intervjuene, da internettproblemer og dårlig lyd på PC førte til flere forstyrrelser underveis. Vi benyttet lydopptak gjennom intervjuene for å sikre at vi hadde all informasjon riktig sitert fra informantene, i tillegg til at vi gjennomførte sitatsjekk før sitatene ble brukt i oppgaven.

Mot slutten av intervjuene gjennomførte vi en oppsummering sammen med informantene for å sikre at vi har forstått vedkommende riktig, noe som ga informantene mulighet for å legge til informasjon vi ikke hadde fått med oss. Totalt sett har tiltakene presentert ovenfor bidratt til å sikre pålitelighet i denne forskningsstudien.

3.7.2 Troverdighet

Et av de viktigste kriteriene for forskningen er dens troverdighet og gyldighet. Studiens troverdighet sier noe om hvorvidt man undersøker det man sier at man skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015; Silverman, 2015). I en casestudie som denne vil dette omhandle graden av forskernes fremgangsmåter og at funnene reflekterer formålet med studien på riktig måte, og dermed representerer virkeligheten (Johannessen m.fl., 2011). Et hovedargument for casestudier er at forskerne vil oppnå høy grad av troverdighet gjennom omfattende og detaljert kunnskap fra intervjuene (Andersen, 2013).

For å sikre troverdighet i denne studien har vi tatt en kritisk gjennomgang av datainnsamlingsprosessen (Postholm, 2010, referert i Johannessen et al., 2011). Vi valgte å benytte kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming, noe som kunne bidra til spredning i funnene blant informantene da de har forskjellige opplevelser, meninger og måter å beskrive fenomenet på. For å øke graden av troverdighet benyttet vi samme intervjuguide på alle informantene, og opplevde at flere av spørsmålene ga tilnærmet like

svar fra informantene. Den type funn styrker troverdigheten og gyldigheten i studien, med bakgrunn i at informantene har uttrykt samme tanker og refleksjoner om problemstillingene.

Vi var i tillegg nøye med at begge forskere skulle være til stede i alle intervjuene, hvor den ene hadde hovedansvaret for å lede intervjuet og den andre noterte ned observasjoner og informasjon som ble sagt mellom linjene (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette gjorde vi for å minimere svakheter og skjevheter i intervjuet, og for å passe på at vi behandlet og snakket til alle informanter på tilnærmet lik måte (Johannessen et al., 2011). Vi har også vært nøye med å beskrive de samme begrepene ovenfor alle informanter og formidlet resultatene til informantene for å få bekreftet at deres sitater stemmer overens med det de ønsket å formidle, noe som har bidratt til å styrke troverdigheten (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Dataanalysen med kategorisering av data ble også gjennomført sammen, slik at begges tolkninger av dataene kunne diskuteres i fellesskap. Vi hadde ulik oppfatning på noen områder, noe som bidro til at begge fikk lagt frem sine tanker og syn på dataene. Etter hver diskusjon kom vi frem til en felles enighet av funnene, noe som bidro til å løfte frem de ulike perspektivene fra informantene. Dette har vært med på å styrke troverdigheten til funnene i studien.

Konklusjonene fra dataanalysen er i tillegg drøftet opp mot litteraturgjennomgangen som vist i studiens teorikapittel. På den måten fikk vi sjekket om informantenes oppfatninger stemte overens med andres konklusjoner og eventuelt utdyper eller utfyller andre funn. Dette bidro også til å styrke studiens troverdighet.

3.7.3 Overførbarhet

I kvalitative forskningsstudier er overførbarhet viktig for å kunne si noe om hvorvidt resultatene kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011). Overførbarhet i vår forskningsstudie omhandler i hvilken grad vi har klart å skape beskrivelser, begreper og forklaringer som gagnar andre områder enn studiens fenomen (Johannessen et al., 2011). Gjennom studien ønsket vi å skape bedre forståelse for hva som påvirker intraprenøriell atferd og mestringsstro i offentlig sektor, da mesteparten av litteraturen som eksisterer bærer preg av at intraprenørskap er noe som foregår i privat sektor. I tillegg ønsket vi å skape forståelse for hva intraprenørens bidrag til virksomheten er, gjennom en kvalitativ

analyse av deres atferd og mestringstro. Ettersom studien er gjennomført i samarbeid med en av de største offentlige virksomhetene i Norge, kan funnene være overførbare til andre norske offentlige virksomheter.

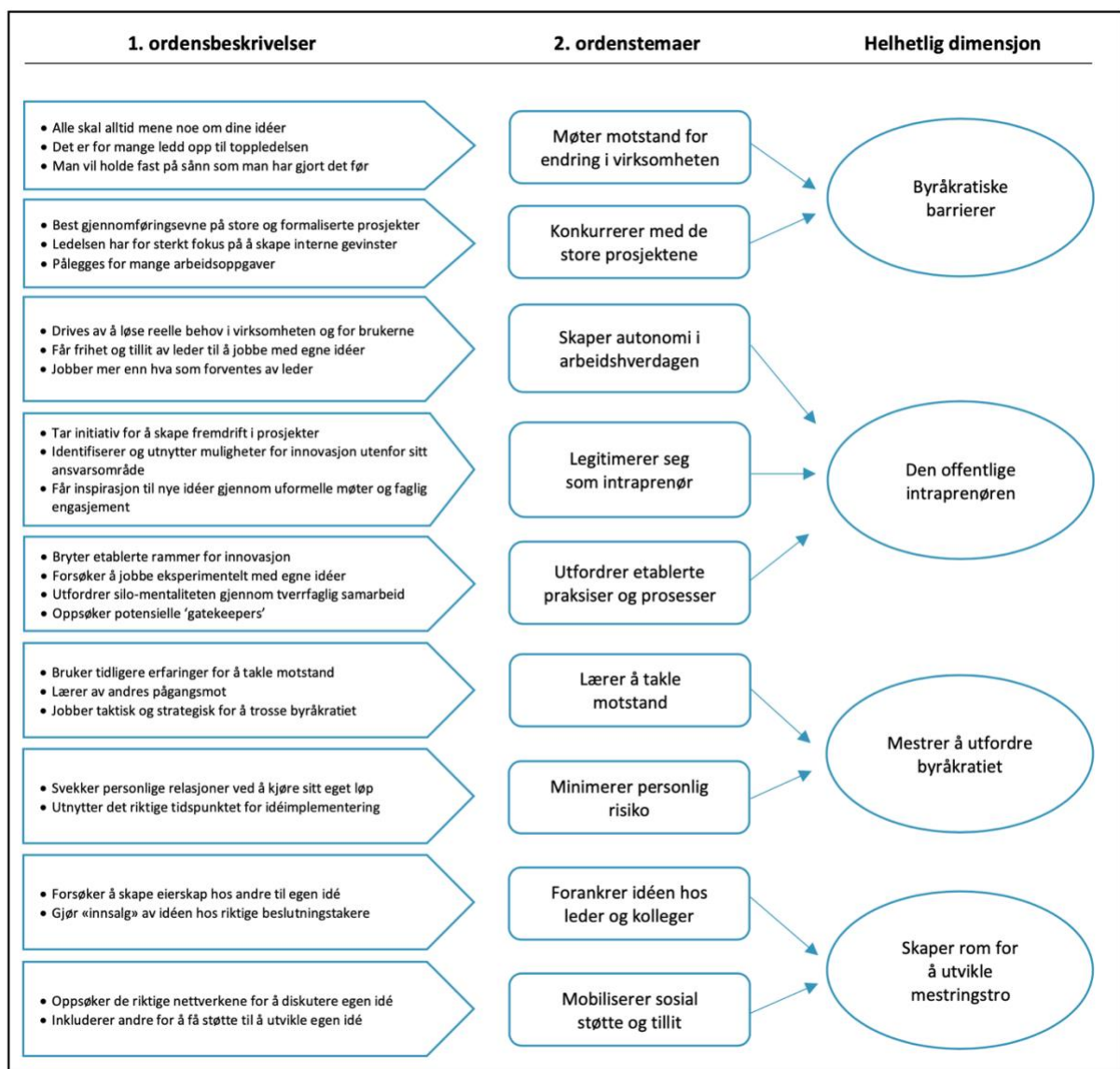
3.7.4 Etske avveininger

I vår studie har vi benyttet intervjuer, noe som innebærer nær kontakt mellom forskere og informantene som studeres. Med bakgrunn i at vi har innhentet data som kan knyttes til informantene, var det viktig for oss å forholde oss til etiske forholdsregler (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003). Det er typisk tre forskningsetiske retningslinjer man bør ta hensyn til i kvalitative studier: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser ved å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2005; Kvale & Brinkmann, 2015). I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 3), som var forhåndsgodkjent av NSD. Dette inneholdt informasjon om hva studien omhandler, at det var frivillig å delta, hvilke konsekvenser en eventuell deltakelse har og at de kunne velge å trekke seg når som helst uten å oppgi årsak. I tillegg måtte informantene signere på samtykkeskjemaet, hvor de samtykket til at vi kunne gjøre lydopptak og oppbevare dataene frem til studiens slutt.

Informantene i denne studien er anonymiserte, noe som innebærer at informantenes identitet ikke kan identifiseres og dermed er konfidensiell. For å ivareta konfidensialiteten og full anonymisering ble hver informant tildelt pseudonymer.

4 Analyse og resultat

I dette kapitlet presenteres funnene fra datainnsamlingen. Transkripsjonene fra intervjuene er analysert og tolket for å finne likheter og ulikheter mellom informantene. Funnene blir presentert i fire delkapitler. Disse er strukturert etter vår datastruktur og springer ut fra metodikken til Gioia et al. (2013), som vist i figur 4. Hvert delkapittel utgjør en helhetlig dimensjon fra analysearbeidet, og sitater brukes gjennomgående for å bygge opp under funnene som presenteres. De helhetlige dimensjonene er *Byråkratiske barrierer*, *Den offentlige intraprenøren*, *Mestrer å utfordre byråkratiet* og *Skaper rom for å utvikle mestringstro*.



Figur 4: Oppsummering av funn etter analyserammeverket til Gioia et al. (2013)

4.1 Byråkratiske barrierer

Gjennom intervjuene har vi sett at byråkratiseringen som eksisterer i Skatteetaten ofte overstyrer mange av intraprenørens muligheter. Det kommer tydelig frem av analysen at det er særlig to faktorer som former dette handlingsrommet, og som danner utgangspunktet for de to undertemaene: *møter motstand for endring i virksomheten og konkurrerer med store prosjekter*. I disse to andreordenstemaene beskriver vi funn knyttet til hva som hemmer intraprenørens handlingsrom og muligheter i Skatteetaten.

4.1.1 Møter motstand for endring i virksomheten

Det kommer frem gjennom intervjuene at samtlige intraprenører opplever byråkratiet som sterkt i Skatteetaten. Flere av intraprenørene påpeker at når de selv fremmer idéer for en leder eller beslutningstaker, må de finne den helt konkrete veien og fremgangsmåten for å nå gjennom med sin idé. Frem til de har funnet denne, føler de at det kan være nødvendig å ikke dele idéen med andre i virksomheten.

“Men i starten skal jeg innrømme det at sjefen på denne avdelingen, den sa til meg at “Dette her kan du jobbe med, men ikke snakk så høyt om det”. For det var på en måte litt sånn nybrottsarbeid, som skaper mye støy i organisasjonen – før vi vet om det blir noe mer av saken. Veldig mange som vil mene noe om det [...] For dette kan oppfattes som litt utfordrende for en del jurister i etaten.” (Roald).

I sitatet ovenfor kommer intraprenørens opplevelse av holdningen Skatteetaten har til nyskapning og innovasjon godt frem. Generelt påpeker intraprenørene at Skatteetaten som helhet er gode på innovasjon, men at det likevel eksisterer noe motstand til endring internt. Den hierarkiske strukturen med mange ledere og ledd i virksomheten bidrar også til at veien opp til toppledelsen føles lang når intraprenørene skal fremme egne idéer. De påpeker flere ganger at det er vanskelig å få gjennomslag for egen idé, fordi det er for mye styring fra toppledelsen og ned. Dette resulterer eksempelvis i at intraprenørenes forslag om å teste ut og eksperimentere løsninger ikke når frem i virksomheten. Hvis de først når frem med en idé, så møter de likevel mange mennesker som stiller så kritiske spørsmål at det er lett å gi opp. Dette kan komme av at det er mange i toppledelsen som ønsker å holde fast på sånn som man har gjort det før, noe Mathias og Ane påpeker godt:

“Det er mange som er satt i måten man jobber på. “Sånn har vi alltid gjort det, det funker og sånn skal vi fortsette å gjøre det”. (Mathias)

“Jeg hadde et eksempel en gang som jeg sleit litt med å få gjennomføre. Den var så bra i mitt hode, men jeg fikk mye utfordringer likevel fordi, da er vi tilbake til at i etaten er det vanskelig å få til endring.” (Ane)

Skatteetaten beskrives videre som en stor og uoversiktlig etat med lang vei til beslutningstakere, noe som fører til at intraprenørene må involvere og avklare med mange personer for å kunne jobbe videre med egne idéer. Denne prosessen oppleves som svært tidkrevende og til dels unødvendig, da intraprenørene påpeker at mange allerede står klare til å si nei til det du skal presentere for dem. Flere opplever at det er for mange som skal mene noe om deres idé, uten at det er konstruktive tilbakemeldinger. Én av intraprenørene påpekte også at han opplever at kollegene av og til stiller så kritiske spørsmål at han opplever det som negativt. Han føler at påkjenningen blir såpass stor at han må ta to skritt tilbake for å forsvare det han gjør.

Intraprenørene gir uttrykk for at byråkratiseringen tar over deres lyst til å drive med innovasjon og egne idéer, og dermed hemmer innovasjonsevnen deres. Slik vi tolker det savner intraprenørene rom og fleksibilitet til å utforske og teste egne idéer, og påpeker at denne tilnærmingen er ikke-eksisterende fordi alt skal avklares med mange ledere i ulike deler av virksomheten.

