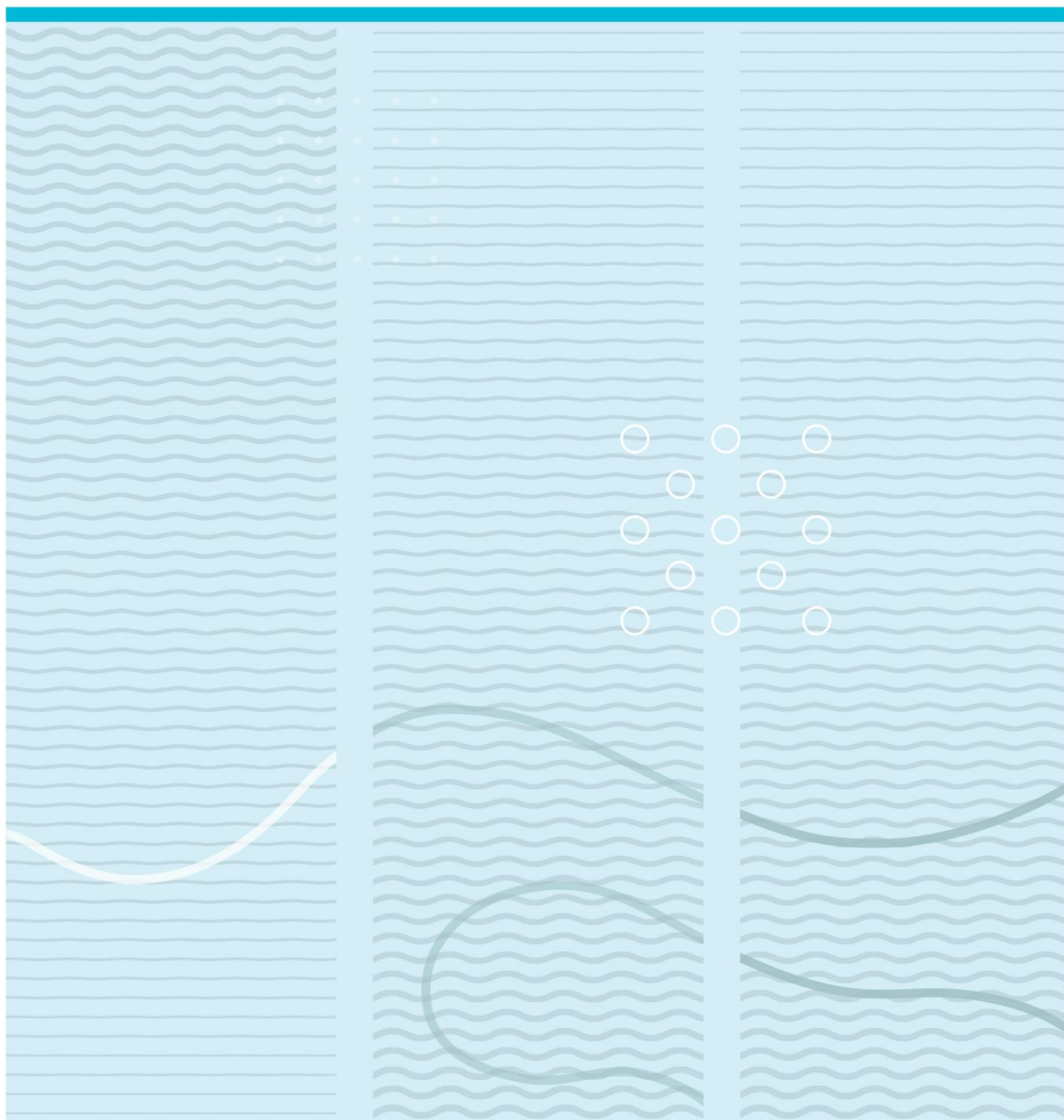


Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye

Hvordan påvirker transformasjonsledelse og innovasjonsklima den måloppnåelsen som skjer i kommunale enheter?

En studie av innovasjonsarbeidet og måloppnåelse ved to kommuner i Norge



Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for handelshøgskolen for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye

Denne masteroppgaven representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Innovasjon er blitt viktigere innenfor offentlig sektor de siste årene. Sektoren står i dag overfor ulike samfunnsutfordringer, blant annet vil kommunesammenslåing føre til økt antall innbyggere per kommune og krav til samarbeid. Med økende antall eldre i befolkningen og større krav til utdanning vil de største tjenesteområdene helse og skole ha behov for mer effektive og innovative løsninger. Dette fører til at kommunene er nødt til å bli mer innovative. De må finne løsninger og utnytte sine ressurser til det beste for befolkningen og ansatte i kommunene.

Masteroppgaven har som formål å bidra med forskning på ledelse og innovasjonsarbeid i kommunale enheter. Vi har derfor utviklet en spørreundersøkelse som har til hensikt å måle innovasjonsevnen i norske kommuner. Undersøkelsen gir kommunene innsikt i hvordan kommuner arbeider med innovasjon og måloppnåelse. Dette gjøres gjennom å se på klima, entreprenøriell orientering, brukerorientering, dynamisk kapabiliteter, meninger, holdninger og ledelse. Denne undersøkelsen kan brukes til å måle hvordan status er for kommunen, iverksatte tiltak, og den kan gjentas på et senere tidspunkt for å måle forbedring.

Funnene fra vår empiriske studie viser at visjon under klima, og utnyttelse (seizing) under dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i de kommunale enhetene. Studien viser også at støtte for innovasjon under klima, utnyttelse (seizing) under dynamiske kapabiliteter og meninger om endring har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. Ved ledelse ser vi at indirekte transformasjonsledelse, og belønning som er en dimensjon under transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse. Entreprenøriell orientering, brukerorientering og innovasjon har også en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. Samlet for alle hoveddimensjonene finner vi at klima (TCI) og entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon. Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. Vi finner også forskjell mellom kommunene ved dimensjonene aktiv tilsynsledelse under transaksjonsledelse og arbeidsdimensjonen under måloppnåelse.

Abstract

Innovation in the public sector has become more important the last couple of years. The sector is facing different societal challenges and with community mergers, this will lead to more residents in each of them and require cooperation. With increasing numbers of elderly people in the population and greater demands for education, the main health and school services will need more efficient and innovative solutions. This causes municipalities to become more innovative to find solutions and utilize their resources in the best possible way, both for the population and employees in the municipalities.

This thesis aims to contribute to the research on management and innovation in municipal units. We therefore developed a survey that aims to measure innovation capacity in Norwegian municipalities. The survey gives the municipalities insight into how they work with innovation and achievement, by looking at climate, entrepreneurship orientation, user orientation, dynamic capabilities, opinions, attitudes and leadership. This survey can be used to measure the status of the municipality, measures taken in the municipalities and it can be repeated at a later date to measure improvement.

The findings from our empirical study show that vision under climate and seizing under dynamic capabilities have a positive impact on innovation in the municipal units. The study also shows that support for innovation under climate, seizing under dynamic capabilities, opinions about change, have a positive effect on team performance in the units. Under leadership we can see that indirect transformational leadership and reward which is a transactional leadership dimension, has a positive effect on team performance. Entrepreneurial orientation, user orientation and innovation also has a positive effect on team performance in the units. Overall for all the main dimensions, we find that climate (TCI) and entrepreneurial orientation has a positive effect on innovation. Transformational and transactional leadership, and entrepreneurial orientation also has a positive effect on performance in the units.

We also found differences between the municipalities. Active supervision under transactional leadership and the work dimension under performance varies between the municipalities.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Abstract	4
Forord.....	10
1 Innledning	11
1.1 Forskningsspørsmål.....	14
1.2 Bakgrunn	15
1.3 Grensene for avhandlingen	15
2 Teoretiske perspektiver og rammeverk.....	17
2.1 Innovasjon	17
2.1.1 Innovasjon og kreativitet	17
2.1.2 Tidligere teoretiske rammeverk	19
2.1.3 Individnivå.....	20
2.1.4 Organisasjonsnivå	22
2.1.5 Team nivå.....	23
2.2 Klima for innovasjon	24
2.2.1 Team klima.....	26
2.3 Entreprenøriell orientering.....	28
2.4 Dynamiske kapabiliteter	29
2.5 Ledelse.....	30
2.6 Forholdet mellom ledelse og innovasjon	34
2.7 Måloppnåelse.....	39
2.8 Oppsummering.....	40
2.9 Innovasjon i offentlig sektor	42
2.10 Innovasjon og innovasjonsmål	42
2.10.1 Innovasjonstyper	43
2.10.2 Påvirkningsfaktorer på innovasjon	43
2.11 Utfall av innovasjon i offentlig sektor	44
2.12 Oppsummering.....	44
3 Hypoteser	47
3.1 Enhets klima	47
3.2 Dynamiske kapabiliteter	47
3.3 Meninger om endring og innovasjon	48
3.4 Ledelse.....	48

3.4.1	Transformasjonsledelse	49
3.4.2	Transaksjonsledelse	50
3.5	Entreprenøriell orientering	50
3.6	Innovasjon	51
3.7	Måloppnåelse	51
4	Metode.....	54
4.1	Forskningsdesign	54
4.2	Utvalg av respondenter	56
4.3	Målinger	56
4.4	Måleenheter	58
4.5	Datainnsamling	59
4.6	Etikk og personvern	60
5	Analyse og funn	61
5.1	Svarprosent.....	61
5.2	Deskriptiv statistikk.....	61
5.2.1	Gjennomsnittsnivå og standardavvik hos kommunene.....	62
5.3	Prinsipal komponent analyse.....	66
5.3.1	Sammenligning av kommunene	71
5.3.2	Oppsummering.....	74
5.4	Hypotesetesting.....	74
5.4.1	Variansanalyse for innovasjon	74
5.4.2	Hypoteser for enkeltdimensjoner mot innovasjon	75
5.4.3	Oppsummering.....	76
5.4.4	Regresjonsanalyse for måloppnåelse.....	76
5.4.5	Hypoteser for <i>enkeltdimensjoner mot måloppnåelse</i>	77
5.4.6	Oppsummering.....	79
5.4.7	Oppsummering hypoteser for enkeltdimensjonene.....	82
5.4.8	Hypoteser for hoveddimensjoner mot innovasjon og måloppnåelse	83
5.4.9	Oppsummering hypoteser for hoveddimensjonene.....	85
5.4.10	Sammenligning av funn ved enkelt- og hoveddimensjonene.....	86
6	Diskusjon og konklusjon	87
6.1	Sammenligning av kommunene.....	87
6.1.1	Enhets klima	87
6.1.2	Dynamiske kapabiliteter	88
6.1.3	Meninger	88