4.1.2 Konkurrerer med de store prosjektene

Samtlige intraprenører har nevnt at Skatteetaten er gode på innovasjon og innovative løsninger. Samtidig kommer det frem i intervjuene at dette for det meste gjelder store og formaliserte prosjekter. Eksempler på den type prosjekter som ble trukket frem var fornying av folkeregisteret og den nye skattemeldingen. Dette er prosjekter som gjerne har et tidsperspektiv på fem til ti år og høye økonomiske rammebetingelser fra Finansdepartementet.

“Jeg synes vi gjør det i veldig stor grad gjennom de store tiltakene våre. Gjennom prosjekter og programmer, for da får vi penger. Og så har vi muligheten til å løpe på det vi ser som viktig. Men når det gjelder de små tiltakene som kan utvikles og testes

ut, så er det kanskje litt for mye detaljstyring og litt for lite frihet i arbeidet, da. Det er vanskelig å få prioritert smidig arbeid i konkurranse med de store prosjektene.”

(Pernille)

Det kommer videre frem at intraprenørene savner å jobbe mer fritt med mindre prosjekter, hvor de har mulighet til å teste idéer på brukere og prøve ut nye løsninger. Eksempler på slike prosjekter som intraprenørene selv har trukket frem er å teste ut nye interne prosesser, skape nye muligheter for skattyterne på nettsiden og få til mer lavterskel samarbeid med eksterne aktører. Erik er en av de intraprenørene som tydelig sa seg uenig med toppledelsens fokus på de store prosjektene i Skatteetaten, og på spørsmål om hvorfor han er uenig svarte han følgende:

“Fordi at i etaten - og det her var det en leder i etaten som sa til meg at “Det er ikke leveransen eller resultatet som er det viktige. Det er prosessen som er viktigst.” Og det er så sinnssykt å si noe sånt. [...] Med at det er viktigere å ha prosessen i orden, at du har vært gjennom de riktige kanalene, at de riktige folkene har blitt involvert, at leder har gitt avkall på det, at du har skrevet korrekte søknader, altså X,Y,Z, i stedet for å faktisk sette i gang. Jeg er mer på det at man skal bare hive ut ting og teste [...]”. (Erik)

Samtlige intraprenører fortalte videre at de skulle ønske at de fikk jobbe mer med løsninger og idéer som bidrar til en reell gevinst for brukerne av Skatteetaten. Det nevnes blant annet at ledelsen i Skatteetaten har et for sterkt fokus på å skape interne gevinster i egen virksomhet, og at skattebetalerne noen ganger blir glemt i beslutninger. Pernille er en av intraprenørene som understreker mangelen på brukersentrert utvikling:

“[...] Jeg tror sånn i forhold til å jobbe med innovasjon på den måten andre etater gjør i dag, og privat næringsliv ikke minst, hvor man jobber mer produkttesting. De må ta utgangspunkt i “Hva er det som egentlig kunder og brukere adopterer og ønsker å ta i bruk.” Jeg tror ikke vi har kommet godt nok i gang når det gjelder samarbeid med næringslivet, det å ta tak i brukernes problemer. Vi er litt sånn introverte, har vært i hvert fall”. (Pernille)

Vi ser også at intraprenørene opplever at det er enklere å forankre løsninger og idéer som går på interne forbedringer, og dette fokuset er også til stede i beslutningsmøtene hvor

lederne bestemmer hva de ansatte skal jobbe med. Intraprenørene forteller videre at de da drukner i pålagte oppgaver, og får dermed ikke jobbet med egne idéer som også skaper gevinster for skattebetalerne. Én av intraprenørene understreker også at Skatteetaten ikke alltid gjør nok for å forbedre reelle brukerbehov, fordi beslutningene ofte resulterer i å skape raske og kortsiktige løsninger. Intraprenøren trakk frem at flere eksempelvis forsøker å forbedre informasjon på nettsidene, fremfor å kartlegge hva brukerne faktisk trenger for å forstå og bruke Skatteetatens løsninger.

4.1.3 Oppsummering

Oppsummert ser vi at en del av handlingsrommet til informantene forsvinner gjennom en hierarkisk og tung organisasjonsstruktur, hvor det er mye styring fra toppen og ned i virksomheten. Dette kombinert med en generell motstand mot endring i flere ledd av virksomheten og toppledelsenes fokus på å skape interne gevinster og forbedringer, gjør det vanskelig for intraprenørene å fremme og jobbe med mindre idéer som er mer brukerrettet.

4.2 Den offentlige intraprenøren

Intraprenørene vi har snakket med har vist en tydelig profil i sin atferd knyttet til utvikling og implementering av egne idéer i Skatteetaten. Gjennom dataanalysen har disse funnene blitt oppsummert i tre temaer som kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor: *skaper autonomi i arbeidshverdagen, legitimerer seg som intraprenør og utfordrer etablerte praksiser og prosesser*. Disse temaene fanger opp intraprenørens innovasjonsevne, proaktivitet og autonomi. Samtidig gir de en dypere forståelse av hvordan intraprenørene ser på seg selv og sin rolle i Skatteetaten.

4.2.1 Skaper autonomi i arbeidshverdagen

Intraprenørene ilegges mye frihet i deres stillinger i Skatteetaten og majoriteten av de vi har intervjuet bestemmer i stor grad selv hvordan arbeidshverdagen legges opp, hvilke metodikker som skal følges i prosjekter og hvem de ønsker å snakke med. På denne måten er intraprenørene svært autonome, og får dermed mulighet til å utvikle og implementere egne idéer ved siden av sine vanlige arbeidsoppgaver. Dette krever likevel at jobben de er ansatt til å gjøre også blir gjort, slik at de leverer på det som er forventet av dem. Intraprenørene opparbeider seg dermed tillit hos sin leder, noe som også er viktig for å få autonomi i arbeidshverdagen. Alle disse faktorene fungerer i sin helhet som drivere når intraprenørene jobber med idéutvikling og implementering.

“Du opparbeider deg jo en frihet når du viser at du gjør jo noe fornuftig. Da vil du jo få større og større frihet. [...] Det går jo litt på det med tillit. Du leverer og blir sett. Jeg føler jo at spillerrommet er høyt, når du holder deg innenfor de rammene som du må for å utføre den jobben du får betalt for.” (Ane)

Samtidig som intraprenørene har høy grad av selvstendighet og fleksibilitet i arbeidshverdagen sin, forteller noen at de ofte er bevisste på hva de forteller leder om, i frykt for at de skal bli tvunget til å omprioritere det de jobber med. På denne måten utsettes intraprenøren for risiko knyttet til tid, dersom de ikke har jobbet proaktivt nok for å ligge i forkant av de leveransene som de er satt til å gjøre.

“Nei altså jeg har jo fått høre noen ganger at min leder sier at “Du sier at du jobber så mye. Da må du ta vekk noe”, typ. Og da synes jo jeg det er fryktelig ubehagelig,

når min sjef sier at jeg skal ta bort ting. "Nei, jeg kan ikke ta bort det, for da blir hele mitt poeng borte". [...] Det gjør litt vondt, for å si det sånn. Og så kan jeg nok ha tatt meg i å.. av og til, så bare sier jeg ingenting. Altså jeg bare gjør." (Unni)

For å kunne balansere arbeidskapasiteten mellom egne idéer og pålagte arbeidsoppgaver, forteller mange av intraprenørene at de jobber flere timer enn det som er forventet av dem. Intraprenørene forsøker å forsvare dette med å påpeke at de drives av å skape reell brukerverdi for brukere av Skatteetaten, men også å løse problemer internt. Denne innovasjonsevnen tydeliggjøres godt av Erik og Trude:

"Fra mitt ståsted så har jeg et veldig idealistisk standpunkt fra det å jobbe for det offentlige og det å jobbe som offentlig tjenestemann. [...] Det handler om å skape en bedre hverdag for innbyggere. Og det holder jeg veldig fast på, gjennom uansett hva det er jeg gjør for noe." (Erik)

"Så det som er inspirerende og gir energi, det er jo at andre signaliserer at de har et behov for det jeg kan lage for dem, og at de sier at sin egen jobb blir veldig mye enklere. Hvis jeg gjør sånn og slik, så blir jobben deres også enklere. [...] Så det er jo litt sånn inspirerende til å på en måte sette i gang litt sånn større arbeid da." (Trude)

Intraprenørenes beskrivelser viser at de selv opplever høy grad av autonomi i sin arbeidshverdag. Gjennom å ha denne friheten får de mulighet til å utøve sitt engasjement for egne idéer og fokusområder, noe som kan bidra til at de drives til å skape enda flere og bedre løsninger internt og eksternt.

4.2.2 Legitimerer seg som intraprenør

Samtlige legitimerer seg som intraprenører gjennom å ta initiativ og sørge for fremdrift i samspill med andre i arbeidshverdagen sin. Dette gjelder både i prosjekter og andre grupper som de er en del av, og flere poengterer at de i den sammenheng ofte påtar seg et frivillig ansvar for å lede eller drive prosesser fremover. Intraprenørene fremhever at de ofte tar den rollen fordi de anser prosessene som såpass viktige at de ikke kan sitte å vente på at noen andre gjør det. I tillegg identifiserer intraprenørene muligheter til forbedring av nye prosesser, prosjekter og løsninger, og utnytter disse der handlingsrommet tillater det. Denne proaktive atferden utfolder seg eksempelvis ved at intraprenørene identifiserer en

mulighet under noen andre sitt ansvarsområde, og tøyser grensene gjennom å utnytte muligheten uten å involvere eller avklare med vedkommende.

“Og det var ikke innenfor mine normale ansvarsområder, for å si det sånn. Men det bare tok jeg, for det synes jeg var så viktig. Ikke bare for mine medarbeidere, men for etaten som helhet, da. Og dette var jo også noe som vi hadde jobbet for å få inn før også.” (Unni)

Videre ser vi at intraprenørene henter inspirasjon til nye idéer gjennom situasjoner som ikke er direkte knyttet til deres arbeid. Det kommer blant annet frem at dette kan være uformelle møter med kolleger og andre hverdagslige situasjoner utenfor arbeidsplassen, og at disse situasjonene er med på å øke intraprenørenes innovasjonsevne.

“[...] det er mer hva skal man si, møtepunkt etter møter med folk. Der man ikke har agenda, men der man kan diskutere litt mer fritt egentlig. Der noen kan komme og si “kom å se på dette, se hva vi har laget her” og liksom ha de diskusjonene. Jeg oppfatter liksom ikke det å tvinge noen inn i et litt sånn kreativt møte nødvendigvis er stedet, men mer disse diskusjonene som skjer ved siden av.” (Mathias)

Enkelte intraprenører er i tillegg faglig nysgjerrig og søker derfor aktivt å øke eget kunnskapsnivå gjennom ulike informasjonskanaler. Eksempler på slike informasjonskanaler er tidsskrifter, TED-talks og nyhetsartikler. Det kommer videre frem at flere av intraprenørene opplever at andre i virksomheten som de ikke kjenner, bevisst oppsøker dem for å få jobbe med dem eller få innspill til egne idéer. Ut fra dette ser vi at enkelte intraprenører dermed har gjort seg bemerket som nøkkelpersoner i Skatteetaten, som tør å utfordre det etablerte for å få utviklet og implementert nye muligheter og idéer. Dette har også bidratt til at de blir sett på som en utfordrer i virksomheten.

4.2.3 Utfordrer etablerte praksiser og prosesser

Samtlige intraprenører har utdypet mangler ved de etablerte praksisene og prosessene som eksisterer i Skatteetaten. En gjennomgående atferd som derfor har kommet til syne i analysene, er hvordan intraprenørene bevisst jobber proaktivt og innovativt for å utfordre

disse. Flere av intraprenørene forteller at de drives av å tøyne grensene og bryte de etablerte rammene for innovasjon for å lykkes med å komme gjennom med egne idéer.

“Samtidig så er jeg nok litt sånn utfordrer på det her med byråkratiserende ledd. For eksempel med å få nye arbeidsverktøy sånn at vi kan jobbe mer effektivt, eller også det å hente inn brukere og veie opp brukerbehov kontra kun interne gevinster. Det er jeg nok litt utfordrer på.” (Agnete)

Majoriteten av intraprenørene har også forklart at de foretrekker å jobbe eksperimentelt med egne idéer. Dette innebærer blant annet å utvikle enkle prototyper som raskt kan testes på brukere for å validere idéene. Det å jobbe eksperimentelt med egne idéer utfordrer dermed de byråkratiske prosessene hvor hvert initiativ vanligvis må gjennom et mer tradisjonelt innovasjonsprosess-perspektiv. Intraprenørene forsøker derfor å utvide det eksperimentelle handlingsrommet i virksomheten ved å be om midler til eksperimentering, og samtidig oppfordre andre i etaten til å eksperimentere med sine idéer.

Det kommer videre frem et tydelig ønske blant intraprenørene om at det tilrettelegges for å jobbe med mindre initiativer og tverrfaglig samarbeid på tvers av divisjoner og avdelinger. Selv om dette forblir med et ønske hos flere av dem, er det likevel én av intraprenørene som har funnet en måte å jobbe eksperimentelt på:

“[Det] er å være ydmyk og ærlig på at det jeg driver med er eksperimentelt, ingen garanti for at det blir et resultat. Men, jeg skal gjøre mitt ytterste for at det blir konkrete resultater. Og være på en måte “jeg lover at jeg skal levere det jeg kan, men dette her er eksperimentelt” [...] Så hvis du skal drive med noe eksperimentelt så kan du ikke jobbe med produksjonssystemer, og det betyr da at det du må gjøre er å lage et isolert område, kall det for eksempel en sandkasse hvor du kan leke med ting og se hva som fungerer.” (Marcus)

Marcus er tildelt en tillit i virksomheten som vi ikke kan se at de andre intraprenørene har oppnådd enda. Denne tilliten er bygget over tid gjennom at Marcus stadig leverer fungerende prototyper, eksperimenterer med løsninger uten at det påvirker brukerne utad og gjennom å utøve forsiktighet overfor de tildelte ressursene. De andre intraprenørene som ikke har opparbeidet denne formen for tillit, oppsøker i stedet såkalte ‘gatekeepers’. ‘Gatekeepers’ er personer i virksomheter som har myndighet til å avvise eller gi støtte til

intraprenørens idéer, uten at det foreligger en konkret prototype. Gjennom 'gatekeeperne' forsøker intraprenørene å få en form for forhåndsgodkjenning i ulike ledd av virksomheten, noe som øker sjansene deres til å få gjennomslag til å jobbe med egen idé.

"Du må få folk med deg, du må ha veldig mye avklaringer klar underveis. Du må liksom hele tiden jobbe to skritt foran. "Hva kommer de til å lure på", "hvorfor kommer de til å bremse på dette", så her må vi finne svarene. "Hvordan kan dette løses?" (Mathias)

I sitatet ovenfor illustrerer Mathias sin fremgangsmåte i møte med 'gatekeeper', som innebærer å jobbe proaktivt ved å forsøke å svare på de spørsmålene han kan få i forkant av dette møtet. Ved å svare på spørsmålene får intraprenørene mulighet til å løse problemene som kan oppstå i forkant.

4.2.4 Oppsummering

Oppsummert ser vi at intraprenørene er avhengige av å opparbeide seg tillit hos leder for å få frihet i sin arbeidshverdag. Denne friheten skaper autonomi som videre gir intraprenørene mulighet til å rette fokus mot egne idéer, og jobbe med å løse reelle brukerbehov og interne problemer. For å lykkes med dette tar de ofte ansvar for områder som formelt sett ikke er deres. Intraprenørene forsøker i tillegg å ligge i forkant av byråkratiske prosesser i Skatteetaten, og jobber dermed proaktivt for å kunne lykkes med utvikling og implementering av egen idé.

4.3 Mestrer å utfordre byråkratiet

I Skatteetaten står byråkratiet sterkt, men samtlige intraprenører har påpekt at dette gjelder offentlige virksomheter generelt, hvor alle prosesser er etablerte og vanskelige å utfordre. Analysen har resultert i to andreordenstemaer som gir en større forståelse for hva intraprenørene gjør for å utfordre byråkratiet og de byråkratiske prosessene; *lærer å takle motstand og minimerer personlig risiko*. Disse temaene vil videre gi en dypere forståelse for hvordan intraprenørene øker mestringstroen gjennom å takle motstand, og deres forhold til risiko som kan oppstå dersom de utfordrer de etablerte prosessene.

4.3.1 Lærer å takle motstand

En viktig evne som mange av intraprenørene har nevnt gjennom intervjuene, er det å kunne «spille det offentlige spillet». Gjennom analysen har vi sett at dette innebærer å bruke tidligere erfaring for å lære seg å takle motstand når man jobber intraprenørielt med innovasjon. Intraprenørene bruker erfaringene fra tidligere prosjekter til å lære av sine feil og ikke gi seg for lett, og evner på den måten å håndtere motstand bedre over tid. Under intervjuet med Mathias spurte vi blant annet hva han tenker om å bruke tidligere erfaring som læring for å takle motstand mot nye idéer, og han svarte følgende:

"Den er egentlig med å styrke den tenker jeg. Da har man mer erfaring med å stå i dette, du vet at du kan pushe det ganske langt før vi må dra i håndbrekket eller trække på nødbremsen. [...] Ja du har litt mer is i magen, at du tør å stå i det. For det har vi gjort så mange ganger, det å stå i det. At det stormer, at du får kanskje litt avisskriverier, at liksom førstelinje ringes ned." (Mathias)

En av de andre intraprenørene svarte også at hun startet sin yrkeskarriere som relativt redd, og at hun dermed har brukt erfaringen til å vokse inn i en rolle som gjør henne godt rustet for å takle motstand. I tillegg til å bruke egne erfaringer for å takle motstand, nevner flere intraprenører at de også lærer mye av og lar seg inspirere av andres pågangsmot. Slik vi ser det observerer intraprenørene rollemodeller i virksomheten, altså andre som også jobber intraprenørielt med innovasjon. Intraprenørene finner mye læring i å se hvordan rollemodellene går frem for å takle motstand og trosse byråkratiet. Agnete fremhever blant annet følgende om en av sine nære kolleger:

"Altså hun er liksom duracell-type da, og et rivjern og får til veldig mye. Hun jobber veldig mye med mange ting, jeg tror ikke hun kjeder seg så veldig mye på fritiden skulle jeg til å si. Så det kan jo være litt sånn inspirerende, at det noen ganger kan gå selv om du ikke tror at det kan gå." (Agnete)

Ved å observere og lære av rollemodeller i virksomheten, finner også intraprenørene pågangsmot til å legge strategier som gjør at de selv jobber taktisk og strategisk for å trosse byråkratiet. Trude har eksempelvis jobbet sammen med en kollega som har lært henne et tankesett hun senere har brukt i eget arbeid:

"Det jeg har lært meg da, det er å tenke sånn «Det her er det vi vet i dag. Ut ifra det vi vet i dag, så kan vi gjøre det på denne måten her». Vet vi noe annet i morgen, eller om et år eller to år, da får vi endre på det da." (Trude)

Til tross for at spillereglene i byråkratiet oppleves som kneblende for intraprenørene, ser vi også at noen opplever positive aspekter ved dette. Mathias sier blant annet at han får utfordret sin egen idé gjennom å måtte forsvare og konkretisere den overfor andre, selv om det oppleves som en lite effektiv måte å få utfordret den på:

"Det er jo litt sånn både og, det kan jo oppfattes som tungvint. På den andre siden så kan man jo si at dette er en måte å få utfordret idéen litt, med at du faktisk må argumentere litt for den. For det er ikke alle idéer som er gode idéer. Så sånn sett kan man jo si at det er litt positivt også." (Mathias)

Her ser vi at Mathias bruker disse spillereglene til sin fordel for å få gjennomslag for egen idé, selv om han opplever dette som krevende. Han tar på den måte kontroll over prosessen, noe mange av de andre intraprenørene også nevner at de gjør. Gjennom analysen virker dette som én av få muligheter for å nå frem med egen idé.

4.3.2 Minimerer personlig risiko

Gjennom intervjuene har vi forsøkt å forstå intraprenørenes forhold til risiko, og vi ser at intraprenørene anser risiko ulikt. Flere av intraprenørene tolket det dithen at vi siktet til risiko direkte forbundet med ansettelsesforholdet deres, mens andre tolket det til å omhandle risiko for å ødelegge relasjonene sine. Selv om mange av intraprenørene ikke

opplever at det foreligger særlig risiko i å utfordre de etablerte praksisene og prosessene i Skatteetaten, nevner likevel over halvparten av informantene at de føler på en form for redsel for å skulle svekke relasjonene sine i etaten.

“Og så er det også veldig vanskelig når du først er i systemet, så er det ekstremt vanskelig å gå forbi byråkratiseringen, uten at du faktisk trækker folk på tærne. At du går direkte opp til sjefen, til Skattedirektøren, og på en måte presenterer noe som hun ikke kan si nei til. Fordi at hun synes det er så sinnssykt bra. Men da har du brent bra mange broer når du har kommet dit. Og hvis hun sier nei, så har du fortsatt brent disse broene. Så jeg tror det er vanskelig å unngå byråkratiet.” (Erik)

Det er også flere av intraprenørene som nevner at de kan ha svekket personlige relasjoner ved å kjøre sitt eget løp med sine idéer. Gjennom det neste sitatet fremhever Unni at det ikke alltid er like positivt å bare gjøre det man selv tenker er rett:

“Jeg har ikke fått meg uvenner, skulle jeg til å si, men at noen har fått litt sånn piggene ut mot meg da. Fordi at jeg har trampet over i blomsterbeddet med store sko og så sagt “Her må vi gjøre noe!”, og så sier de “Ja, men det er mitt ansvar!”, “Ja men gjør noe da!” sier jeg, og så gjør de ikke noe.” (Unni)

I intervjuene kommer det videre frem at samtlige av intraprenørene opplever lav risiko forbundet med å jobbe intraprenørielt. Intraprenørene kan likevel oppleve at noen er litt mer kritiske til måten de jobber på eller misliker at de går inn på andres ansvarsområder og utfordrer silo-mentaliteten, men gjennomgående påvirkes de ikke noe særlig av dette. Dette kommer av at intraprenørene tar i bruk tidligere erfaring med innovasjonsarbeid og egne idéer, og klarer på den måten å reduserer risikoen som oppstår.

Et av de risikoreducerende tiltakene innebærer å finne det riktige tidspunktet for å få implementert idéen sin. Det kommer frem i intervjuene at flere intraprenører tidligere har forsøkt å få implementert idéer der tidspunktet ikke var riktig i forhold til de andre prosjektene som Skatteetaten jobbet med. Slik vi ser det er identifiseringen av det riktige tidspunktet derfor et forsøk fra intraprenørene på å minimere risiko for motstand, nettopp fordi de har lært hva som skjer dersom de prøver på andre tidspunkter. Denne risikominimeringen skjer gjennom at intraprenørene følger med på andre lignende

prosjekter i virksomheten, og deretter evaluerer om det riktige tidspunktet foreligger for å presentere idéen overfor beslutningstakere.

“Så jeg mener at du kommer til punkter hvor du føler at “er det mulig?”, “kommer jeg til å få såpass med motstand at jeg ikke kan gjøre det nå?”, “kunne det vært gjort om tre år?””. (Marcus)

I sitatet over beskriver Marcus en usikkerhet knyttet til hvordan Skatteetaten vil komme til å ta imot idéene hans. Dette er en bekymring som flere av intraprenørene beskriver, og det kommer videre frem at intraprenørene også her bevisst holder tilbake arbeidet med egen idé til det riktige tidspunktet oppstår. På den måten forsøker de å koble seg på større prosjekter eller utnytte andre situasjoner som kan gi dem mulighetene og ressursene til å implementere deres egen idé. Unni beskrev dette som *timing* i sitt intervju. Hun hadde prøvd å implementere en idé over lengre tid, men fikk avslag hver gang. Når koronapandemien oppstod så hun sitt snitt til å presentere idéen på nytt. Hun fikk da godkjenning til å implementere idéen, noe som understreker hvor avgjørende timing kan være i en slik prosess.

Slik vi ser det opplever intraprenørene liten risiko ettersom de klarer å identifisere de riktige risikoreduserende tiltakene for deres idé. Dette bidrar videre til å styrke deres mestringstro når det kommer til å utfordre både leder og kollegers tankegang om de etablerte praksisene og prosessene.

4.3.3 Oppsummering

Oppsummert ser vi at intraprenørene med tiden har lært seg hvordan de skal håndtere utfordringer i arbeidet med egen idé. De har blant annet funnet en fremgangsmåte for å trosse byråkratiet og identifisert hvilken risiko de utsettes for. Gjennom analysen kommer det frem at intraprenørene opplever risikoen knyttet til arbeidsforholdet som liten, mens risikoen for å ødelegge personlige relasjoner er noe større. Ved å bruke tidligere erfaring med innovasjonsarbeid og egne idéer, har mange av intraprenørene lært seg flere risikoreduserende tiltak som de aktivt bruker i arbeidshverdagen sin.

4.4 Skaper rom for å utvikle mestringstro

Gjennom intervjuene har intraprenørene vektlagt flere sosiale faktorer som de beskriver som avgjørende for om de lykkes med implementering av egen idé. Vi har oppsummert hvordan intraprenørene forholder seg til disse sosiale faktorene gjennom følgende andreordenstema: *forankrer idéen hos leder og kolleger og mobiliserer sosial støtte og tillit*. Disse temaene utdyper den sosiale dimensjonen i intraprenørenes atferd, og sier noe om forholdet til egen mestringstro.

4.4.1 Forankrer idéen hos leder og kolleger

Flere intraprenører har gjennomgående i intervjuene brukt begrepet *forankring* for å beskrive hvordan de involvere de rette personene i idéene sine. Til forskjell fra å oppsøke 'gatekeepers', går forankring ut på å skape eierskap hos andre til sin egen idé. Dette gjøres eksempelvis gjennom å dele idéen med andre kolleger de tror vil ha interesse av den, spørre hva andre tenker om idéen og involvere andre i Skatteetaten som kan drive arbeidet med idéen fremover. Intraprenørene forteller videre at de forsøker å synliggjøre verdien av idéen overfor leder, ved å presentere den og forklare hvorfor man bør få jobbe med den. Dersom de klarer å overbevise sin leder om verdien av idéen, får de godkjenning til å vie mer tid til utvikling og videre forankring. Slik vi tolker det bygger intraprenørene opp et ressursgrunnlag som gir muligheter for å videreutvikle idéen, noe som senere virker positivt når de da skal få idéen implementert.

“For min del bruker jeg å jobbe litt i det skjulte, for meg selv, prøve å få litt mer forståelse og så prøver jeg å teste ut litt på andre. Sånne såkorn, “kunne vi gjort det sånn?”, “hva tenker du om dette?”. Så det er sånn man må begynne for å få med seg noen, for du kan ikke løpe rett videre til prioriteringsmøtet å utrede ting [...].”

(Mathias)

Etter at prosessen med forankring gjennom leder og kolleger har skjedd, og intraprenørene har identifisert det riktige tidspunktet, kommer det frem at intraprenørene starter en form for innsalgsprosess. Dette 'innsalget' skjer hos relevante beslutningstakere eller grupper i Skatteetaten, og har vist seg å være avgjørende for at intraprenørene får godkjenning til å

gå i gang med å utvikle og implementere idéer. Trude benytter eksempelvis en visuell innsalgsmåte:

“Da må jeg jo liksom gå i kast med å lage noen skikkelig sånn der konsulentaktige powerpoint-lysbilder da, med figurer, rettstreker og litt sånn da.” (Trude)

Gjennom innsalgsprosessene tar intraprenørene initiativ til å fremme sine idéer, og vi anser dette som et særdeles proaktivt trekk ved intraprenørens atferd. Det kommer i tillegg frem i intervjuene at dette oppleves som en svært krevende prosess for intraprenørene, og flere nevner derfor videre at de aldri gjennomfører et slikt innsalg alene. Slik vi ser det kommer det av at intraprenørene finner støtte og trygghet i å ha med seg andre, og de håndterer derfor den eventuelle negative emosjonelle påvirkningen fra innsalget bedre enn om de var alene.