6.1.4	Ledelse	88
6.1.5	Entreprenøriell og bruker orientering	89
6.1.6	Måloppnåelse	90
6.1.7	Preferanse.....	90
6.1.8	Innovasjon.....	90
6.2	Sammenligning av kommunene ved dimensjonene	91
6.3	Teoretiske implikasjoner	91
6.3.1	Enhets klima.....	91
6.3.2	Dynamiske kapabiliteter	93
6.3.3	Meninger rundt endring	94
6.3.4	Ledelse	94
6.3.5	Entreprenøriell orientering og bruker orientering	96
6.3.6	Måloppnåelse	96
6.3.7	Innovasjon.....	97
6.4	Sammenligning offentlig og privat sektor	98
6.5	Validitet og reliabilitet for materialet	101
6.6	Oppsummering og videre forskning	102
6.6.1	Forskningsdesign.....	103
6.6.2	Respondenter	103
6.6.3	Potensiale for måleverktøyet	103
Litteraturliste		104
Vedlegg 1 - Tall fra kommunene		113
Vedlegg 2 - Gjennomsnitt og standardavvik for kommunene		122
Vedlegg 3 - Mail til kommunene		127
Vedlegg 4 - Undersøkelsen til kommunene		131
 Liste over figurer og tabeller		
Figur 1 - Oversikt over oppsettet i oppgaven		15
Figur 2 - Oversikt over alle dimensjonene i teorien		41
Figur 3 - Oversikt over alle dimensjonene i offentlig sektor		46
Figur 4 - Oppsummering av hypoteser		53
Figur 5 - Tjenesteområder i kommuner		55

Figur 6 - Gangen i undersøkelsen	58
Tabell 1 - Oversikt over hypoteser	52
Tabell 2 - Oppsummering av alle tallene fra kommunene	65
Tabell 3 - Oversikt over faktorladningene	68
Tabell 4 - Oversikt over alle tall fra sammenlignings analyse	73
Tabell 5 - Oversikt over alle tall fra analyser av enkeltdimensjonene	80
Tabell 6 - Oppsummering av hypotesene for enkeltdimensjonene	82
Tabell 7 - Oversikt over alle tall fra analyser av hoveddimensjonene	84
Tabell 8 - Oppsummering av hypotesene for hoveddimensjonene	85
Tabell 9 - Tall fra privat sektor mot offentlig sektor	100

Forord

Dette forordet er skrevet som en avslutting av vår mastergrad i innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, hvor vi startet våre heltidsstudier høsten 2015. Med en felles bakgrunn fra bachelor i økonomi og ledelse ble vi raskt kjent, og har skrevet alle oppgaver gjennom studiene sammen. Sammen med en felles interesse for innovasjon og ledelse i offentlig sektor, bestemte vi oss for å skrive denne masteroppgaven sammen.

Masteroppgaven er gjennomført i samarbeid med to kommuner i Norge, rundt deres fokus på ledelse og innovasjonsarbeid i offentlig sektor. Vi vil i den sammenheng takke alle respondenter og engasjerte sjeler i kommunene vi har undersøkt, for deltagelsen. En stor takk gis også vår veileder, Professor Per Egil Pedersen, for gode råd, fagligveiledning og engasjement.

Kine Poulin Auråker

Wibekke Kristine Ombye

Kine Poulin Auråker Wibekke Kristine Ombye

Horten 15.05.2017

1 Innledning

Innovasjon har over lengre tid vært viktig for overlevelsen på de private markedene, og private bedrifter bruker ofte innovasjon for å konkurrere i markedet og skape økonomiske gevinster. Historisk sett har det vært lite oppmerksomhet på innovasjon før 1960 årene, bortsett fra verkene til innovasjonens “far” Joseph Schumpeter (Fagerberg, 2013). Innovasjon er et komplisert begrep med mange tilbydere av definisjoner av begrepet. Når det kommer til innovasjon og effektene av innovasjon kommer det an på hva slags organisasjon det er snakk om. Her vil både interne og eksterne forhold påvirke. Eksempelvis vil interne forhold som ressurser, mål, visjoner, prosesser og evne til implementering påvirke. Eksterne forhold vil kunne være hvem en samarbeider med, lover og regler fra myndigheter, konkurranse og meninger fra kunden (Tidd og Bessant, 2013).

De siste årene har også innovasjon i offentlig sektor blitt et viktig tema. Dette på grunnlag av økende samfunnsutfordringer og etterspørsel, særlig innen områder som omsorg-velferd-helse, arbeidsmarked og utdanning (Norges Forskningsråd, 2012). Norges forskningsråd (2012) tar også for seg ønsket om å opprettholde sterk økonomisk vekst i landet. Dette utfordrer det norske samfunnet på flere måter og stiller krav til innovasjon. Samtidig gir økt krav til vekst og innovasjon muligheter innen forskning og utvikling. Med et større press fra befolkningen om mer effektive og spesialiserte løsninger av offentlige tjenester, vil det kreves innovasjon i offentlig sektor. Da over halvparten av alle sysselsatte i Norge arbeider innenfor offentlig sektor, ligger det en betydelig ressurs i de ansatte i offentlig sektor om å drive med innovasjon. Da Norge fortsatt opplever økonomisk vekst, vil vi ha tid til å forske på de riktige løsningene for offentlige tjenester og tilbud. I motsetning til for eksempel land som er i en presset situasjon på grunn av økonomisk nedgang (Norges Forskningsråd, 2012).

Viktigheten av innovasjon i offentlig sektor kan vi også se gjennom regjeringens fokus på innovasjon og nyskapning. I sine satsningsområder, mener de at *“økt innovasjon, kunnskap og teknologi er nødvendig for å styrke omstillingsevnen og konkurranseevnen i norsk økonomi”* (Regjeringen, 2016, 22.04).

Det er flere organisasjoner som arbeider med støtte rundt innovasjon i offentlig sektor, eksempler på dette er Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), og Kommunesektorens organisasjon (KS). Difi har en innovasjonsavdeling som arbeider med verktøy og støtte for innovasjonsarbeid i kommuner. De har fokus på nettverk, kunnskap og samarbeid mellom aktører for å utvikle innovasjonsverktøy for bruk i både offentlig og private områder (Difi, 2016, 26.09). KS har visjon om å være en selvstendig og nyskapende kommunesektor. De anbefaler alle kommuner å utarbeide et styringsdokument som de kaller Arbeidsgiverstrategi. Denne strategien skal fungere som et overordnet verktøy for alle ansatte i kommunen, denne viser hvor kommunen vil, hvordan de skal komme dit, og samtidig legge til rette for innovasjon og nyskapning. I en slik strategi tydeliggjør kommunen verdier, holdninger og handlinger overfor de ansatte. Strategien kan kommunene bruke til å utvikle, rekruttere og dyrke relasjonene til de ansatte som allerede arbeider der. Denne strategien sier også noe om hvor kommunene vil med sine tjenester for innbyggerne i kommunen, samt hvordan de arbeider og tilrettelegger for arbeidet med innovasjon og nyskapning (KS, 2015, 14.10). Ifølge en måling utført av KS, har 69% av kommunene og 75% av fylkeskommunene i Norge et slikt styringsdokument.

Ved å ha en transformativ ledelse og en klar visjon for hvor kommunen ønsker å være i henhold til utvikling og innovasjon, kan det være med på å skape et klima for innovasjon blant de ansatte i kommunen. Selv om ledelsen i kommunen går frem med en klar visjon om hvordan kommunen bør være og hvordan de ansatte skal arbeide med innovasjon, er det ikke sikkert at alle ansatte i kommunen arbeider etter denne strategien for å nå sine mål. Vi ønsker med denne masterutredningen å bidra med et verktøy som kommuner kan bruke for å måle det arbeidet de utfører i henhold til ledelse og innovasjonsklima i offentlig sektor. Dette verktøyet kan også brukes og gjennomføres i private organisasjoner, fordi det er like relevant for privat som offentlig sektor. Vi har valgt ut to kommuner hvor denne undersøkelsen ble gjennomført i perioden mars 2017.

Offentlig sektor består av mange ulike fag- og arbeidsområder, men felles for de er at de gjennom blant annet ledelse, holdninger/klima og visjoner har mulighet til å påvirke

fremtiden. I lengre tid har det blitt forsket på ledelse. Dette har påvirket litteraturen, og kjente teorier som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har flere forskere som Lowe, Kroeck og Sivasubramanian (1996) vurdert effekten av. Det har derimot vært lite forskning på dette området når det gjelder offentlig sektor. Derfor er det interessant for oss å se hvordan disse ledelsesteoriene påvirker offentlig ansatte, når det er organisasjonens innovasjon og måloppnåelse som er den ønskede effekten. Vi ønsker derfor å teste hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker måloppnåelse og innovasjon i offentlig sektor.

En klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgave orientering og støtte for innovasjon, er fire grunnleggende faktorer som Anderson og West (1998) har vist å kunne skape et innovasjonsklima. Disse utgjør firefaktormodellen, og har skapt det teoretiske grunnlaget for vurderingen av innovasjonsklimaets påvirkning på innovasjon og måloppnåelse i offentlig sektor (Anderson og West, 1998). Det neste vi har valgt å vurdere som en mulig påvirkning for måloppnåelse og innovasjon i offentlig sektor, er dynamiske kapabiliteter. Teece (2007) tar for seg tre dynamiske kapabiliteter. Disse bruker vi for å vurdere offentlig sektors kapabilitet til å oppdage muligheter og trusler, samtidig utnytte disse mulighetene til å nå målene sine.