4.4.2 Mobiliserer sosial støtte og tillit

Under intervjuene forteller intraprenørene at de har erfart at de må få med seg andre ansatte i etaten for å kunne jobbe videre med idéene sine. Flere påpeker at man ikke kan jobbe alene og at deres personlige nettverk i Skatteetaten spiller en viktig rolle. En fremtredende egenskap som vi derfor har oppdaget blant flertallet av intraprenørene, er at de evner å engasjere andre kolleger i egne prosjekter.

“Og [jeg er] en som evner å få med meg folk og motivere andre da, til å bli med på utviklingsarbeid. Om det er kjempespennende, selv om det kan være litt mindre spennende, så evner jeg å gjøre det gøy og få med meg folk.” (Pernille)

Noen av intraprenørene påpeker videre at de opplever involveringen av andre som støttende når det oppstår motstand som kan være utfordrende for prosjektene. Slik vi ser det jobber derfor intraprenørene proaktivt med involvering av andre kolleger, for å oppnå støtte i møte med utfordringer. Ved å bruke utvalgte personer i sitt nettverk som sparringspartnere får intraprenørene muligheten til å se idéen gjennom perspektiver fra andre fagområder. Dette bidrar til at de kan jobbe med ulike aspekter og elementer ved sine idéer som de selv ikke har kompetanse på. Slik vi tolker det bidrar dette til å styrke intraprenørens legitimitet og mestringstro knyttet til utvikling og implementering, noe som er nyttig i innsalgsprosessen hvor de må overbevise andre om idéen.

“Ja, jeg har en tilnærming som gjør at jeg går alltid og snakker med de jeg kjenner på området. Jeg skal innrømme det at det er noen jeg ikke går til og noen jeg alltid går til. Jeg ringer arkitekt, jeg ringer IT, jeg sender aldri noe inn til noe hvis ikke jeg har brukt nettverket mitt i etaten. Jeg tar alltid noen avstikkere. Så nettverk er dritviktig.”

(Roald)

Flere av intraprenørene påpeker også at de hele tiden tenker på prosesser som kan forbedres, systemer som kan fornyes og lignende. Det er dermed nyttig for intraprenørene å ha et stort nettverk hvor de kan få snakket med andre om disse idéene, uten at det nødvendigvis er forpliktende. Ved siden av å bruke nettverket sitt for å få utviklet idéer, kommer det videre frem at intraprenørene inkluderer andre for å skape en form for støtte og for å få bekreftelse på at det de tenker er riktig. Flere av intraprenørene beskriver denne støtten som essensiell for å kunne drøfte, diskutere og skape interesse for idéene sine.

“Man kan jo ikke jobbe i isolasjon. Og jeg tror det å jobbe i team da, som vi gjør nå, det gjør at vi flere kan spre budskapet og modnes da. Om det er konsept eller et produkt, så kan vi snakke med folk på hver vår kant, og bli klokere sammen. Jeg har ikke noe tro på de som skal sitte for seg selv og skrive og skrive, eller koker opp noe helt nytt. Jeg tenker det beste er å gjøre det sammen.” (Pernille)

Andre intraprenører beskriver en følelse av trygghet gjennom å skape et fellesskap rundt idéen, slik at man ikke er alene i arbeidet med den. Samtlige intraprenører har uttrykt at de selv blir motiverte og inspirerte av å jobbe sammen med likesinnede, og at de dermed foretrekker et støttende miljø for idéutvikling hvor de kan få bekreftelse for sine idéer. Denne støtten styrker intraprenørens opplevelse av mestring i arbeid med utvikling og implementering av egne idéer. Gjennom intervjuene har det i tillegg kommet frem at intraprenørene er svært menneskeorienterte og sosiale individer. Dette tydeliggjøres også gjennom analysene som får frem at fellesskap og samarbeid med andre er viktige elementer i deres arbeidshverdag.

4.4.3 Oppsummering

Oppsummert ser vi at intraprenørene er avhengig av å få med seg andre personer i Skatteetaten for å styrke og videreutvikle egen mestringstro. Denne form for støtte fra leder og kolleger trengs både i idéutviklings- og implementeringsfasen, for å få verifisert egne idéer. I idéutviklingsfasen oppsøker intraprenørene andre nettverk for å få ulike perspektiver på idéen, og de forsøker i tillegg å skape et fellesskap hvor flere kan føle eierskap til idéene de jobber med. Forankring hos kolleger og leder bidrar videre til at intraprenørene lykkes med å få implementert idéene sine. Gjennom disse faktorene skaper intraprenørene rom til å utvikle egen mestringstro.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å forstå hvordan drivere og barrierer i offentlig sektor påvirker intraprenøriell atferd og mestringstro. Mer konkret har vi sett på hvordan intraprenører i offentlig sektor handler for å lykkes med utvikling og implementering av egne idéer, gjennom rammeverket for IEO (Bolton & Lane, 2012; Kraus et al., 2019) og kilder til mestringstro (Bandura, 1977). I dette kapitlet vil vi besvare hvert av de tre forskningsspørsmålene ved å diskutere funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket i studien.

5.1 Drivere og barrierer for intraprenørskap i offentlig sektor

Studien viser at intraprenørene i offentlig sektor er avhengige av å involvere andre i virksomheten for å lykkes med utvikling og implementering av egne idéer, noe Koch et al. (2006) også påpeker. Slik Demircioglu og Audretsch (2017) videre hevder er det mange elementer og aspekter ved en offentlig virksomhet som fungerer som drivere og barrierer for den intraprenørielle atferden. Vi skal derfor diskutere funnene videre opp mot det første forskningsspørsmålet:

Forskningsspørsmål 1: Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?

5.1.1 Barrierene påvirker handlingsrommet til intraprenørene

Våre funn indikerer at det er en betydelig overvekt av barrierer som må overkommes for intraprenørene. Den mest fremtredende barrieren intraprenørene opplever er det sterke og overstyrende byråkratiet, som igjen skaper en kultur for lite endring på praksiser og prosesser knyttet til innovasjon. Denne barrieren begrenser intraprenørenes handlingsrom på flere måter, slik Andersen (2010) og Koch et al. (2006) også påpeker i sine studier. Blant annet viser funnene i denne studien at intraprenørene har et begrenset og til dels fraværende handlingsrom til å utforske og eksperimentere med egne idéer. Dette kommer av at intraprenørene er preget av satte rammer og strukturer, samt pålagte arbeidsoppgaver, noe som samsvarer med Andersen (2010) og Koch et al. (2006) sine tidligere funn.

Samtidig som intraprenørene hemmes av et begrenset eller fraværende handlingsrom for å jobbe med idéutvikling og implementering av egne idéer, viser funnene i tillegg at intraprenørene opplever motstand dersom de har forsøkt å endre de etablerte praksisene og prosessene, slik også Borins (2002) har fremhevet i sin studie. Dette er særlig interessant med tanke på at Meld. St. 30 (2019-2020) og Koch et al. (2006) peker på at offentlige virksomheter har en høy endringstakt og gjennomfører flere radikale endringer. Den høye endringstakten og gjennomføringsevnen på større innovasjoner kan komme av at toppledelsen ser innovasjon i et "ovenfra-og-ned"-perspektiv, og dermed tildeler ressurser ut fra de bestemmelsene som vedtas på toppen (Åmo, 2010). Endringsviljen og ressurstildelingen til mindre initiativer er derfor ikke like stor når innovasjonsinitiativene kommer fra intraprenørene i et "nedenfra-og-opp"-perspektiv.

Slik Meld. St. 30 (2019-2020) og Koch et al. (2006) videre påpeker, resulterer den høye endringstakten i offentlig sektor i en manglende mulighet til å reflektere over og vurdere konsekvensen av de introduserte innovasjonene. Vi har ikke gjort funn som indikerer at intraprenørenes opplevelse samsvarer med denne poengteringen, og det er derfor viktig å presisere at dette ikke gjør seg gjeldende som en direkte barriere for intraprenørene. Casebourne (2014) har i sine studier gjort funn som indikerer at størrelsen og kompleksiteten i en offentlig virksomhet kan fungere som barriere for innovasjon. Intraprenørene peker på lignende barrierer når det gjelder å få gjennomslag for egne idéer. Ifølge intraprenørene selv kommer dette av at virksomhetens ledelse jobber etter en mentalitet hvor man ikke skal endre på det som allerede fungerer. Dette samsvarer med Koch et al. (2006) sine beskrivelser, og bidrar til å skape motstand i virksomheten når intraprenørene presenterer nye løsninger.

Funnene viser videre at intraprenørene opplever at deres presentasjon av egne idéer må konkurrere med de større prosjektene i virksomheten, noe som kommer av at virksomheten mangler et system som skaper rom for å jobbe med idéer som ikke er politisk bestemte eller formelt forankret. På samme måte som De Jong og Wennekers (2008) og Åmo (2010) viser til virksomheter hvor toppledelsen initierer og kontrollerer innovasjonsprosesser i et "ovenfra-og-ned"-perspektiv, overstyrer de store prosjektene handlingsrommet til intraprenørene ved å oppta ressurser i virksomheten. De politiske bestemmelsene som ligger bak ressursgrunnet til virksomheten kan dermed forstås som en barriere for

intraprenøren som hemmer deres muligheter til å nå frem med egne idéer og for effektiv implementering av disse.

5.1.2 Intraprenørens indre og ytre drivere

Samtidig som intraprenørene er preget av mange satte rammer, strukturer og arbeidsoppgaver i virksomheten, ser vi at intraprenørene også innehar høy grad av autonomi i sine eksisterende roller. Det å bli tillagt autonomi har bidratt til at intraprenørene jobber selvstendig med hvordan de løser egne oppgaver, og er derfor med og fremmer den intraprenørielle atferden. Dette kommer av at intraprenørene da får tid til å jobbe med egne idéer gjennom å disponere tiden selv, og samsvarer med funnene som Smith et al. (2008) og De Jong og Kemp (2003) gjorde i sine studier.

Videre bekrefter studien det Koch et al. (2006) og Kuratko et al. (2011) påpeker om at intraprenører ikke drives av profitt, men heller av sosiale og politiske målsettinger. Dette kommer av at intraprenørene ønsker å skape gevinster for brukerne. Samtidig som funnene videre viser at intraprenørene drives av å få løse problem- og brukerorienterte behov, indikerer intraprenørene at virksomheten ikke fokuserer nok på løsninger for disse målgruppene da toppledelsens fokus er å skape interne forbedringer og gevinster i virksomheten. Funnene viser derfor at det å løse reelle brukerbehov fremmer og motiverer deres intraprenørielle atferd, men hemmes av at virksomheten hindrer dem i å løse disse behovene. Intraprenørene bruker derfor autonomien sin til å jobbe mot virksomheten gjennom å eksperimentere med løsninger og utfordre den etablerte tankegangen i virksomheten. Opplevelsen av å få utfordre de etablerte prosessene og praksisene fungerer dermed som en driver for intraprenørene, noe som samsvarer med Smith et al. (2008) og De Jong og Kemp (2003) sine funn.

Det er ikke gjort funn som indikerer at det foreligger noen insentiver i virksomheten for å ta et ekstra innovasjonsinitiativ hos intraprenørene. Funnene viser heller ikke at intraprenørene opplever det som en mangel, slik Casebourne (2014) hevder. Derimot bekrefter funnene at intraprenørene opplever at det å bli anerkjent som en utfordrer blant sine kolleger og videre gjennom virksomheten, fungerer som et insentiv i seg selv. Dette samsvarer med Kvaløy og Mohn (2018) sine antakelser om at insentivsvake virksomheter tiltrekker seg arbeidstakere med en indre motivasjon for å skape endring. Studien viser

videre at silo-mentaliteten i virksomheten i liten grad preger intraprenørene negativt. Motsatt fra det Casebourne (2014) påpeker om at silo-mentaliteten og byråkratiet begrenser intraprenøren fordi den ikke tør å påta seg risiko, viser funnene i denne studien at intraprenørene heller drives av å skulle utfordre silo-mentaliteten og byråkratiet.

5.1.3 Oppsummering

Oppsummert viser studiens funn at intraprenørene opplever flere barrierer enn drivere. Videre kommer det frem at barrierene størrelse, kompleksitet, etablerte praksiser og prosesser og manglende kapasitet og ressurser hemmer intraprenørskap i offentlig sektor. Det å jobbe etter sosiale og politiske målsettinger, løse problem- og brukerorienterte behov, illegges autonomi og å få mulighet til å utfordre byråkratiet er de driverne som gjør seg gjeldende for å fremme intraprenørskap i offentlig sektor. Drivere knyttet til bruk av prestasjonslønn har ikke vist seg som gjeldende blant intraprenørene i denne studien. Det at intraprenøren heller ikke vet utfallet av initiativet som iverksettes eller mangel på insentiver gjør seg heller ikke gjeldende som barrierer i denne studien. I tabell 6 oppsummeres en utdypning av de driverne og barrierene som har vist seg gjeldende for intraprenørene i denne studien:

Tabell 5: Drivere og barrierer for intraprenører i offentlig sektor

Intraprenørens drivere	Intraprenørens barrierer
Løse problem- og brukerorienterte behov	Størrelsen og kompleksitet i virksomheten
Jobbe etter sosiale og politiske målsettinger	Lav kapasitet til arbeid med egne idéer grunnet pålagte oppgaver
Få autonomi i løsning av egne oppgaver	Ressurser tildeles ut fra politiske bestemmelser i et "ovenfra-og-ned-perspektiv"
Få muligheten til å utfordre silo-mentaliteten og byråkratiske prosesser	Etablerte praksiser og prosesser i virksomheten
	Begrenset handlingsrom til å utforske og eksperimentere med egne idéer
	Toppledelsens fokus på å skape interne gevinster

5.2 Intraprenøriell atferd

I studien til Kraus et al. (2019) og Lumpkin og Dess (1996) påpekes det at en intraprenør skaper noe nytt i en prosess der de innoverer og implementerer uavhengig av de ressursene de for øyeblikket kontrollerer. Motsatt fra det Kraus et al. (2019) og Lumpkin og Dess (1996) fremhever, klarer ikke intraprenørene i denne studien å innovere og implementere egne idéer uten å ha tilgjengelige ressurser i virksomheten. Funnene viser at intraprenørens evne til å forankre idéene og selge de inn, påvirker hvorvidt de får ressurser til å utvikle og implementere egen idé. I dette delkapittelet vil vi ta for oss det andre forskningsspørsmålet og diskutere funnene knyttet til intraprenøriell atferd opp mot rammeverket for IEO og idéutviklings- og implementeringsfasen.

Forskningsspørsmål 2: Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?

5.2.1 De dominerende dimensjonene i den intraprenørielle atferden

Til forskjell fra Kraus et al. (2019) som i sin studie påpekte at de mest fremtredende intraprenørielle atferdstrekkene var innovasjonsevne, proaktivitet og risikotaking, viser funnene i denne studien at autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet er de dimensjonene som i størst grad kjennetegner atferden til intraprenørene.

I likhet med Lumpkin & Dess (1996) kommer det også i denne studien frem at autonomi er viktig for at intraprenørene skal kunne utvikle og implementere egne idéer, og funnene indikerer at samtlige intraprenører er svært autonome i sine formelle stillinger. Det at intraprenørene ilegges mye frihet og selvstendighet i arbeidshverdagen sin samsvarer med det Lumpkin og Dess (1996) påpeker. Høy grad av autonomi er likevel ikke noe intraprenørene automatisk har, men noe de har opparbeidet gjennom å stadig levere resultater på de oppgavene som virksomheten pålegger de. Dette har skapt tillit mellom intraprenørene og deres leder, og har vært avgjørende for at intraprenørene kan handle selvstendig, noe Elert et al. (2019) også beskriver. Smith et al. (2008) hevder i tillegg at autonomi er av særlig betydning i idéutviklingsfasen. I denne studien kommer det likevel tydelig frem at autonomi har en stor betydning i begge de intraprenørielle fasene, ved at intraprenørene kan implementere idéer innenfor de rammene de har opparbeidet seg. Samtidig viser studien at intraprenørene er avhengige av å få med seg de rette personene

og finansielle ressurser for å lykkes med idéene sine, i motsetning til Vantilborgh et al. (2015) som hevder at autonome individer i liten grad blir påvirket av hindringer rundt dem og dermed oftere når sine mål.

Til tross for at tidligere studier fra Kraus et al. (2019) og Lumpkin og Dess (1996) indikerer at autonomi ikke er avgjørende for å jobbe intraprenørielt med egne idéer, belyser våre funn at autonomi i arbeidshverdagen er den viktigste dimensjonen for intraprenørene. Studien viser at autonomi bidrar til at intraprenørene får et handlingsrom til å drive med idéutvikling og implementering av egne idéer, slik flere tidligere studier også viser til (Calisto, 2018; Deprez et al., 2018; Elert et al., 2019; Lumpkin et al., 2009). Dette støttes videre av Perry (1990, referert i Vantilborgh et al., 2015), som påpeker at høy grad av autonomi også øker motivasjonen til å ta uavhengige beslutninger.

Studien indikerer at høy grad av autonomi videre fremmer intraprenørenes innovasjonsevne, noe De Jong og Kemp (2003) også påpeker. Samtidig bekrefter funnene i denne studien at innovasjonsevnen påvirkes av flere andre faktorer også (De Jong og Kemp, 2003). T. Whilman et al. (2014) fremhever blant annet at kommunikasjon mellom intraprenøren og dens leder også er svært viktig for intraprenørenes innovasjonsevne. Funnene fra denne studien antyder at god kommunikasjon bidrar til at intraprenøren får gjennomslag for å jobbe med egne idéer. Samtidig peker funnene på at bevisst kommunikasjon med sin leder, øker intraprenørenes innovasjonsevne. Funnene fra denne studien skiller seg fra T. Whilman et al. (2014) sin teori, da intraprenørene opplever at støtte fra andre kolleger er viktigere enn støtte fra toppledelsen i arbeid med innovasjon. Dette til tross for at T. Whilman et al. (2014) også har gjennomført en studie i offentlig sektor.

Meld. St. 27 (2015-2016) påpeker videre at innovasjonsevnen bidrar til at intraprenører klarer å undersøke det faktiske behovet og redegjøre for hvem man skaper verdi for, noe som samsvarer godt med intraprenørenes atferd i denne studien. Det at intraprenørene vet hvem de skaper verdi for og får mulighet til å utforske nye muligheter for innovasjon, virker å være svært positivt for utviklingen av deres innovasjonsevne. De Jong og Kemp (2003) hevder også at intraprenørens innovasjonsevne påvirkes av hvorvidt virksomheten har et strategisk fokus på innovasjon. I denne studien viser funnene at innovasjonsevnen ser ut til å bli svekket av at virksomheten kontinuerlig forsøker å presse store innovasjonsprosjekter i et "ovenfra-og-ned"-perspektiv. Studien viser derimot at intraprenørenes innovasjonsevne

øker gjennom uformelle møter med kolleger, og det ser ut til at dette påvirker deres evner til å identifisere og utnytte muligheter til forbedring av prosesser, prosjekter og løsninger. Dermed ser vi at et fokus på innovasjon blant kolleger i virksomheten i større grad bidrar til intraprenøriell atferd, til forskjell fra et strategisk fokus fra ledelsen.

Funnene fra studien viser videre at intraprenørene har en svært proaktiv atferd som bidrar til at de tar initiativ til å identifisere og fremme nye muligheter i virksomheten, noe som støttes av Crant (2000) og Miller (1983). Bolton og Lane (2012), Kraus et al. (2019) og Rauch et al. (2009) peker alle på at ansatte som handler proaktivt ofte gjør en ekstra innsats for å identifisere nye muligheter. Denne studien viser også at intraprenørene ofte påtar seg et frivillig ansvar for å lede og drive prosesser i prosjekter fremover, og funnene samsvarer derfor med tidligere forskning. Den proaktive atferden kommer særlig til syne gjennom det at intraprenørene søker å utfordre det etablerte, som Crant (2000) og Miller (1983) også refererer til. I likhet med studiene til Borins (2002), Holmquist (2004) og March (1991), forsøker intraprenørene i denne studien å handle proaktivt allerede i idéutviklingsfasen. Funnene viser at dette foregår gjennom forankring og involvering hos kolleger og leder, og bidrar til å skape et større ressursgrunnlag slik at de enklere kan få gjennomslag til å implementere egen idé. Studien viser dermed at proaktiv atferd hos intraprenørene er viktig inn i implementeringsfasen, noe verken Borins (2002), Holmquist (2004) eller March (1991) nevner i sine studier.

Studien viser videre at intraprenørene bevisst jobber taktisk og strategisk for å trosse byråkratiet. Dette kommer av at byråkratiet oftest setter grenser for intraprenørens muligheter til å gå i gang med idéutvikling. Borins (2002) påpeker også at det mest krevende i en intraprenøriell prosess er å komme gjennom byråkratiet i idéutviklingsfasen. Denne studien viser at intraprenørenes viktigste strategier for å overvinne de byråkratiske barrierene, er å søke forankring hos leder og kolleger og avklare med 'gatekeepers'. Dette støtter seg også til det proaktive atferdstrekket som anses som sterkt for intraprenørene i denne studien.

5.2.2 Intraprenørens forhold til risiko

Lumpkin og Dess (1996) definerer risikotaking i en intraprenøriell prosess til å omhandle usikkerhet knyttet til å forutse resultatet eller konsekvensen av en handling eller avgjørelse. Holmquist (2004) og March (1991) påpeker videre at denne dimensjonen derfor gjør seg mest gjeldende i implementeringsfasen. Funnene fra denne studien viser også at intraprenørene anser en form for risiko knyttet til implementering av egen idé. Likevel ser vi at risikoaspektet i liten grad preger atferden til intraprenørene. I analysen kommer det tydelig frem at den største risikoen intraprenørene ser, er risiko knyttet til å ødelegge relasjoner til andre kolleger. Studien viser ingen funn knyttet til risiko i å skulle fremme løsninger som bidrar til uansvarlig bruk av skattebetalernes penger, slik Monsen et al. (2010) hevder. Funnene peker heller i en retning av at intraprenørene opplever en form for risiko knyttet til tap av ansikt blant kollegene sine. Dette er likevel ikke særlig dominerende i intraprenørenes atferd, da de gjennom tidligere implementeringer har lært seg flere risikoreducerende tiltak. Funnene viser eksempelvis at intraprenørene tar bevisste valg rundt hvem de involverer i sine idéer, og evner å knytte egne idéer opp mot allerede eksisterende prosjekter i virksomheten.

I likhet med Mustafa et al. (2018) beskriver intraprenørene i denne studien ytterligere personlig risiko ved manglende støtte fra ledelsen. Intraprenørene reduserer denne risikoen gjennom å enten holde idéene for seg selv, søke støtte hos andre grupper i virksomheten eller vurdere om tidspunktet for implementering er riktig. Dermed anses intraprenørene som risikoaverse fordi de holder idéene for seg selv, dersom det foreligger en risiko for at de får avslag til å gå videre med sin idé. Samtidig påtar intraprenørene seg mer risiko ved å jobbe mer enn nødvendig, fordi de bruker tid på egne idéer som kunne vært brukt på tildelte oppgaver. Dette kommer av at intraprenørene ser viktigheten av å få implementert sine egne idéer, noe Monsen et al. (2010) fremhever som et viktig intraprenørielt trekk.

Videre hevder Dong (2014) at risikoaverse individer ofte søker seg til offentlig sektor fordi de ønsker trygghet i ansettelsesforholdet sitt. Funnene fra studien viser at intraprenørene ikke opplever noe risiko knyttet til arbeidsforholdet sitt, da de verken er redde for å tape stillingen sin, få lønnstrekk eller bli nedgradert til en lavere stilling. Disse funnene samsvarer altså ikke med resultatene i studien til Dong (2014) eller Monsen et al. (2010) som påpeker at intraprenørene kan tape inneværende stilling. Likevel viser funnene at intraprenørene er

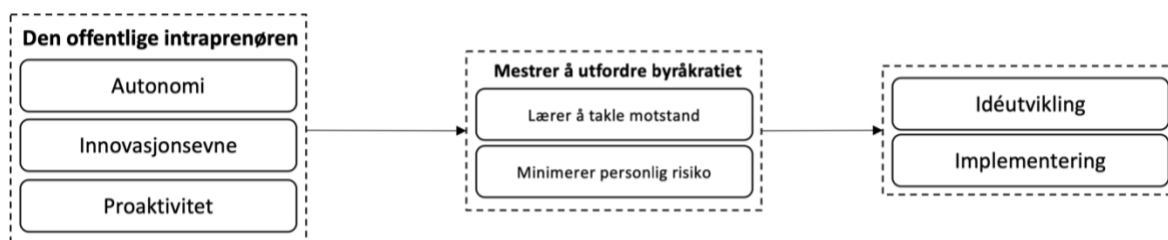
avhengig av sosial støtte fra kolleger, og dette kan anses som en form for trygghet i deres intraprenørielle arbeidshverdag.

5.2.3 Oppsummering

Resultatene fra denne studien viser at intraprenørene opparbeider seg et handlingsrom for å drive med idéutvikling og implementering, gjennom dimensjonene innovasjonsevne, proaktivitet og autonomi. Det er disse dimensjonene som kjennetegner den intraprenørielle atferden i offentlig sektor, og dimensjonene er videre satt i lys av begge de intraprenørielle fasene. Studien indikerer videre at dimensjonene som utgjør intraprenørenes atferd er avhengig av hverandre, og sammen muliggjør disse dimensjonene utvikling og implementering av intraprenørenes egne idéer i virksomheten.

Dimensjonen risikotaking gjør seg ikke gjeldende i den intraprenørielle atferden. Dette kommer av at intraprenørene har funnet flere risikoreducerende tiltak, som bidrar til at den risikoen de ser minimeres. Funnene tyder derfor ikke på at denne dimensjonen kjennetegner intraprenørenes atferd knyttet til idéutvikling og implementering av egen idé.

Sammenheng mellom den offentlige intraprenørens atferd og de intraprenørielle fasene presenteres i figur 5:



Figur 5: Sammenheng mellom den offentlige intraprenørens atferd og intraprenørielle faser

5.3 Intraprenøriell mestringstro og sosiale faktorer

Studien bekrefter at intraprenører som har erfaring med å utvikle og implementere egne idéer innehar høy grad av mestringstro, slik Heslin (1999) også hevder. Funnene viser at erfaringer knyttet til tidligere mestringssituasjoner og sosiale faktorer er viktige elementer i utvikling av intraprenørens mestringstro, og at intraprenørene har tilegnet seg bestemte måter å styrke denne på. I dette delkapittelet vil vi diskutere funnene knyttet til intraprenørens mestringstro opp mot det tredje forskningsspørsmålet:

Forskningsspørsmål 3: Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i utvikling og implementering av egne idéer?

5.3.1 Kunnskap fra tidligere erfaringer

Funnene i studien indikerer at intraprenørene har opparbeidet seg ferdigheter og forståelse knyttet til intraprenørielle prosesser i virksomheten. Disse bruker de aktivt for å overkomme utfordringer og motstand, og dermed fungerer intraprenørens tidligere erfaringer som en informasjonskilde som videre styrker mestringstroen, slik Bandura (1977) og Porter et al. (2003) også hevder. Studien viser videre at denne utviklingen skjer ved at intraprenørene prosesserer sine erfaringer og gjør dette om til personlig kunnskap, noe Porter et al. (2003) også påpeker. Dette læringsutbyttet anses som viktig for intraprenørene fordi de lettere lykkes med å implementere egen idé. I likhet med Guerrero & Pena-Legazkue (2013) og Urbano et al. (2013) ser vi dermed at den tidligere intraprenørielle erfaringen også er viktig for intraprenørens videre atferdsmønster.