Entreprenøriell orientering er også en faktor som kan være med på å påvirke innovasjon og måloppnåelsen i organisasjoner. Entreprenøriell orientering er en strategisk orientering hvor man bruker organisasjoners evne til å bruke og utnytte konkurransefortrinn. Entreprenøriell orientering handler om organisasjoners holdning til å ta risiko, være proaktive og deres evner til å drive med innovasjon. Dette kan i prinsippet ses på som en del av en kultur i organisasjoner (Covin, Green og Slevin, 2006). Her utforskes nye muligheter, og kompetansen som finnes i organisasjonen brukes for å utnytte dem (Hornsby, Kuratko, Holt og Wales, 2013). Hvor utbredt slike strategier og holdninger er i offentlig sektor er interessant å se på, og hvordan strategiene eventuelt påvirker arbeidet med innovasjon og måloppnåelse. Vi vil også i oppgaven se hvordan ulike meninger og holdninger rundt innovasjon og endringsarbeid påvirker innovasjonsarbeidet og måloppnåelsen i kommunene.

Alle disse temaene vil vi se nærmere på i vår litteraturliste. Her går vi i dybden av flere forskningsstudier på temaene, for å igjen vise hvilke av de vi bygger vårt metodiske rammeverk på. Basert på funnene fra tidligere forskningsstudier, har vi utviklet en spørreundersøkelse. Her blir flere forhold undersøkt gjennom hypoteser basert på team klima, dynamiske kapabiliteter, meninger om innovasjon og endring, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering og brukerorientering. I tillegg til måloppnåelse og innovasjon. På grunnlag av dette er forskningsspørsmålene under formulert for denne studien.

1.1 Forskningsspørsmål

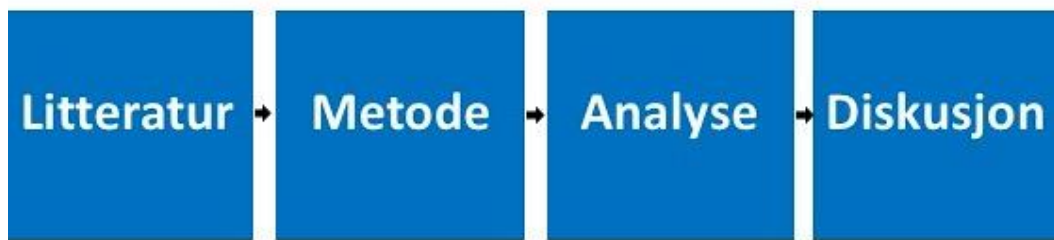
For å se på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjonsklima i enhetene, og de målene kommunen har satt seg, er vår hovedproblemstilling:

Hvordan påvirker transformasjonsledelse og innovasjonsklima den måloppnåelsen som skjer i kommunale enheter?

Forskingsspørsmål 1: Hvordan påvirker klima, holdninger, dynamiske kapabiliteter, ledelse og entreprenøriell- og brukerorientering den innovasjonen som skjer i offentlige enheter?

Forskingsspørsmål 2: Hvordan påvirker klima, holdninger, dynamiske kapabiliteter, ledelse, innovasjon og entreprenøriell- og brukerorientering den måloppnåelsen som skjer i offentlige enheter?

For å svare på disse spørsmålene vil vi som sagt lage et rammeverk gjennom et bredt litteratursøk, hvor vi operasjonaliserer begreper, ser på samspillet mellom disse og måloppnåelsen for aktører i offentlig sektor. Dette for å kunne utarbeide et måleverktøy basert på tidligere forskning. Deretter vil vi analysere resultatene fra denne målingen, for å diskutere dette mot det litteraturen forteller oss om tidligere forskning. Vi skal også sammenligne disse resultatene mot en aktør i privat sektor hvor de gjør en lignende studie. Oppsettet av oppgaven vil da se slik ut:



Figur 1- Oversikt over oppsettet i oppgaven

1.2 Bakgrunn

I masteroppgaven har vi som sagt fokus på offentlig sektor, og vi har valgt ut kommuner for å se på vår problemstilling. Oppgaven vår skrives derfor i samarbeid med to kommuner i Norge. Vi bestemte oss for å ta kontakt med kommuner etter at vi ble kjent med hvor viktig det er å prioritere arbeid med innovasjon, også gjennom styringsdokumenter. Vi ønsket å se på kommuner i Norge som prioriterer innovasjon og har gjennomført tiltak i henhold til innovasjon.

1.3 Grensene for avhandlingen

Organisasjonskartet til kommuner består som regel av en rådmann med rådmannens stab av ansatte, under disse ligger alle tjenesteområdene kommunen har. Disse er for eksempel utdanningstjenesten, helse og omsorg, eiendom, kultur og økonomi. Under tjenesteområdene finner man enhetslederne, teamlederne og medarbeidere. I oppgaven ser vi på alle enhetslederne i kommunene vi har valgt ut. Grunnen til dette er at vi ønsker å se enhetsledernes perspektiv på innovasjon og ledelse i deres enheter. I utgangspunktet ville vi gjøre en flernivåundersøkelse, der en del av undersøkelsen ble utført på enhetslederne, og den andre på 1-2 ansatte under enhetslederen. Med det formål om at de ansatte skulle vurdere sin nærmeste enhetsleder. Dessverre var ikke det en mulighet på grunn av kapasitetsutfordringer i kommunene.

Vi velger i denne oppgaven kommuner som har stor oppmerksomhet på innovasjon. Dette har vi gjort bevisst, da disse kan være gode eksempler for kommuner som ikke driver med eller har lite fokus på innovasjon. Målet vårt med oppgaven er å få flere kommuner til å fokusere mer på ledelse og innovasjon, gjennom å bidra til økt

kunnskap og bevissthet om hvordan det påvirker måloppnåelse i enhetene og kommunene. Kommunene vi samarbeidet med vil i tillegg få kunnskap om hvordan de kan måle ledelse, innovasjon og måloppnåelse i sin kommune på det nivået de selv ønsker.

2 Teoretiske perspektiver og rammeverk

I dette kapitlet skal vi ta for oss de teoretiske begrepene og rammeverkene som ligger til grunn for vår problemstilling og forskningsspørsmål.

2.1 Innovasjon

Selve begrepet innovasjon assosierer mange med teknologi, nye produkter, entreprenører og oppfinnere, men innovasjon er ikke det samme som entreprenørskap og oppfinnere. Det er flere krav som vesentlighet, implementasjon og mangfoldighet som bør oppfylles, for at noe kan kalles en innovasjon. Innovasjon handler om å se sammenhenger og muligheter, og bruke disse fordelene i en praktisk sammenheng (Tidd og Bessant, 2013). Fagerberg (2013) tar for seg Joseph Schumpeter som grunnleggeren av innovasjonsfeltet, og hans teorier om innovasjon som drivkraften bak økonomiske og sosiale endringer i samfunnet.

Innovasjon er ikke bare knyttet til innovasjonsprosesser, men også hvordan man i organisasjoner arbeider for å oppnå innovasjon. Innovasjonsledelse og ledelse generelt handler om å organisere de ressursene man har, for å arbeide mot et gitt mål. Hvilke innovasjonsressurser organisasjoner har, avhenger av type organisasjon (Tidd og Bessant, 2013). Innovative organisasjoner er altså mer enn strukturer eller prosesser. Det er et integrert sett av komponenter som jobber sammen for å skape, og forsterke et miljø hvor det er mulig for innovasjon å vokse (Tidd og Bessant, 2013). Tidd og Bessant (2013) foreslår flere komponenter som er koblet til vellykkede innovative organisasjoner. Disse er: å ha delte verdier, ledelse, vilje til innovasjon, riktig struktur, nøkkelpersoner, effektive teamarbeid, høy involvering i innovasjon, kreativt klima og eksternt fokus (Tidd og Bessant, 2013).

2.1.1 Innovasjon og kreativitet

Kreativitet og innovasjon er viktige faktorer for at organisasjoner skal nå sine mål. Anderson, Potočnik og Zhou (2014) tar for seg flere betydningsfulle teorier om kreativitet og innovasjon på individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå, og hvordan disse kan måles. Ansattes kreative evner og ideer er ofte en viktig kompetansekilde for å skape konkurransefordeler, som bidrar til at organisasjoner når sine mål (Anderson

et al., 2014). Evnen til å utnytte denne ressursen ligger hos lederne i organisasjonen. Organisasjoner er ofte avhengig av gode ledere som motiverer ansatte. Da ansatte trenger frihet til å arbeide kreativt i hverdagen (Anderson et al., 2014). Anderson et al. (2014) definerer kreativitet og innovasjon som den prosessen, de resultatene (produkter eller tjenester) organisasjonen ønsker å oppnå. Samt utviklingen av nye endrede måter å arbeide på for å nå disse. Kreativitet representerer en start med ideutvikling rundt prosessen, og innovasjon representerer bruken av disse ideene. Disse kan oppstå både på individnivå, teamnivå eller organisasjonsnivå, men også flere nivåer i følge Anderson et al. (2014). Kreative ideer og personer er grunnleggende for innovasjoner, og alle nye innovative produkter, prosesser og tjenester er avhengig av disse ideene (Amabile, Conti, Coon, Lazenby og Herron, 1996). Utnyttelse av ansattes kreative ideer er viktig for at organisasjoner skal lykkes med implementering av nye innovasjoner (Amabile et al., 1996).