Det er ikke gjort funn i studien som indikerer at intraprenører med mer erfaring utvikler og implementerer idéer raskere enn andre intraprenører uten erfaring, slik Mitchell et al. (2005) påpeker. Derimot er det gjort funn som viser at intraprenørene håndterer nye idéutviklings- og implementeringsfaser bedre enn tidligere.

5.3.2 Rollemodeller med pågangsmot

Utover egne erfaringer indikerer funnene at intraprenørene finner inspirasjon ved å observere andres atferd i virksomheten. Slik De Jong & Hartog (2007) og Newman et al. (2018) hevder, viser dette funnet at den intraprenørielle atferden styrkes gjennom en slik

observasjon av rollemodeller. Studien viser videre at intraprenørens mestringstro styrkes av å observere at andre kolleger trosser byråkratiet og klarer å overvinne motstand. Dette samsvarer med Heslin og Klehe (2006) sin studie som viser at observasjon av rollemodeller gir intraprenørene økt vilje til å handle på samme måte. Samtidig validerer ikke funnene i denne studien Heslin & Klehe (2006) sin teori om at rollemodellene må være personlig likt av intraprenørene. Studien viser heller at intraprenørene ser etter rollemodeller som innehar de samme personlige egenskapene som dem selv. Dette kan ha en sammenheng med at intraprenørene ikke er avhengige av å ha en personlig relasjon til sine rollemodeller, for å kunne observere og la seg inspirere av deres atferd.

5.3.3 Hvordan sosiale faktorer påvirker intraprenørens mestringstro

Det mest fremtredende funnene fra studien knyttet til mestringstro, er hvordan intraprenører forholder seg til og blir påvirket av sosiale faktorer i virksomheten. Intraprenørene opplever økt trygghet og gjennomføringsevne ved å involvere andre i sine idéer. Dette kommer av at de påvirkes av kolleger til å tro at de lykkes med en bestemt oppgave, slik også Bandura (1977) og Lunenburg (2011) påpeker. Funnene i denne studien viser at særlig involvering av andre kolleger styrker intraprenørens mestringstro, noe som utvider perspektivet til Goepel (2012), Heslin & Klehe (2006) og Park et al. (2014), om at intraprenøren kun trenger støtte fra leder.

Funnene i studien viser ikke til at intraprenørene bygger mestringstro gjennom positiv selvsnakk, slik Heslin og Klehe (2006) fremhever. I stedet søker de bekræftelse hos leder og kolleger, slik at de enklere vet om de kan jobbe videre med idéen eller ikke. Dette samsvarer med funnene til Goepel (2012) og Park et al. (2014) som også påpekte at intraprenørens kreativitet og innovasjonsevne styrkes av støtte fra leder og kolleger.

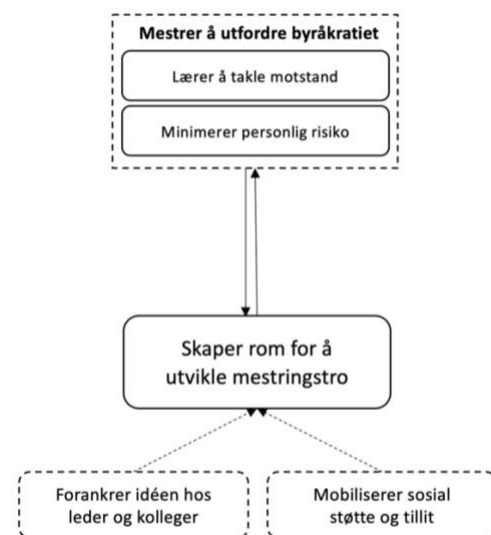
Howardson og Behrend (2015) påpekte at intraprenørens emosjonelle aktivering kommer direkte fra dens egne positive eller negative erfaringer med realisering av egne idéer. Funnene fra denne studien viser at Howardson og Behrend (2015) sitt perspektiv ikke gjør seg gjeldende, da intraprenørene ikke lar seg påvirke av egne erfaringer. I stedet for viser funnene at støtte eller avvisning fra andre kolleger eller leder er mer gjeldende, fordi intraprenørens emosjoner i større grad påvirkes av miljøet rundt. Videre viser funnene at intraprenørene opplever økt inspirasjon og motivasjon gjennom å være inkludert i miljøer

bestående av likesinnede. I miljøene får de støtte til å utvikle og implementere egen idé, noe som øker intraprenørenes mestringstro. Dette samsvarer med funnene til McDowell (2017). Likevel er det ingen funn som indikerer at intraprenørens mestringstro er avhengig av støtte fra virksomheten slik McDowell (2017) påpeker, men heller støtte fra leder og kolleger. Intraprenørene innehar høy grad av tro på at de selv skal lykkes, men har fremhevet noen ting som kan skape usikkerhet i idéutviklings- og implementeringsfasen. Dette innebærer blant annet at intraprenørene er usikre på om tidspunktet er riktig for idéen deres, eller om virksomheten er moden nok til å ta imot idéen. Funnene i denne studien viser dermed at disse usikre faktorene likevel ikke påvirker intraprenørens mestringstro negativt.

5.3.4 Oppsummering

Funnene i studien viser at intraprenørenes mestringstro i størst grad styrkes gjennom tidligere erfaring med å overkomme motstand knyttet til utvikling og implementering av egne idéer og sosial støtte fra leder og kolleger. Samtidig viser studien at intraprenørene selv bidrar til å styrke sin egen mestringstro gjennom å involvere andre i virksomheten i sine idéer. Funnene viser i tillegg at intraprenørene lar seg inspirere av rollemodeller i virksomheten, som videre fremmer deres tro på at de kan overkomme barrierer i arbeid med egen idé.

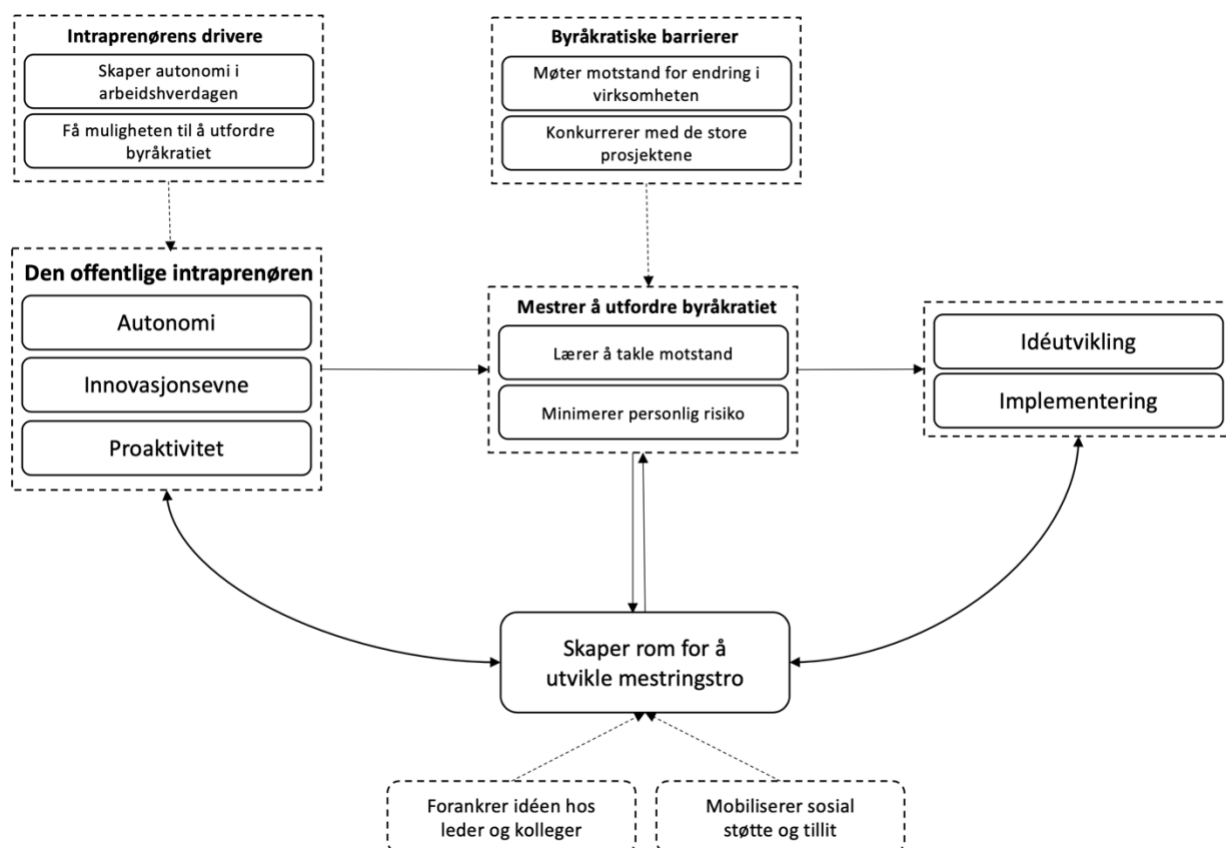
Intraprenørens kilder til mestringstro oppsummeres under i figur 6:



Figur 6: Intraprenørens kilder til sosial mestringstro

5.4 Utvikling av teoretisk modell

For å oppsummere diskusjonskapitlet i sin helhet og gi en større forståelse for funnene i studien, har vi utviklet en revidert teoretisk modell. Modellen viser at intraprenørens drivere påvirker den intraprenørielle atferden, som kjennetegnes gjennom dimensjonene autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet. Den offentlige intraprenøren må videre gjennom byråkratiske barrierer for å utvikle og implementere egne idéer. I hele denne prosessen er intraprenørens mestringstro til stede, som utvikles gjennom tidligere erfaring med motstand, observasjon av rollemodeller og sosial støtte fra leder og kolleger. Den sosiale mestringstroen viser seg som viktig, da den styrker intraprenørens evne til å jobbe seg gjennom de byråkratiske barrierene. Figur 7 oppsummerer den reviderte teoretiske modellen:



Figur 7: Revidert teoretisk modell

6 Konklusjon og implikasjoner

6.1 Konklusjon

Denne studien har hatt som formål å skaffe en dypere forståelse for intraprenøriell atferd og mestringstro i offentlig sektor. Funnene fra studien er gjort ut fra individuelle dybdeintervjuer med intraprenører som har utviklet og implementert egne idéer i Skatteetaten. Basert på disse funnene, sett i lys av et kontekstualisert teoretisk rammeverk for intraprenøriell atferd og mestringstro, har studien forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan vi forstå intraprenøriell atferd og mestringstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor?

I likhet med Kraus et al. (2019) viser studien at intraprenøriell atferd kan knyttes til to faser i arbeid med egen idé; idéutvikling og implementering. Studien viser at intraprenøriell atferd i offentlig sektor kan forstås gjennom de tre dimensjonene autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet. Gjennom disse dimensjonene skaper intraprenørene det nødvendige handlingsrommet for å kunne utvikle og implementere egne idéer i virksomheten. Dimensjonene fungerer sammen i en helhet, og synergieffektene av dette samspillet viser hvordan intraprenøriell atferd skiller seg fra bedriftsentreprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon i etablerte virksomheter (Åmo, 2010).

Intraprenørenes mestringstro har vist seg som en viktig driver som påvirker intraprenøriell atferd under begge fasene i den intraprenørielle prosessen. Det kommer særlig frem at tidligere erfaring og sosiale faktorer styrker intraprenørenes mestringstro og innovasjonsevne, som utvikles i et læringsperspektiv. Likevel viser funnene at sosiale faktorer også er med på å skape en form for risiko for intraprenørene. Gjennom proaktiv atferd mobiliserer intraprenørene sosial støtte ved å strategisk involvere andre bidragsytere og beslutningstakere i virksomheten, og evner på denne måten å minimere risiko tilknyttet den intraprenørielle prosessen.

Studien viser videre at intraprenørenes atferd og mestringstro påvirkes av ulike drivere og barrierer i offentlig sektor, hvor vi ser en tydelig overvekt av barrierer. Til tross for høy grad av autonomi i arbeidshverdagen og et ønske om å løse problem- og brukerorienterte behov

hos intraprenøren, viser studien at det eksisterer flere barrierer knyttet til byråkratiske og etablerte praksiser og prosesser. Dette skaper motstand i et "ovenfra- og-ned"-perspektiv, og hemmer intraprenørens innovasjonsevne. Samtidig setter det rammene for intraprenørens handlingsrom, og påvirker dermed deres atferd som stadig utfordrer det etablerte. I denne prosessen videreutvikles også intraprenørens mestringstro, gjennom økt evne til å håndtere motstand og mobilisere sosial støtte i virksomheten. Intraprenørens atferd og mestringstro former på den måten hverandre i hele den intraprenørielle prosessen, og er under kontinuerlig utvikling.

Gjennom å skaffe økt forståelse for hvordan den intraprenørielle atferden og mestringstroen viser seg i offentlige virksomheter, fremhever studien viktigheten av å identifisere og anerkjenne intraprenører i offentlig sektor. Intraprenørene vil spille en viktig rolle for å fremme innovasjon i offentlig sektor, gjennom de tre prinsippene Regjeringen har lagt til grunn (Meld. St. 30 (2019-2020)). Disse prinsippene er å skape rom for å innovere, utvikle en innovasjonskultur og søke nye former for samarbeid (Meld. St. 30 (2019-2020)), noe intraprenørene er en pådriver for.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Masterprosjektet har belyst hvordan intraprenører orienterer seg i en offentlig virksomhet, hvor strenge budsjettpremissar, silo-mentalitet og byråkratiet former og påvirker intraprenørens handlingsrom. Studien har videreutviklet Bolton og Lane (2012), Heinze og Weber (2016) og Kraus et al. (2019) sine rammeverk for individuell entreprenøriell orientering. Rammeverket er brukt opp mot de intraprenørielle fasene idéutvikling og implementering, for å se hvordan intraprenørens atferd gjør seg gjeldende i hver av dem. Funnene i studien har bidratt til å videreutvikle det teoretiske rammeverket, og vi ser dermed at det kan være interessant å se på de empiriske funnene i lys av teoretiske implikasjoner.