I følge Amabile et al. (1996) starter all innovasjon med kreativitet. I artikkelen "creative work environment" antar de at det sosiale miljøet i organisasjoner kan påvirke både nivå og hyppighet av kreativ atferd. Amabile et al. (1996) definerer kreativitet som produksjonen av nye og nyttige ideer, og innovasjon blir betraktet som vellykket implementering av de kreative ideene i organisasjoner. I motsetningen til tidligere litteratur, der det fokuseres på personlighetstrekk og organisatoriske strukturer, retter Amabile et al. (1996) oppmerksomheten mot den psykologiske konteksten av kreativitet, og utvikler et måleverktøy kalt KEYS. Måleverktøyet legger vekt på individenes oppfatning og påvirkning på kreativitet i arbeidet. Den tar for seg oppfatninger av arbeidsmiljøet blant teammedlemmer, relasjonen mellom disse oppfatningene og kreativiteten i prosjektets utfall. De kommer frem til fem dimensjoner ved arbeidsmiljø som kan spille en viktig rolle i påvirkningen av kreativ atferd i organisasjoner. Disse forholdene er utfordringer, organisatorisk oppmuntring, støtte for arbeidsteam, oppmuntring av tilsyn og organisatoriske hindringer (Amabile et al., 1996).

Flere forskere mener at kreativitet hos ansatte er et fokusområde som ledere bør legge mer vekt på. I sin forskning tar Tierney, Farmer og Graen (1999) for seg om det

finnes noen relevante sammenhenger mellom kreativitet hos ansatte, og forholdet dette har til ledelse. De mener at det bør legges mer vekt på hvordan ledelse påvirker kreativitet i organisasjoner. Som Amabile et al. (1996) mener de at det å bruke ansattes kreative evner er grunnleggende viktig for den innovasjonen som skjer i organisasjoner (Tierney et al., 1999).

I studien deres ser de på ansattes kreativitet ut ifra forskjellige karakteristiske trekk ved ansatte (motivasjon og kognitiv innovasjonsadferd), forholdet til ledere og karakteristika ved ledere (lederadferd og motivasjon). I likhet med tidligere forskning, fant de ut at ansatte som arbeider med arbeidsoppgaver der det krever kreativ tenkning også blir mer kreative. De fant også dette der ansatte arbeider med motiverende ledere (Tierney et al., 1999). Derimot fant de at ansatte med lav motivasjon for kreativitet, ikke vil være noe mer kreative med ledere som er motiverende. Dette forklarer de ved at ledere som er veldig motiverende, kan gjøre at de ansatte som er lite motiverte til å være kreative, føler seg presset eller undertrykt av sin leder. Dette fører til at lederne ikke får frem de ansattes kreative sider (Tierney et al., 1999). Det å ha en kognitiv innovasjonsadferd har en positiv sammenheng med kreative handlinger og evner. Et stort fokus på innovasjon vil ha positiv effekt på kreative handlinger (Tierney et al., 1999).

2.1.2 Tidligere teoretiske rammeverk

Det finnes flere teoretiske rammeverk som ser på sammenhengen mellom ledelse og kreativitet, Anderson et al. (2014) tar for seg flere innflytelsesrike teorier. En av disse er "Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation". Denne teorien tar for seg sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kreativitet, og hvordan det gjennom ulike faktorer er en viktig kilde til innovasjon i organisasjoner. Anderson et al. (2014) henviser til Amabile, Amabile & Conti, (1999) sin forskning på organisasjonsnivåer. For små team eller individuell kreativitet er det tre faktorer som påvirker: kompetanse, kreative ferdigheter og motivasjon. På organisasjonsnivå vil faktorene: innflytelse på ansattes kreative motivasjon til å drive med innovasjon, ressurser, og lederadferd for oppmuntring og motivering til innovativt arbeid påvirke.

Ford (1996) tar i følge Anderson et al. (2014) for seg en modell som omhandler individuelle kreative handlinger. Teorien går ut på at ansatte kan velge mellom å være kreative eller bare bedrive rutinemessig bestemte arbeidsoppgaver. Og at det er tre faktorer som påvirker dette valget: sensemaking (hva passer for meg og hva gir mening for meg), motivasjon og kunnskap, og ferdigheter.

Teorier om kulturelle forskjeller og kreativitet er også en teoretisk modell fra forskningen til Morris og Leung (2010); Zhou & Su (2010). Denne teorien tar for seg om det er forskjell i kreativiteten ved forskjellige kulturer, og om dette har en effekt på måloppnåelse i organisasjoner (Anderson et al., 2014).

Den siste modellen Anderson et al. (2014) henviser til er "Ambidexterity Theory" utviklet av Bledow, Frese, Anderson, Erez, and Farr (2009a, 2009b). Teorien handler om evnen til å håndtere motstridende krav på de forskjellige nivåene i en organisasjon, for å kunne drive med innovasjon. Av disse modellene er det noen som får mer empirisk støtte enn andre, men de er viktige å se på for å få en overordnet forståelse av feltet. Videre vil vi gi en oversikt over innovasjon og ledelse på individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå.

2.1.3 Individnivå

Kreativitet og innovasjon på individnivå er ofte påvirket av evner (biologiske og kognitive), personlighet, motivasjon for arbeidet, generelt kunnskapsnivå, sosiale omgivelser og miljø, og intensiver (form av belønning) for å være kreativ (Anderson et al., 2014). Anderson et al. (2014) tar for seg studier på det individuelle nivået med flere hovedkategorier som er individuelle faktorer, oppgaverelaterte problemstillinger og sosiale relasjoner. Individuelle faktorer tar for seg studier der de ser på personlighetstrekk, måloppnåelse, kunnskap, evner, hvordan man tenker og resonnerer, identitet, motivasjon, verdier, etikk, moral og psykisk tilstand som kan påvirke individets kreative evner.

Opgaverelaterte utfordringer kan være: selve arbeidsoppgaven den ansatte er satt til å utføre, den sosiale sammenhengen de arbeider i, og miljøet som påvirker den kreative evnen individer har. Faktorer ved jobbrelaterte oppgaver som kan påvirke

kreativiteten for individet er: hvor komplisert arbeidet er, hvor rutinebelagt jobben er (kanskje en større utfordring å være kreativ på en arbeidsplass preget av rutinearbeid), hva målet er, hvordan man kommer seg dit, og er det noen belønninger (Anderson et al., 2014).

Jansson (2000) skriver i sin studie om innovativ arbeidsatferd, og hvordan dette kan brukes for å takle arbeidskrav på arbeidsplassen. Studien finner at ansattes atferd er innovativ når det stilles høyere jobbkraav fra arbeidsplassen, men kun hvis de ser en belønning fra organisasjonen. I de situasjonene hvor de ikke ser en slik belønning vil ikke høyere arbeidskrav føre til innovativ arbeidsatferd (Jansson, 2000).

Personlighet og adferdspåvirkning i forbindelse med proaktivt arbeid på individnivå skriver også andre forskere om. Parker, Turner og Williams (2006) forsker på hvordan personlighet og arbeidsmiljø påvirker proaktivt arbeid gjennom ulike motivasjonsfaktorer. Med proaktiv adferd mener de å ta initiativ til å endre eller forbedre nåværende situasjon, implementere en ide eller problemløsende adferd istedenfor å være passiv (Parker et al., 2006). På grunn av økende oppmerksomhet rundt innovasjon og endrede organisasjonskulturer er behovet for proaktiv adferd hos ansatte økende. Studien deres viser at ansatte som har en fleksibel rolle, og et eierskap til langsiktige oppgaver vil være mer proaktive i sitt arbeid. Parker et al. (2006) henviser til samme resultater som for eksempel forskeren Klein (1976). Ansatte som har en begrenset rolle i arbeidshverdagen, der de har lite interesse utover den jobben de er satt til å gjøre, vil sette en stopper for innovasjon (Parker et al., 2006). Funnene deres viser at hvis organisasjoner ønsker ansatte som er proaktive, bør de legge vekt på ansattes mestringsfølelse og fleksible roller. Proaktiv personlighet, individuelle forskjeller og arbeidsmiljø spiller unike roller her (Parker et al., 2006).

Den sosiale konteksten rundt individet vil også kunne påvirke kreativiteten og innovasjonsarbeidet. Lederadferd er en stor faktor her, og flere studier i følge Anderson et al. (2014) som Bono og Judge (2003), studie 2; Gong et al. (2009); Shin og Zhou (2003) ser spesielt på transformasjonsledelse. De finner i sine studier at

transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på det kreative individet (Anderson et al., 2014).

2.1.4 Organisasjonsnivå

Innovasjon på organisasjonsnivå er en kombinasjon av kreativiteten som oppstår i både team og ved individuelle handlinger. Studier under dette feltet viser at ledelsesfaktorer, nettverk, utnyttelse av kunnskap fra ansatte, strukturer med strategier, størrelsen på organisasjonen, ressurser, kultur og klima, ytre miljøpåvirkninger, innovasjonsspredning og entreprenørskap påvirker kreativiteten og mulighet til å drive med innovasjon (Anderson et al., 2014). Ledelses faktorer som HR-praksiser, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse blir sett på under påvirkning fra ledelsen. Jung, Chow, og Wu (2003); Jung, Wu, og Chow (2008) har sett på hvilken støtte administrative direktører gir i forhold til innovasjon gjennom transformasjons- og transaksjonsledelse. Her ser de på hvordan rollen som leder påvirker innovasjonsevnen, og den kreative prosessen gjennom støtte og positivitet rundt innovasjon. Her vil også demografiske kjennetegn hos ansatte som ansiennitet, kjønn og eierskap påvirke innovasjonsevnen (Anderson et al., 2014).

Det sosiale nettverket påvirker evnen til å skape, overføre og adoptere kunnskap (Anderson et al., 2014). Anderson et al. (2014) henviser til flere studier av Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcamí, Segarra-Ciprés og Boronat-Navarro (2004) som viser at det er en signifikant korrelasjon mellom organisasjonens størrelse og innovasjonsevnen. Noe de mener er naturlig, da større organisasjoner ofte har større tilgang til ressurser som personell, penger og kompetanse som engasjerer seg i den innovative prosessen. Jung et al. (2008); Patterson et al. (2005) og flere andre studier finner også at det er sammenheng mellom innovasjonsevnen og klima for kreativitet i organisasjonen (Anderson et al., 2014). Støtte fra ledelsen skaper trygghet og fører til bedre innovasjonsevne (Anderson et al., 2014). Miljøer med stor konkurranse og usikkerhet på markedet bedrer også innovasjonsevnen. De ser også på forskning om spredninger av innovasjoner (diffusjon), og at denne kan svekkes i spesifikke yrkesroller preget av tradisjonelle rutiner og praksiser. Entreprenører kan også ha positiv effekt på

innovasjonsevnen til organisasjonen, spesielt ved teknologiske innovasjoner (Anderson et al., 2014).

2.1.5 Team nivå

Ved innovasjon på teamnivå er fokuset klima. Det er individene og deres felles oppfatning av team som er interessant (Tidd og Bessant, 2013). Vi vil i vår oppgave konsentrere oss om dette nivået. Under denne dimensjonen er ledelse, støtte fra ledelsen og medarbeidere i form av feedback viktig. For eksempel den sosiale konteksten med brukeren og sosiale nettverk i organisasjonen (Anderson et al., 2014).

Anderson et al. (2014) mener at kreativitet i team skjer som følge av individuell kreativitet. Teamets kreative evner påvirkes av flere faktorer som størrelsen på teamet, sammensetningen av de forskjellige personlighetene, etikk, normer, prosessen, motivasjon og ledertyper i organisasjonen (Anderson et al., 2014).

Godt teamarbeid er avhengig av klare mål og visjoner med fokus på resultater, støttende lederskap, rom for kreative innspill og kompetente medarbeidere som ønsker å samarbeide om et felles mål (Tidd og Bessant, 2013).

Studier Anderson et al. (2014) har tatt for seg viser fire faktorer som er viktige for innovasjonsarbeidet i team. Størrelsen og strukturen på teamet, klima og ledertyper er faktorer som påvirker kreativitet og innovasjon på teamnivå. Hvor like er teammedlemmene, hva er visjonene, kan man komme med innspill og ideer uten å bli dømt av teammedlemmene, og får man støtte fra ledelsen for prosjektene og prosessen? (Anderson et al., 2014).

Teamets sammensetning og struktur har flere forskere sett nærmere på, og de fant færre sammenhenger enn antatt på denne faktoren. Anderson et al. (2014) henviser til forskere som Hülsheger et al. (2009) hvor de ser på team klima og prosess. Studien deres finner korrelasjon mellom team innovasjon og team visjon, deltagende sikkerhet, innovasjonsstøtte og oppgaveorientering, som også støtter tidligere forskning på feltet. Korrelasjon fant de også ved samhold, ekstern og intern kommunikasjon (Anderson et al., 2014). Ved team ledelse er det flere studier blant annet Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, og Harrington (2000); Mumford, Scott, Gaddis, & Strange (2002) som ser at transformasjonsledelse ofte er en fordel i

åpningsfasen og at transaksjonsledelse er mer gunstig i slutten av prosessen (Anderson et al., 2014).

Effektive team er viktige for moderne organisasjoner i et skiftende marked med stort fokus på innovasjon. De Dreu (2002) tar for seg to utfordringer i team som tidligere litteratur ikke legger like stor vekt på: minoriteten som motsetter seg majoritetens verdier, holdninger, ideer og prosedyrer, samt refleksivitet i team rundt mål, fremgangsmåter, strategier og prosesser (De Dreu, 2002). Studien deres finner sammenhenger mellom meningsforskjeller og ulikheter innenfor team innovasjon. Minoritetens verdier, holdninger, ideer, meninger, team innovasjon og effektivitet var signifikant når teamene hadde høy grad av refleksivitet. Det vil si der teammedlemmene ser den samme visjonen rundt mål, fremgangsmåter og strategier (De Dreu, 2002).

2.2 Klima for innovasjon

Innenfor faget innovasjon er det ofte snakk om kultur og klima for innovasjon. Schein (2010) definerer organisasjonskultur som et mønster av felles grunnleggende antagelser lært i en gitt gruppe, gjennom å løse problemer ved ekstern tilpasning og intern integrasjon. Disse har fungert tilstrekkelig nok til at det blir betraktet som en sannhet, og blir derfor lært av nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke og føle i forhold til disse problemene. Definisjonen vektlegger at kultur er noe felles mellom organisasjonens medlemmer, og at det kan eksistere flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Den gjør det også klart at kultur er noe som vokser frem gjennom interaksjon og samhandling. Kultur er ikke bare er noe man tenker eller ønsker, men det er et uttrykk for hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har (Schein, 2010). Siden vi i vår oppgave skal ned på team nivå, velger vi å legge vårt søkelys på klima for teamarbeid, ikke kultur, da denne passer best når man ønsker å se på organisasjonen som helhet. Klima er definert som gjentakende mønster av atferd, holdninger og følelser som karakteriserer livet i organisasjonen (Tidd og Bessant, 2013). Ekvall og Ryhammar (1999) har laget et verktøy for å måle organisatorisk struktur, og klima for kreativitet og innovasjon. De definerer den mentale prosessen hvor kreativt arbeid er involvert, som kombinasjonen

av prinsipper og elementer av kunnskap og innsikt, hvor elementene ikke er blitt koblet sammen før. Gjennom å studere en rekke bedrifter fant de frem til 10 dimensjoner som er viktig for et kreativt arbeidsmiljø. Disse dimensjonene er: utfordringer, frihet, idéstøtte, tillit, åpenhet, dynamikk, livlighet, lekenhet og humor, debatt, personlige konflikter, risikotoleranse og idétid (Ekvall og Ryhammar, 1999). De 10 dimensjonene til Ekvall og Ryhammar (1999) utgjør "The Creative Climate Questionnaire" (CCQ) og er et eksempel på det Tidd og Bessant (2013) beskriver som en "innovation audit".

"Innovation audit" er en strukturert måte å reflektere over innovasjonsprosessen og hvordan den er ledet (Tidd og Bessant, 2013). Gjennom å bruke det man vet om innovasjon som har vært vellykket og ikke, kan man konstruere sjekklister med spørsmål, hvor disse besvares i en organisasjon. Ut i fra svarene kan man vurdere prestasjoner opp i mot beste praksis, og identifisere hvor det bør gjøres forbedringer i organisasjonen (Tidd og Bessant, 2013). En videreføring av Ekvalls (1997/1999) CCQ er "The Situational Outlook Questionnaire" (SOQ) (Isaksen, Lauer, Ekvall og Britz, 2001). SOQ har som formål å måle oppfatningene om livet til karakterene i en organisasjon (Isaksen et al., 2001). Den legger særlig vekt på hvordan holdninger, følelser og atferd støtter kreativitet og endring. Isaksen et al. (2001) gjennomfører to studier hvor de evaluerer validiteten til kriteriene i SOQ. Studiene ser på hvordan ansatte reagerer med hensyn til SOQ, når de får spørsmål om å beskrive deres klima for kreativitet. For å tolke resultatene fra SOQ har Isaksen et al. (2001) laget et rammeverk basert på ulike teorier kalt "The Model of Climate Change" (MOC). Rammeverket definerer klima og hvordan det påvirker organisasjonsendring. I rammeverket blir organisasjonsklima sett på som en variabel og denne påvirker individuelle og organisatoriske prestasjoner. Klimaet påvirkes av mange ulike faktorer i organisasjonen, som også påvirker organisatoriske og psykologiske prosesser. Resultatene fra de ulike arbeidserfaringene viser at SOQ konsekvent og vesentlig viser forskjell på de ulike opplevelsene (Isaksen et al., 2001).

2.2.1 Team klima

For å se på team klima og arbeid med innovasjon tar Anderson og West (1998) for seg "Team climate inventory" (TCI). Begrepet klima har blitt mer og mer brukt de siste årene, og forskningen på feltet har hatt en stor økning. Det er to hovedutfordringer ved begrepet klima; definering av forståelsen rundt begrepet, og hvordan klima kan måles (Anderson og West, 1998). I studien tar de for seg flere definisjoner av begrepet. På individnivå henviser de til en definisjon av James og Sells (1981) som mener at klima er individenes kognitive prestasjoner i miljøer. En annen definisjon de henviser til er Reichers og Schneiders (1990) definisjon, hvor de definerer klima som en felles forståelse av hvordan ting er. Denne ligner på definisjonen til Tidd og Bessant (2013) (Anderson og West, 1998).

Anderson og West (1998) ser på den proksimale arbeidsgruppen i sin forskning. Med proksimal arbeidsgruppe mener de et team som personer blir en del av, identifiserer seg med og arbeider med, for å utføre gitte arbeidsoppgaver. De oppgir tre krav for at et felles klima skal oppstå i team; felles mål, felles forståelse, og felles tanker om arbeidsoppgavene mot målet (Anderson og West, 1998). Hvis individer identifiserer seg med et team og arbeider tett i dette teamet, vil det mest sannsynlig utvikles felles tanker, handlinger, og adferd som igjen vil føre til et felles klima i teamet. Delt klima kan også oppstå i team med individer med forskjellige verdier og tankesett, som vil føre til delte oppfatninger av klima. Toppledelsen i organisasjonen kan også fremme klare visjoner, strategier og mål for organisasjonen, og på den måte skape felles tanker blant alle ansatte (Anderson og West, 1998). I denne studien måler de felles oppfatninger av klima for team.

For måling av team klima for innovasjon tar Anderson og West (1998) for seg firefaktor teori (The four-factor theory) utviklet av West (1990). Denne modellen tar for seg at en klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon vil kunne bidra til mer innovasjon (Anderson og West, 1998). Med visjon menes det klare motiverende mål og retning for arbeidet i teamet, og denne består av fire komponenter; klarhet (er den lett å forstå for alle), visjonær natur (er det en visjon som alle ansatte kan støtte), oppnåelse (er målet realistisk), og delingsmåte (aksepten den får blant ansatte) (Anderson og West, 1998).

Deltagende sikkerhet tar for seg ansattes delaktighet, involvering og motivasjon i et team med fri flyt av ideer med støttende, inkluderende og tillitsfulle medarbeidere. Det vil si et klima med åpenhet, hvor man kan foreslå ideer og være delaktige uten å dømmes av andre ansatte (Anderson og West, 1998).

Oppgaveorientering dreier seg om at alle ansatte har en felles tanke om høy kvalitet på det de arbeidet de gjør mot et felles mål. Ansvar, kontroll, evaluering, vurdering og forbedringer av prosedyrer, metoder og arbeidsmåter er viktige i denne sammenhengen (Anderson og West, 1998).

Under støtte for innovasjon er det spesielt snakk om lederstøtte, direkte eller gjennom dokumenter, eller prosedyrer. Flere studier finner at aktiv støtte fra toppledelsen er viktig for utviklingen av innovasjonsprosjekter (Anderson og West, 1998).

Andre som også har tatt for seg Anderson og West (1998) sin firefaktor teori i sine studier er Strating og Nieboer (2009). De ser på team og kvalitet, og hvordan kvaliteten i organisasjoner varierer. De tar også for seg at prestasjoner på tjenestene påvirkes av klimaet i teamene. Med realistiske, klare visjoner og mål, vil de kunne nå målene sine, og klare å utvikle nye arbeidsmåter og ideer (Strating og Nieboer, 2009). Ved å ha fokus på de fire faktorene; klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon, vil dette kunne bidra til mer innovasjon og høyere kvalitet på tjenestene. Et slikt verktøy er nyttig for å vurdere team klima og kvalitetsforbedringer, og henger sammen med de fire faktorene i TCI verktøyet (Strating og Nieboer, 2009).

Team klima for innovasjonsarbeidet i en organisasjon, er det flere studier som ser på. Studien til Bain, Mann og Pirola-Merlo (2001) ser på sammenhengen mellom innovasjonsklima i team, og resultatene i forskning og organisasjoner. Teorier rundt team klima tar for seg en sterkere sammenheng mellom team klima for innovasjon og forskning i organisasjoner, enn for team klima og utvikling. Dette er på grunn av at forskningsgruppene i større grad kan komme frem til nye og innovative ideer (Bain et al., 2001). Studien deres viser at forsknings- og utviklingsteam viste samme faktorer for team klima og arbeidet med innovasjon. Men sammenhengen mellom team klima, individuelle handlinger og team innovasjon, er sterkere for forskningsteam enn utviklingsteam. På grunnlag av disse funnene mener de at det er viktig å fokusere på

innovasjonsevne og nyskaping i team (Bain et al., 2001). Som tidligere nevnt i Anderson et al. (2014) tar også denne studien for seg at teamarbeid er utfordrende, da teamene ofte inneholder individer med ulike sosiale og psykologiske oppfatninger når det kommer til aksept, utvikling og implementering av nye ideer. I team med lite aksept og mye kritikk av ideer, vil innovasjonsarbeidet være mer utfordrende (Bain et al., 2001). Ekvall og Ryhammar (1999) ser også Bain et al. (2001) på åpenhet som en viktig dimensjon for at kreative ideer kan flyte fritt og bli evaluert.

2.3 Entreprenøriell orientering

Mange organisasjoner lar seg påvirke av mulighetene entreprenøriell orientering gir. Entreprenøriell orientering er en strategisk orientering hvor man inkluderer visse organisatoriske utfall og ledelsesrelaterte preferanser, tro, og atferd som viser seg blant ledere (Covin et al. 2006). Miller (1983) foreslår at entreprenøriell orientering oppstår gjennom en organisasjons vilje til å ta risiko, innovasjonsevne og evne til å være proaktiv, som kan ses i sammenheng med organisasjonens kultur (Covin et al., 2006). Entreprenøriell orientering handler altså om å muliggjøre organisasjoners evne til å utnytte nåværende konkurransefortrinn, samtidig utforskes nye muligheter og kompetanse som kreves for å kunne forfølge dem (Hornsby et al., 2013).

Hornsby et al. (2013) fremhever entreprenørskap som en viktig strategi for å nå mål for organisasjoner både i privat og offentlig sektor. For å måle de interne organisatoriske faktorene som påvirker en bedrifts entreprenørielle aktiviteter og utfall, utviklet de "The Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument" (CEAI) (Hornsby et al., 2013). Hornsby et al. (2013) vurderer CEAI's innhold, konstruksjon og validitet gjennom et rammeverk for utbygging og forbedring. De fant resultater som indikerer at CEAI er et relativt stabilt verktøy, til tross for at faktorstrukturen som fremkom varierte litt fra originalen. Som et resultat av analysene lagde de et verktøy på 18 faktorer, i motsetning til originalens 48 faktorer (Hornsby et al., 2013).

Covin et al. (2006) undersøkte effekten av tre strategiske prosessvariabler på entreprenøriell orientering i et bedrift-salgsvekst forhold. Den første variabelen er strategisk beslutningsdeltagelse, og innebærer i hvilken grad en bedrifts operasjonelle og strategiske avgjørelser er bestemt ut ifra en enighetssøkende prosess. I motsetning

til individualistisk og selvstendig prosess. Den andre variabelen er strategiformulering, og handler om i hvilken grad bedriftens strategi fremgår over tid i motsetningen til å være planlagt på forhånd. Den tredje variabelen er strategisk læring fra å feile. Denne variabelen handler om en bedrifts selvrapporterte ferdighet til å identifisere strategiske feilgrep, eller strategier som mislykkes, årsaken og lærdommen av dette. De gjennomførte undersøkelsen på 110 industribedrifter, og resultatene indikerte en positiv effekt av entreprenøriell orientering på salgsvekst. Forholdet mellom entreprenøriell orientering og salgsvekst var sterkere i bedrifter hvor ansatte kunne foreta selvstendige beslutninger (Covin et al., 2006).

2.4 Dynamiske kapabiliteter

En annen betingelse for innovasjon, som kan være viktig for organisasjonen eller enheters strategiske utvikling, kaller Teece (2007) for dynamiske kapabiliteter. Kapabiliteter i motsetning til ressurser, inneholder mer strukturelle prosesser og forhold i organisasjonen som rutiner, systemer og prosedyrer, og disse blir skapt i virksomheten (Teece, 2007). Disse kan deles opp i organisasjonens kapabilitet til å føle og forme muligheter og trusler, utnytte mulighetene og opprettholde sin konkurranseposisjon på markedet (Teece, 2007). Det handler om å tilpasse seg markedet og muligheter. Under kapabiliteter finnes det både ordinære og dynamiske kapabiliteter. Det vil si stabile kapabiliteter (ordinære) og kapabiliteter som er i stadig endring (dynamiske) (Teece, 2007). Teece (2007) tar for seg tre dynamiske kapabiliteter sensing (identifisering), seizing (utnyttelse) og transforming (transformering).

Identifisering (sensing) er kapabiliteter ved organisasjonen, enkeltindivider eller enheter som identifiserer muligheter og trusler. Spesielt proaktive personligheter ved enkeltindivider vil spille en stor rolle her. Personer som ser muligheter i sine omgivelser, kan utnytte disse for å kunne oppnå bedre resultater (Seibert, Crant og Kraimer, 1999). I Seibert et al. (1999) sine studier ser de en positiv sammenheng mellom proaktiv personlighet med selvrapporterte mål, som for eksempel lønn og subjektive indikatorer på vellykket arbeidet.

Utnyttelse (Seizing) er kapabiliteter som klarer å løse eller utnytte disse mulighetene og truslene ved identifisering. Under denne dimensjonen vil forhold som hvordan

enkeltindivider passer inn i organisasjonen, organisasjonskultur med typiske holdninger og adferd, kunne påvirke hvordan mulighetene blir utnyttet (O'Reilly, Chatman og Caldwell, 1991).

Transformerer (Transforming) handler om kapabiliteter som klarer å gjøre om disse løsningene og utnyttelsene om til direkte handlinger for å skape langvarige strategiske konkurransefortrinn, oppnå mål eller overlevelse for organisasjonen (Teece, 2007).

2.5 Ledelse

Ledelse er et felt som ofte er preget av hypoteser og påstander om "den store mann", at lederegenskaper er medfødt og at ledelse ikke er noe som kan læres. Arnulf (2012) definerer ledelse som å få tilslutning fra mennesker hvor de i utgangspunktet vil gjøre noe annet. En leder har muligheten til å påvirke og lede arbeidet som skal utføres i fellesskap mot et gitt mål for organisasjonen. Begrepet ledelse handler om å påvirke andre til å gjøre oppgaver de ellers ikke ville utført, men samtidig like det. Frivillighet er viktig for å nå de resultatene organisasjonen ønsker gjennom ledelse (Arnulf, 2012).

Transformasjonsledelse er en ledelsesadferd som handler om å endre og motivere medarbeidere ved å gjøre de mer bevisste på arbeidsoppgavenes konsekvenser. Det å få ansatte til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld og aktivere høyere ordens behov hos medarbeiderne. Burns (1978) transformasjonsledelsens "far" mener at transformasjonsledelse *«appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre på de organisasjonene de er medlem av»* (Yukl, 2010, s.263). Arnulf (2012) forklarer ledelse på linje med verdibasert form for kommunikasjon, her er det færre forskjeller mellom leder og den som blir ledet. Ordet transformasjon innebærer at ledere og de som blir ledet går fra en egennyttig tradisjonell opptreden, til å gi av seg selv for en felles fremtid og sak (Arnulf, 2012).

Transaksjonsledelse derimot, blir ofte betraktet som det motsatte av transformasjonsledelse. Men teoretikeren Burns (1985) betrakter de ulike lederadferdene som komplementære til hverandre (Lowe et al., 1996). Ifølge Bass, Avolio og Goodheim (1987) er transformasjonsledelse å se på som lite effektiv uten

transaksjonsledelse tilstede (Lowe et al., 1996). Transaksjonsledelse handler om å gi belønning for en ønsket atferd gjennom ledelse (Lowe et al., 1996). For å analysere det komplementære forholdet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse utviklet Burns (1985) et verktøy kalt "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), disse har siden blitt brukt som et kvantitativt verktøy for å måle transformasjonsledelse (Lowe et al., 1996). Opp igjennom årene har det blitt utviklet en rekke karakteristikk ved transformasjonsledelse som har endret seg opp igjennom årene. Men de som kanskje er mest kjent i dag er de fire i'ene; intellektuell stimulering, individuell hensyntaken, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Lowe et al., 1996).

Intellektuell stimulering innebærer at lederen bruker samtale med medarbeider til å utvikle medarbeiderens egen tenkning. Individuell hensyntaken handler om evnen til å se det spesielle i hver enkelt av sine medarbeidere og deres ulike behov. Inspirerende motivasjon handler om å få folk til å tro på fremtiden. Mens idealisert innflytelse innebærer at man må våge å bli sett, stå for noe, og være en troverdig budbringer for sine egne krav og visjoner (Lowe et al., 1996).

Lowe et al. (1996) gjør en analyse av transformasjons- og transaksjonsledelse litteraturen ved bruk av MLQ. I denne analysen kommer de frem til en rekke forhold rundt ledelse og effektivitet. Et av funnene er at atferden i transformasjonsledelse som utløser endringer i de ansattes innsats er mer assosiert med effektivitet, enn de tradisjonelle endringene som resulterer fra transaksjonsledelse. De ser også at transformasjonsledelse er viktigere på lavere ledernivåer enn det som tidligere har vært antatt (Lowe et al., 1996). Lowe et al. (1996) utviklet en hypotese om at transformasjonsledelse er mer utbredt i privat sektor, noe som viste seg å være feil, de fant nemlig klare funn på at transformasjonsledelse er mer utbredt i offentlig sektor. De gjorde også en undersøkelse som gikk ut på å se om det var forskjeller på effektivitet i de ulike sektorene. Funnene var signifikant positive til at offentlig sektor hadde størst fordeler i form av effektivitet ved transformasjonsledelse (Lowe et al., 1996).

Howell og Avolio (1993) ser også på transformasjons- og transaksjonsledelse i sin studie, og finner tre transformative ledermål ved internkontroll, disse hadde positiv effekt på enheten som ble målt i undersøkelsen. Med en tredelt inndeling på transaksjonsledelse gjennom belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak, hadde alle en negativ relasjon til enhetens måloppnåelse. Belønning handler om hva ansatte for eksempel får dersom et mål oppnås. Ved aktiv ledelse menes det ledere som kontrollerer og overvåker ansatte hvor de ser etter utfordringer og problemer der de kan oppstå. Ledelse ved unntak handler om at ledere kun handler når det har skjedd en feil i enheten (Howell og Avolio, 1993). Ved å ha mindre ledelse ved unntak, belønning og mer individuell hensyntaking, intellektuell stimulering og karisma kan dette bidra til måloppnåelse i bedrifter (Howell og Avolio, 1993). Mange studier finner en positiv sammenheng mellom belønning og måloppnåelse, men dette fant ikke Howell og Avolio (1993) i denne studien.

Carless, Wearing og Mann (2000) utviklet gjennom en studie av lederatferd en kort målemetode av transformasjonsledelse som heter "The Global Transformational Leadership scale" (GTL). De foreslår syv atferder som omfatter transformasjonsledelse; visjon, medarbeiderutvikling, støttende ledelse, selvstendiggjøring, innovasjon, lede ved eksempel og karisma (Carless et al., 2000). Transformasjonsledere utvikler et bilde av fremtiden for organisasjonene og kommuniserer visjonen gjennom deres ansatte. Visjon er med på å skape mening for de ansatte, til å arbeide mot og fremme individuell atferd, som sammenfaller med lederens verdier for organisasjonen (Carless et al., 2000). Effektive ledere legger til rette for og oppmuntrer til personlig utvikling blant deres ansatte gjennom individuell diagnostisering av behov og evner, og delegering av oppgaver og ansvar for å fremme ny kunnskap og utfordrende muligheter (Carless et al., 2000). Støttende ledelse innebærer å gi positiv feedback (tilbakemelding) til de ansatte og anerkjenne individuell oppnåelse (Carless et al., 2000). Det å involvere de ansatte i beslutninger er med på selvstendiggjøring av den enkelte. Ledere som evner å gjøre ansatte selvstendige, våger å dele makt og informasjon oppmuntrer til autonomi (Carless et al., 2000).

Ledere som har en innovativ tilnærming er villig til å ta sjanser for å oppnå deres visjon og liker utfordringer. Transformasjonsledere oppmuntre de ansatte til å tenke innovativt og gir regelmessig utfordrende oppgaver til sine ansatte (Carless et al., 2000). De evner å lede gjennom å vise en konsistent sammenheng mellom verdier og atferd (Carless et al., 2000). Bass (1985, 1992) foreslo at den viktigste egenskapen til en transformasjonell leder er karismatisk ledelse (Carless et al., 2000). En slik leder oppfattes som troverdig, meget kompetent og respektverdig (Avolio og Bass, 1990) (Carless et al., 2000). Gjennom denne adferden blir ansatte inspirert til høy grad av motivasjon og prestasjon som støtter organisasjonens mål (Carless et al., 2000). Undersøkelsen ble gjennomført blant 695 ledere, og resultatene viste at GTL har høy reliabilitet og evaluerer en global forståelse av transformasjonsledelse. Undersøkelsen ble gjort i sammenheng med andre kjente mål på transformasjonsledelse som ga GTL høy korrelasjon (Carless et al., 2000).

Aryee, Walumbwa, Zhou og Hartnell (2012) studerer forholdene mellom transformasjonsledelse, innovativ atferd og oppgaveoppnåelse for å se hvordan transformasjonsledelse påvirker ansattes jobbytelse. De finner i denne undersøkelsen at transformasjonsledelse både direkte og indirekte relaterer til jobbengasjement, og at jobbengasjement gjennom innovativ atferd påvirker oppgaveoppnåelse (Aryee et al., 2012).

Alvesson og Kärreman (2015) diskuterer lederadferd generelt og transformasjonsledelse spesielt. De tilbyr en alternativ tolkning hvor de foreslår at det er de ideologiske karakterene til disse tilnærmingene som er årsaken til at de har vært vellykket (Alvesson og Kärreman, 2015). Ideologi er et vidt begrep og kan beskrives som et idésystem, grunnsyn eller samfunnssyn (Skirbekk, 2015, 30.01). Alvesson (1987) referer til det å male et positivt bilde av noe, legitimere visse interesser og en spesifikk sosial orden når de bruker ordet ideologi (Alvesson og Kärreman, 2015). De mener at lederadferdene er tvilsomme teoretisk og mangler troverdig empirisk støtte. Likevel nekter de ikke for at transformasjonsledelse kan være inspirerende for mange ledere, og at det i noen tilfeller kan lede til positive effekter for organisasjoner (Alvesson og Kärreman, 2015).

2.6 Forholdet mellom ledelse og innovasjon

Faglitteraturen på forholdet mellom ledertyper som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og innovasjon er bredt, og vi ser flere sammenhenger mellom disse i ulike studier. Ved å se på tidligere studier og funn vil vi kunne få et bredere innblikk i denne sammenhengen, og hvordan disse studiene har påvirket utviklingen av fagfeltet.

Med et større press fra markedet og samfunnet er organisasjoner og bedrifter avhengig av en ledelsestype som kan møte en entreprenørrettet hverdag, prioriterer innovasjon og utvikling (Sarros, Cooper og Santora, 2008). Studien til Sarros et al. (2008) ser på hvordan man kan skape en kultur for innovasjon gjennom transformasjonsledelse og organisasjonskultur, i et klima for innovasjon i organisasjonen. Resultatene deres viser at transformasjonsledelse er sammenvevd med organisasjonskultur ved formulering av en felles visjon. Fokusering på høy ytelse blant ansatte, og individuell støtte er i mindre grad avgjørende for resultatene. En felles visjon er viktig for kulturen i organisasjonene (Sarros et al., 2008).

Jaskyte (2004) tar for seg en utforskende studie med vekt på organisasjonskultur og innovasjonsevne i en rekke frivillige organisasjoner. I denne studien ble det ikke funnet noen korrelasjon mellom ledelse og organisasjonenes innovasjonsevne. Sammenhengen mellom ledelse, kulturvariabler og verdier kan være en forklaring på dette (Jaskyte, 2004). Selv om studien ikke viste noen korrelasjon, mener Jaskyte (2004) at det er viktig å studere ledelse og organisasjonskultur for å kunne få en bedre forståelse av hvordan ledelse og innovasjon henger sammen, og fordi det er lite oppmerksomhet rundt dette. Kulturell enighet kan være en faktor som kan fremme innovasjonskultur (Jaskyte, 2004).

Entreprenøriell ytelse kan også ha en påvirkning på organisasjonens resultater. Studien til Engelen, Gupta, Strenger og Brettel (2012) av organisasjonsinnovasjon, viser at transformasjonsledelse blir sett på som en faktor for høy entreprenøriell prestasjon. Her ser de på forholdet mellom prestasjon og bedriftsmål som er betinget av transformasjonsledelse utøvet av toppledere i bedrifter. Funnene fra studien viser at

transformasjonsledelse utformet som en visjon med vekt på høy ytelse blant ansatte og en støttende ledelse, er en god modell. Dette har en positiv effekt på forholdet mellom entreprenøriell prestasjon og fast prestasjon, høy transformativ lederatferd gir større entreprenøriell prestasjon blant de ansatte. Transformasjonsledelse kan fungere effektivt på måloppnåelse i organisasjonen (Engelen et al., 2012). Videre forskning kan se på større organisasjoner og bedrifter, samt se på variabler som kultur og verdier i ulike nasjoner, avstanden av makt og maktfordeling i organisasjonen (Engelen et al., 2012).

Transformasjonsledelse kan også påvirke organisasjonen gjennom dynamiske egenskaper som læring og innovasjon (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo og Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). García-Morales et al. (2012) har sett på dette i sine studier og mener de bekrefter denne hypotesen. Transformasjonsledelse påvirker den organisatoriske prestasjonen blant ansatte positivt, ved bruken av læring og innovasjon. Samtidig påvirker transformasjonsledelse gjennom organisasjonslæring og innovasjon organisatorisk prestasjon. Innovative organisasjoner retter oppmerksomheten mot læring og opprettholdelse av kompetanse. Ved å legge vekt på dette kan organisasjonen påvirke adferd, og finne ny teknologi og produksjon, som igjen kan føre til bedre konkurranseevne og mer innovasjon (García-Morales et al., 2012).

Aragón-Correa, García-Morales og Cordero-Pozo (2007) tar for seg at lederadferd, individuell funksjon, organisatorisk læring og kollektive prosesser sammen kan ha positiv effekt på innovasjon. I denne studien ble det funnet at organisatorisk læring hadde en større innflytelse på innovasjon enn transformasjonsledelse. Ledelse og lederadferd hadde påvirkning på organisatorisk læring, som igjen påvirker innovasjoner og resultatene i bedriftene. De forklarer at organisatorisk læring påvirker resultatene i bedriften på en positiv måte, og i all hovedsak gjennom innovasjon (Aragón-Correa et al., 2007).

Flere som ser på sammenhenger mellom transformasjonsledelse, organisasjonslæring, kunnskapsledelse, innovasjon og resultater i organisasjoner er Noruzy, Dalfard,

Azhardi, Nazari-Shirkouhi og Rezazadeh (2012). De fant i sin studie at transformasjonsledelse påvirker direkte organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning. De fant også at transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på innovasjon og organisatorisk prestasjon, at organisatorisk læring og kunnskapsforvaltning direkte påvirker innovasjon, samt at organisatorisk læring og innovasjon direkte påvirker organisasjonens resultater. Funnene deres tilsier at transformasjonsledelse har en positiv og indirekte påvirkning. Dette på organisatorisk innovasjon gjennom læring og kunnskapsforvaltning. De mener at hvis ledere i bedrifter tar på seg en lederadferd som transformasjonsledelse, og samtidig bruker organisatorisk læring og kunnskapen som finnes i bedriften, vil dette ha en positiv effekt på innovasjon og resultatene i organisasjonen (Noruzy et al., 2012).

Kreativitet på individnivå i henhold til transformasjonsledelse og innovasjon er også tema for flere studier av feltet. Gumusluoglu og Ilsev (2009) har studert denne delen av feltet, og har utarbeidet en modell som ser på virkningen av transformasjonsledelse på kreativitet på individnivå, og innovasjon på organisasjonsnivå. De finner støtte for transformasjonsledelsens påvirkning på kreativitet på individnivå, og innovasjon på organisasjonsnivå i sine studier. Videre er de opptatt av om man finner like funn i flere land og organisasjoner.

Van Knippenberg, Neder Veen Pietersen, Schippers og Stam (2010) mener at transformasjonsledelse har effekt på innovasjonsatferden til organisasjoner, men de finner få empiriske beviser før deres studie ble gjennomført. I sammenheng med transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og innovasjon, ser de også på psykologisk selvstendighet (psychological empowerment), og hvordan dette påvirker innovativ adferd. Resultatene fra deres studie viser at transformasjonsledelse er positivt relatert til innovasjonsatferd når psykologisk selvstendighet (psychological empowerment) er høy. Mens transaksjonsledelse på den andre siden har en negativ sammenheng med innovativ atferd ved høy grad av psykologisk selvstendighet (psychological empowerment) (Van Knippenberg et al., 2010).

Ulike faktorer kan ha påvirkning på innovasjonsledelse, Smith, Busi, Ball og Van Der Meer (2008) tar for seg hvilke i deres studie. De identifiserer faktorene som

lederadferd og ledelse, ressurser, organisasjonsstruktur, strategi, teknologi, kunnskapsledelse, ansatte og innovasjonsprosessen (Smith et al., 2008). De konkluderer med at ulike forhold eksisterer og opptrer mellom disse faktorene når det kommer til innovasjon, men innovasjonsprosessen er den eneste faktoren med intern opprinnelse i modellen. Organisasjonskultur oppstår og utvikles gjennom endringer i de andre faktorene (Smith et al., 2008). Flere studier har vært opptatt av ulike faktorer for innovasjon og Yi-Ching Chen, Yeh-Yun Lin, Lin og McDonough III (2012) ser på forholdet mellom transformasjonsledelse, teknologisk innovasjon og effekter av innovativ kultur i sin studie. Resultatene fra deres studie viser at transformasjonsledelsesadferd fremmer teknologisk innovasjon på forretningsenhetsnivå. En sterk innovativ kultur er en erstatning for transformasjonsledelsesadferd ved tilrettelegging av teknologisk innovasjon (Yi-Ching Chen et al., 2012).

Det at topplederes lederadferd er en viktig faktor for organisasjoners innovasjon er det flere forskere som tar for seg (Jung et al., 2003). Men de mener det kunne vært mer forskning og støtte rundt denne sammenhengen. Deres studie bygger derfor på en slik tilnærming rundt topplederes lederadferd og dens påvirkning på innovasjonsevnen i bedrifter. Funnene deres viser en direkte og positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og organisasjonens innovasjonsevne. De finner signifikante sammenhenger mellom transformasjonsledelse og selvstendiggjøring, og støtte for innovasjon (Jung et al., 2003). En transformativ lederadferd fra toppledelsen kan bedre innovasjonen i organisasjonene. Disse forskerne tar også for seg at maktavstand og klima i organisasjoner kan og bør etterforskes.

Eisenbeiss, Boerner og Van Knippenberg (2008) er også opptatt av lederes funksjon og støtte for innovasjon på teamnivå. De har lagt vekt på team, da de mener det har vært liten empirisk forskning på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjonsevnen til team. Resultatene fra deres studie viser at transformasjonsledelse kan bidra til økt innovasjon i team, men det er i seg selv ikke nok til å aktivisere innovasjon. Medlemmene av teamet må i tillegg legge vekt på høy kvalitet ved sitt arbeid. Ved å gi støtte til innovasjon og skape et klima med føring av

høy ytelse kan det føre til kreative team som prioriterer innovasjon (Eisenbeiss et al., 2008). Ved at organisasjoner prioriterer lederutviklingsprogrammer som åpner for transformativ ledelse med oppmerksomhet på innovasjon kan organisasjonene øke sin profitt.

Matzler, Kepler, Schwarz, Deutinger og Harms (2008) ser også på hvordan lederadferden i små og mellomstore bedrifter kan påvirke innovasjon og utførelsen av innovasjon. I sin studie ser de på hvordan en spesifikk lederadferd som transformasjonsledelse påvirker innovasjonsevnen, vekst og lønnsomheten for bedrifter. Deres resultater indikerer at transformasjonsledelse har en positiv direkte effekt på disse, og at innovasjon har en positiv effekt på vekst og lønnsomhet i bedriftene (Matzler et al., 2008). De konkluderer med at transformasjonsledelse kan være en positiv tilnærming for små og mellomstore bedrifter.

Størrelsen på en organisasjonene vil også kunne ha effekt på forholdet mellom transformasjonsledelse og innovasjon (Kahn, Rehman og Fatima, 2009). Kahn et al. (2009) retter i sin studie oppmerksomheten mot størrelsen på organisasjoner og innovasjonsarbeid. Deres resultater viser at størrelsen på organisasjonen har effekt på transformasjonsledelse. Organisasjonens størrelse modererte (begrenser styrken) ved alle delene av transformasjonsledelse (Karisma, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell hensyntaking) og innovasjon, unntatt idealisert innflytelse. Kahn et al. (2009) ser en positiv og betydelig påvirkning av transformasjonsledelse på innovasjonen som skjer i organisasjonen. De henviser til tidligere forskning på forholdet mellom transformasjonsledelse og innovasjon, og at det er flere faktorer som påvirker eller styrker dette forholdet. De mener at en av de viktigste faktorene er organisasjonens størrelse. Som Anderson et al. (2014) finner også Kahn et al. (2009) at større bedrifter har flere fordeler og ressurser, og på den måten presterer bedre enn små organisasjoner.

Studien til Sarros, Cooper og Santora (2011) undersøker forholdene mellom ledelsens visjon, organisasjonskultur og innovasjon i privat og offentlig sektor. Hypotesen er at i offentlig sektor påvirkes forholdene av sosialt ansvar og i privat sektor av konkurranse.

Resultatene deres støtter hypotesen delvis. I ledelsens visjon og organisasjonskultur var det ingen signifikant forskjell på de 2 ulike sektorene, selv om privat sektor skårer høyere på konkurranse enn sosialt ansvar, og motsatt (Sarros et al., 2011).

Flere studier omhandler forskjellene i offentlig og privat sektor. Parry og Proctor-Thomson (2003) tar for seg offentlig sektor mot privat sektor i sin studie. De ser på faktorer som transformasjons- og transaksjonsorganisasjonskultur, klima for innovasjons utfall på, individet, team og organisasjon. De finner i sine resultater at offentlig sektor ser ut til å være noe mindre effektiv enn privat sektor, og at det er mindre av team og individuelt lederskap i offentlig sektor, i motsetningen til privat sektor. De ser også at organisasjonskultur er mer transformativ i privat sektor. Men de mener at det ikke betyr at den er mer effektiv, og at dersom det hadde vært en mer transformativ ledelse i offentlig sektor vil den kunne være mer effektiv enn i privat sektor (Parry og Proctor-Thomson, 2003). De finner i sin studie en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og ledelse i sin undersøkelse. De finner også støtte for indirekte og direkte effekter av transformasjonsledelse på resultater, gjennom innflytelse av transaksjons- og transformasjonskultur, og klima for innovasjon.

2.7 Måloppnåelse

Om organisasjoner når sine mål eller ikke, er ofte viktig for det daglige arbeidet og motivasjonen for arbeidet i organisasjoner. Felles visjoner og mål for organisasjoner er viktig for at enkeltindivider skal ha noe å jobbe mot. VandeWalle (1997) har sett på dette i sin forskning og har utviklet et måleverktøy for å kunne måle målorientering for individer i en organisasjon. Gjennom å se på tidligere forskning på feltet identifiserer forskningen hans tre viktige dimensjoner; læring, unngå og bevise (VandeWalle, 1997). I en organisasjon arbeider det mange ulike ansatte, og deres adferd og holdninger til utfordringer, problemstillinger og mål varierer. Siden individer tenker ulikt, vil det kunne