Gjennom å identifisere intraprenørens atferd har vi sett hvordan intraprenøren skaper verdi i en offentlig virksomhet. Funnene viser videre at intraprenørens atferd defineres gjennom dimensjonene autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet. Dette skiller seg noe fra IEO-rammeverket presentert av Bolton og Lane (2012) og Kraus et al. (2019), som indikerer at de viktigste atferdstrekkene er innovasjonsevne, proaktivitet og risikotaking. Studien har i

tillegg vist at den intraprenørielle atferden påvirkes av intraprenørens mestringstro, og interne og eksterne drivere og barrierer. Bandura (1977) sitt rammeverk sett opp mot dimensjoner for IEO (Bolton & Lane, 2012; Kraus et al., 2019) gir derfor en ny tolkning, som videre viser hvordan mestringstro og drivere og barrierer for innovasjon kan påvirke intraprenørens autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet.

Majoriteten av tidligere studier har i tillegg benyttet kvantitativ metode for å identifisere intraprenøriell atferd i private virksomheter, og denne studien gir derfor et bidrag til litteraturen gjennom å ha benyttet en kvalitativ vinkling i en dybdestudie om intraprenører i offentlig sektor (Blanka, 2019; Miller, 2011; Neessen et al., 2019).

6.3 Praktiske implikasjoner

Formålet med studien har vært å skaffe en dypere forståelse for intraprenører i offentlig sektor, gjennom å forske på deres intraprenørielle atferd og mestringstro og se dette i lys av drivere og barrierer. Vi ønsket i tillegg at studien skulle tilføre en praktisk verdi for Skatteetaten og norske offentlige virksomheter. Det er viktig å bemerke seg at metoden som er brukt i studien gjør det vanskelig å skulle generalisere funnene, da utvalget er for lite og ikke representativt. I lys av vårt rammeverk kan funnene bidra til at flere intraprenører identifiseres og observeres i Skatteetaten, samt i andre offentlige virksomheter.

Studien har vist at intraprenører i offentlig sektor kjennetegnes av en atferd bestående av høy grad av autonomi, sterk innovasjonsevne og et proaktivt handlingsmønster. Videre indikerer funnene at intraprenørene drives av å få skape løsninger som kommer samfunnet til gode, og av å få lov til å eksperimentere med idéer og mulige løsninger før implementering. Intraprenørene bygger mestringstro ved å ha et handlingsrom og sosiale arenaer hvor intraprenørene kan søke støtte for sine idéer.

Funnene og innsikten fra studien har skapt praktisk verdi i den forstand at den også kan hjelpe Skatteetaten å identifisere intraprenører. Gjennom å identifisere og ta i bruk evnene og ferdighetene som intraprenørene besitter, vil Skatteetaten kunne oppleve en økning i innovasjonsinitiativer i et "nedenfra-og-opp"-perspektiv. Dette gjelder dersom Skatteetaten også klarer å tilrettelegge for at intraprenørene kan utøve sin intraprenørielle atferd, og hjelpe dem til å skape et handlingsrom. Ved å skape en større bevissthet rundt hva det er

som kjennetegner intraprenører, vil intraprenørene i tillegg bli bevisst sin egen viktige rolle, herunder identifisering av egen atferd og mestringstro.

Studien har videre rettet lys på hva som fungerer som drivere og barrierer for den intraprenørielle atferden. Funnene indikerer at byråkratiet, silo-mentaliteten og manglende muligheter for eksperimentering av nye løsninger, er svært hemmende for idéutvikling og implementering. Samtidig viser studien at det foreligger flere drivere som bidrar til at intraprenørene fortsetter å utvikle og implementere nye idéer. Det er derfor viktig å bemerke seg hvor avgjørende den intraprenørielle rollen kan være for identifisering og utvikling av nye innovasjoner i Skatteetaten.

6.4 Begrensninger ved studien

I denne studien er det benyttet et utvalg av 9 intraprenører, basert på satte utvalgsriterier. Det er viktig å understreke at utvalget består av få informanter, og funnene kan derfor ikke generaliseres.

6.4.1 Metode

I denne studien er det benyttet kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer. For å kunne skape en innholdsrik og flytende dialog med informantene under intervjuene, anså vi det som hensiktsmessig å benytte en semi-strukturert intervjuguide. Vi må understreke at denne tilnærmingen kun har gitt oss en opplevelse av informantenes subjektive erfaringer og refleksjoner, og at vi som forskere indirekte kan ha påvirket informantene under intervjuet. Studien ble gjennomført over Teams på grunn av koronapandemien, noe som gjorde at vi ikke fikk observert informantene i deres naturlige arbeidsmiljø. Dette kan ha påvirket både vår og informantenes gjensidige forståelse av hverandre.

Alle intervjuene har etterlatt mye data som måtte analyseres og struktureres, noe som kan ha ført til at vi har oversett viktige funn fra informantene ettersom dataene kun er tolket av oss. Selv om vi har gått tilbake i transkripsjonene flere ganger, kan vi likevel ikke være helt sikre på at vi ikke har misoppfattet sammenhenger eller informantenes uttalelser. Vi har derfor gjennomført en grundig oppsummering med alle informantene, og gitt dem muligheten for sitatsjekk for å sikre at studiens funn samsvarer med informantenes erfaringer.

Ettersom denne studien kombinerer flere fagfelt i forsøk på å forstå et fenomen, foreligger det begrensninger knyttet til omfanget av teori som er benyttet for hvert enkelt fagområde og tilhørende datainnsamling. Studien kan dermed mangle dybdekunnskap og nyanser ved enkelte teorier og fagområder. Det er derfor viktig å understreke at denne studiens funn ikke bør ses isolert, men i den konteksten som former studiens helhet.

6.4.2 Utvalg

Gjennom en fenomenologisk tilnærming har vi forsøkt å skape dypere forståelse for studiens tematikk, gjennom et begrenset utvalg informanter. Selv om informantene ble rekruttert basert på en screeningsamtale med satte utvalgs-kriterier, kan vi ha valgt bort potensielle informanter som kunne ha bidratt med viktig innsikt for studien. Eksempelvis har informantene kun blitt valgt basert på sine subjektive svar. En observasjon av deres atferd på jobb eller screeningsamtale med deres leder eller kolleger kunne ytterligere sikret kvaliteten til utvalget for denne studien. Samtidig er kriteriene basert på valgt teori for studien, og har dermed sikret et best mulig utvalg gitt tiden og mulighetene som har vært tilgjengelig.

En særlig begrensning ved denne studiens utvalg er informantenes ansiennitet og erfaring. Alle informantene har vært i Skatteetaten over lengre tid, og har tilegnet seg flere intraprenørielle erfaringer over tid som kan sette et preg på deres atferd og perspektiver knyttet til mestringstro. Det kan dermed tenkes at studien ikke gir et fullstendig bilde av intraprenørskap i offentlig sektor, som eksempelvis inkluderer intraprenører med mindre intraprenøriell erfaring.

6.5 Anbefaling til videre forskning

Funnene i denne studien har bidratt til økt forståelse for intraprenøriell atferd og mestringstro i offentlig sektor. Vi ser likevel flere muligheter for andre forskningsfelt og tematikker for intraprenørskap i offentlig sektor som bør ses nærmere på, og under vil vi derfor komme med anbefalinger til videre forskning:

Flere casestudie av intraprenører i andre offentlige virksomheter

Etttersom denne studien kun tar for seg intraprenører i én offentlig virksomhet, anbefales det å gjennomføre en flercasestudie av intraprenøriell atferd og mestringstro i andre offentlige virksomheter. På den måten kan man få en mer helhetlig forståelse for hva som kjennetegner intraprenører i offentlig sektor, og deres arbeidsmiljø og omgivelser.

Casestudie av intraprenører som er i sin første intraprenørielle prosess

Vår studie tar for seg intraprenører som har lengre erfaring med å utvikle og implementere egne idéer. Det vil derfor være interessant å undersøke intraprenører som er i sin første intraprenørielle prosess. Med det mener vi personer som innehar atferdstrekkene autonomi, innovasjonsevne og proaktivitet, og som utvikler og implementerer sin første idé i virksomheten. Dette kan i tillegg være interessant å undersøke i lys av rammeverk for entreprenøriell læring.

Komparativ studie av intraprenører i offentlig og privat sektor

Tidligere studier har først og fremst forsket på intraprenører i offentlig og privat sektor isolert. Det anbefales derfor å gjøre en komparativ studie som undersøker likheter og ulikheter mellom intraprenører i offentlig og privat sektor.

Observasjonsstudie av intraprenøriell atferd i offentlig sektor

Denne studien har kun tatt for seg individuelle og retrospektive dybdeintervjuer med intraprenørene, noe som har bidratt til at vi kun har fått intraprenørens subjektive erfaringer fra arbeid med egne idéer i ettertid. Det vil derfor være interessant å utføre observasjonsstudier av intraprenører i deres arbeidshverdag, og samtidig inkludere reflekterende intervjuer eller samtale med intraprenørens kolleger eller leder. En slik studie vil kunne bidra til å gi et mer objektivt perspektiv på intraprenøriell atferd.

7 Referanser

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, T. (2010). *Barrierer og drivere for innovasjoner nedenfra. Eksempel fra tverrfaglig samarbeid i norske kommuner*. Notat fra Østlandsforskning 05/2010. Tilgjengelig fra: <https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2015/01/052010.pdf> (lest 08.02.2021).
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10 (1): 7-24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16 (5): 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3).
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research policy*, 43 (7): 1097-1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37 (2): 122-147.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84 (2): 191-215.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13 (5): 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education+ Training*, 54 (2/3): 219-233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (8): 467-476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3.utg. New York: Oxford University Press.

- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R., & Van den Bossche, S. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83 (3): 279-291. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.06.003>.
- Calisto, M. L. (2018). Do Intrapreneurs Learn by Doing?. I: Hyams-Ssekasi D., Caldwell E. (red.) *Experiential Learning for Entrepreneurship*, s. 185-203. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90005-6_10
- Casebourne, J. (2014). Why motivation matters in public sector innovation. *London: Nesta*.
- Clark, A. F. (2016). Toward an entrepreneurial public sector: Using social exchange theory to predict public employee risk perceptions. *Public Personnel Management*, 45 (4): 335-359. <https://doi.org/10.1177/0091026016669169>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16 (1): 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26 (3): 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Davidsson, P. (2016). What Is Entrepreneurship?. I: *Researching Entrepreneurship* (red.) *International Studies in Entrepreneurship*, s. 1-19. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26692-3_1.
- De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10 (1): 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
- De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7 (02): 189-212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>.
- De Jong, J. D., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*, *Zoetermeer: EIM*, 1 (47).
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research policy*, 46 (9): 1681-1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>.
- Deprez, J., Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61 (1): 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.013>.

- Dong, H. K. D. (2014). Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector?. *Administration & Society*, 49 (8): 1121-1142. <https://doi.org/10.1177/0095399714556500>.
- Drejer, A., Christensen, K. S., & Ulhøi, J. P. (2004). Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organisational learning theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1 (2): 102-119. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2004.004387>.
- Elert, N., Stam, E. & Stenkula, M. (2019). Intrapreneurship and Trust. *IFN Working Paper No. 1280*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3394835>
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. 3. utg. London: SAGE Publications.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37 (6): 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16 (1): 15-31. <https://doi.org/10.1177%2F1094428112452151>.
- Goepel, M., Hölzle, K. and zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012), Individuals' Innovation Response Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 21 (4): 412-426. <https://doi.org/10.1111/caim.12000>.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Guerrero, M. & Peña-Legazkue, I. (2013). The Effect of Intrapreneurial Experience on Corporate Venturing: Evidence from Developed Economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9: 397-416. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage
- Heslin, P. A. (1999). Boosting empowerment by developing self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37 (1): 52-64. <https://doi.org/10.1177/103841119903700105>.
- Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy (ed.). *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, SG Rogelberg, 2: 705-708.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15 (1): 70-81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>.

- Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organization Science*, 27 (1): 157-172. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1028>.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (5): 937-955. <https://doi.org/10.1111/jpim.12038>.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L., & Lorentz, R. D. (1998). Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1): 11-25. <https://doi.org/10.1108/09534819810369536>.
- Howardson, G. N., & Behrend, T. S. (2015). The relative importance of specific self-efficacy sources in pretraining self-efficacy beliefs. *International Journal of Training and Development*, 19 (4): 233-252. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12060>.
- Hughes, M., Rigtering, J. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29 (4): 750-768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). *Innovation in the public sector: Summary and Policy Recommendations*. Rapport fra Publin no. D24. Tilgjengelig fra: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226575/d24-summary-final.pdf?sequence=1> (lest 16.02.21).
- Kollmann, T., Christofor, J., & Kuckertz, A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: Conceptualisation of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4 (3): 325-340. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.013255>.
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (4): 1247-1268. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>

- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (6): 699-716. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H. & Covin, J. G. (2011). *Corporate Innovation & Entrepreneurship*. Boston: Cengage Learning.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Kvaløy, O., & Mohn, K. (2018). Produktivitet og insentiver i offentlig sektor. *Beta*, 32 (02): 148-164.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33 (1): 47-69.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1): 135-172. <https://www.jstor.org/stable/258632>
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14 (1): 1-6.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2 (1): 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J., & Ferreira, F. A. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (3): 733-748. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>.
- McDowell, T. C. (2017). A comprehensive study of intrapreneurship as a cultural form of innovation and sustainable competitive advantage. Doktorgradsoppgave. Florida: Bisk College of Business at Florida Institute of Technology. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11141/1398>. (lest 02.03.2021).
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33 (4): 965-988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>.
- Meld. St. 30 (2019-2020) (2020) *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf> (lest 16.01.2021).

Meld. St. 27 (2015-2016) (2016) *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/> (lest 17.01.2021).

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (5): 873-894. <https://doi.org/10.1111/2Fj.1540-6520.2011.00457.x>.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29 (7): 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.

Mitchell, J.R., Smith, J.B., Gustafsson, V., Davidsson, P. & Mitchell, R.K. (2005). Thinking about thinking about thinking: Exploring how entrepreneurial metacognition affects entrepreneurial expertise. *Presented June*, 10: 1-16.

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: Incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1): 105-130. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00314.x>.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International entrepreneurship and management journal*, 10 (1): 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.

Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26 (03): 285-326. <https://doi.org/10.1142/S0218495818500115>.

Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (2): 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>.

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G. & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89: 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2018.04.001>.

NSD. (2021). Samtykke fra deltakere i forskning. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/> (lest 28.02.2021).

- Nyeng, Frode. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- OECD. (2019). *Declaration on Public Sector Innovation*. OECD/LEGAL/0450.
- OECD. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Park, S.H., Kim, J.N. & Krishna, A. (2014). Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28 (4): 531-560.
<https://doi.org/10.1177/0893318914541667>.
- Pfeifer, C. (2011). Risk aversion and sorting into public sector employment. *German Economic Review*, 12 (1): 85-99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2010.00505.x>.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33 (3): 761-787.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.
- Roszkowski, M. J., & Grable, J. E. (2009). Evidence of lower risk tolerance among public sector employees in their personal financial matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (2): 453-463.
<https://doi.org/10.1348/096317908X337725>.
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112: 190-199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.016>.
- Schmutzler, J., Andonova, V. and Diaz-Serrano, L., 2019. How context shapes entrepreneurial self-efficacy as a driver of entrepreneurial intentions: A multilevel approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (5): 880-920.
<https://doi.org/10.1177/1042258717753142>.
- Skatteetaten. (2021). Om oss. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/> (lest 25.02.2021).
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. 4. utg. London: SAGE Publications.

- Smith, P., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee-driven innovation. *In 9th International CINet Conference: 1-12*. Spain: Valencia.
- Spilling, O. R. (2006). Entreprenørskap på norsk. I O.R. Spilling (Red.), *Entreprenørskap på norsk*. 2. utg., s. 13-19. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Urbano, D., Alvarez, C. & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: An international study. *Management Decision*, 51 (4): 854-870.
<https://doi.org/10.1108/00251741311326617>.
- Vantilborgh, T., Joly, J., & Pepermans, R. (2015). Explaining entrepreneurial status and success from personality: an individual-level application of the entrepreneurial orientation framework. *Psychologica Belgica*, 55 (1): 32-56.
<http://doi.org/10.5334/pb.be>.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. (2014). Employee-driven innovation in welfare services. *Nordic journal of working life studies*, 4 (2): 159-180.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. 6. utg. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Åmo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (2): 144-158. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.034819>.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Operasjonalisering av intervjuguide

Operasjonalisering av intervjuguide	Teorikapittel
Innledning	
<p>Kan du fortelle kort om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken utdanning du har og annen arbeidserfaring - Stillingen du har i Skatteetaten i dag - Arbeidsoppgavene dine i Skatteetaten - Hvorfor du ønsket å starte i denne stillingen - Hvem du er på jobb <p>Hvordan vil du beskrive Skatteetatens innovasjonsevne?</p>	2.3
Forskningsspørsmål 1: Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?	
<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du at Skatteetaten legger til rette for en innovasjonskultur? - Hva lå til grunn for at du kunne gå i gang med [sett inn prosjekt her]? - Hva i Skatteetaten er det som driver deg i dine prosjekter? - Hva synes du er mest krevende når du går i gang med egne prosjekter? - Hvilke utfordringer har du møtt i Skatteetaten med [sett inn prosjekt her]? 	2.3 2.3.1
Forskningsspørsmål 2: Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?	
<p>Fase: Idéutvikling (innovasjonsevne, proaktivitet og autonomi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oppdaget du behovet for [sett inn idé her]? - Er det noen situasjoner o.l. som får deg inn på tanken om at det kan være behov for noe nytt? - Hvordan håndterte du [sett inn utfordring fra idé her]? - Har dette påvirket måten du har jobbet med andre egne prosjekter på? <p>Fase: Implementering (risikotaking og autonomi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenker du noen ganger at det kan være risikofylt å gå i gang med egne prosjekter? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hva har vært risikoen da? Evt. hva har ikke vært det?</i> 	2.3.1 2.4

<ul style="list-style-type: none"> - Har realisering av egne prosjekter hatt noen negative konsekvenser for deg? - Har du noen gang spurt om tid/ressurser til å jobbe med egne prosjekter/idéer? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvordan opplevde du dette?</i> - Hvor stort handlingsrom har du til å jobbe med egne idéer i Skatteetaten? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Husk å spør om forhold til leder/byråkratiet/prosesser som eventuelt må gjennomgås</i> 	
<p>Forskningsspørsmål 3: Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i utvikling og implementering av egne idéer?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Var du noen gang i tvil på om du klarte å realisere [sett inn idéen her]? <ul style="list-style-type: none"> - Hva var årsaken til dette? Evt. hva gjorde at du ikke tvilte? - Hvordan har tidligere prosjekter påvirket din tro på at du klarer å gjennomføre [sett inn idé her]? - Er det noen i Skatteetaten som har inspirert deg i arbeidet med [sett inn prosjekt]? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvem, hvordan og på hvilken måte?</i> - Hvor viktig for deg er det å få støtte fra leder eller kollegaer til dine egne idéer? 	<p>2.5</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide: Intraprenørskap i offentlig sektor

Forberedende: Snakke om oversendt samtykkeskjema og snakke om hvordan vi kommer til å foreta lydopptaket før intervjuet starter. Vise lydopptaker. Beskrive kort hva masteroppgaven handler om, og hvorfor vi ønsker å skrive akkurat denne oppgaven. Før intervjustart forteller vi at vi er glade for at vedkommende stiller opp, og at hen når som helst kan trekke seg uten å oppgi grunn. Forklare konfidensialitet.

Problemstilling: *Hvordan kan vi forstå intraprenøriell atferd og mestringstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor?*

Forskningsspørsmål:

1. Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?
2. Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?
3. Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i utvikling og implementering av egne idéer?

DEL 1: OPPVARMING (10 min)

Kan du fortelle kort om:

- Hvilken utdanning du har og annen arbeidserfaring
- Stillingen du har i Skatteetaten i dag
- Arbeidsoppgavene dine i Skatteetaten
- Hvorfor du ønsket å starte i denne stillingen
- Hvem du er på jobb
- Hvordan vil du beskrive Skatteetatens innovasjonsevne?
- Prosjektet du har utviklet og realisert

DEL 2: DRIVERE OG BARRIERER (10 min)

1. Hvordan opplever du at Skatteetaten legger til rette for en innovasjonskultur?
2. Hvordan oppdaget du behovet for [sett inn idé her]?
 - a. Hva lå til grunn for at du kunne gå i gang med [sett inn prosjekt her]?
3. Hva i Skatteetaten er det som driver deg i dine prosjekter?
4. Hva synes du er mest krevende når du går i gang med egne prosjekter?
husk idebanken.
5. Hvilke utfordringer har du møtt i Skatteetaten med [sett inn prosjekt her]?

DEL 3: INTRAPRENØRIELL ATFERD (15-20 min)

1. Hvordan håndterte du [sett inn utfordring fra idé her]?
 - a. *Har dette påvirket måten du har jobbet med andre egne prosjekter på?*
2. Er det noen andre situasjoner sånn generelt som får deg inn på tanken om at det kan være behov for noe nytt?
3. Tenker du noen ganger at det kan være risikofylt å gå i gang med egne prosjekter?
 - a. *Hva har vært risikoen da? Evt. hva har ikke vært det?*
4. Har realisering av egne prosjekter hatt noen negative konsekvenser for deg?
5. Har du noen gang spurt om tid/ressurser til å jobbe med egne prosjekter/idéer?
 - a. *Hvordan opplevde du dette?*
6. Hvor stort handlingsrom har du til å jobbe med egne idéer i Skatteetaten?
 - a. *Husk å spør om forhold til leder/byråkratiet/prosesser som eventuelt må gjennomgås*

DEL 4: INTRAPRENØRENS MESTRINGSTRO (15-20 min)

1. Var du noen gang i tvil på om du klarte å realisere [sett inn idéen her]?
 - a. *Hva var årsaken til dette? Evt. hva gjorde at du ikke tvilte?*
2. Hvordan har tidligere prosjekter påvirket din tro på at du klarer å gjennomføre [sett inn idé her]?
3. Er det noen i Skatteetaten som har inspirert deg i arbeidet med [sett inn prosjekt]?
 - a. *Hvem, hvordan og på hvilken måte?*
4. Har du sett noen andre i Skatteetaten som har gjennomført lignende prosjekter selv?
5. Hvor viktig for deg er det å få støtte fra leder eller kollegaer til dine egne idéer?

AVSLUTNING

Oppsummere hva vi har pratet om gjennom intervjuet, og se om vi har forstått informanten riktig.

Er det noe mer du ønsker å legge til, eller andre temaer du ønsker å fortelle om?

Avslutning

Tusen takk for at du stilte til intervju. Vi minner om at du når som helst kan trekke deg som informant i masterprosjektet. Ta gjerne kontakt i ettertid om du skulle ha noen spørsmål. Er det i orden for deg at vi tar kontakt dersom det skulle dukke opp noen spørsmål senere? Ønsker du å få gjennomført sitatsjekk?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Intraprenørskap i offentlig sektor?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er identifisere hva som kjennetegner intraprenøriell atferd og mestringstro i offentlig sektor. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masterprosjektet er å lære mer om hvem intraprenøren er, og hvordan og hvorfor intraprenøren tenker annerledes enn sine kolleger og hvilken effekt dette har på virksomheten. Vi ønsker derfor å identifisere intraprenører og kartlegge deres intraprenørielle atferd og mestringstro. Ved å identifisere intraprenører, og få innsikt i deres intensjoner med intraprenøriell atferd, vil denne studien kunne gi en ny og dypere forståelse for intraprenørskap og hvilke konsekvenser det har for offentlig sektor. Masterprosjektet strekker seg fra januar til juni 2021, og dataen vil brukes i mastergradsoppgaven til Katrine Mariell Karlsen Hansen og Thomas Karl Aannestad.

Problemstilling: *Hvordan kan vi forstå intraprenøriell atferd og mestringstro, i lys av drivere og barrierer i offentlig sektor?*

Forskningsspørsmål:

1. Hva fremmer eller hemmer intraprenørskap i offentlig sektor?
2. Hva kjennetegner intraprenøriell atferd i offentlig sektor?
3. Hvordan bidrar tidligere erfaring og sosiale faktorer til intraprenørens mestringstro i realisering av egne idéer?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet. Masteroppgaven skrives også i samarbeid med Skatteetaten, som er masterprosjektets casestudie.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir forespurt om å være med i masterprosjektet da du jobber i Skatteetaten og har vist ekstra initiativ utover din stillingsbeskrivelse. Ingrid Cecilie Mørk og Hanne Øverlier er våre kontaktpersoner, godkjent av HR i Skatteetaten, og dermed vært våre sparringspartnere for

å identifisere personer som faller inn under beskrivelsen *intraprenører*. Deltakerne i masterprosjektet har alle handlet uoppfordret og selvstendig, utover sine arbeidsoppgaver, de har realisert egne idéer, bidratt med verdiskapning og involvert andre i sine prosjekter og idéer. Prosjektet tilstreber også lik representasjon av kvinner og menn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du bestemmer deg for å delta må du delta i et (1) intervju i februar/mars 2021. Intervjuene inneholder spørsmål om stilling og arbeidsoppgaver i Skatteetaten, utdanning og tidligere erfaring, samt spørsmål som kartlegger din innovasjonsevne, proaktivitet, holdning til risiko, autonomi og mestringstro. Dataen samles inn ved hjelp av lydopptak som senere transkriberes, i tillegg til at vi tar notater underveis i intervjuet. Intervjuets lengde vil være på omkring 1-1,5 time.

Det er frivillig å delta

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. Transkriptet vil oppbevares på godkjente forskningsservere så lenge masterprosjektet foregår og 10 år frem i tid jf. forskningskrav fra NMBU. Transkriptene vil ikke inneholde personidentifiserende opplysninger som navn, e-post-adresse og telefonnummer, da disse vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dataen vil også anonymiseres i masteroppgaven, slik at deltaker ikke kan gjenkjennes i publikasjon. Lydopptaket slettes etter at masterprosjektet er innlevert i juni 2021. Masterstudentene Katrine Mariell Karlsen Hansen og Thomas Karl Aannestad samt veileder Elin Kubberød vil ha tilgang til innsamlet datamateriale (rådata) ved behandlingsansvarlig institusjon (NMBU).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Personopplysninger (personidentifiserende opplysninger og lydopptak) slettes ved masterprosjektets slutt i juni 2021, mens det anonymiserte transkriptet lagres videre i 10 år etter prosjektets slutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved Førsteamanuensis Elin Kubberød på e-post (elin.kubberod@nmbu.no) eller telefon: 410 42 435, masterstudent Katrine Mariell Karlsen Hansen på e-post (katrine.mariell@gmail.com) eller telefon: 411 01 739 eller masterstudent Thomas Karl Aannestad på e-post (thomas.karl.aannestad@nmbu.no) eller telefon: 906 06 166.
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på e-post (personvernombud@nmbu.no) eller telefon: 402 81 558.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlige

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Intraprenørskap i offentlig sektor*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger (personidentifiserende opplysninger og lydopptak) behandles frem til prosjektet er avsluttet i juni 2021
- at det anonymiserte transkriptet oppbevares på NMBUs godkjente servere i 10 år, frem til 30.06.2031

(Signert, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway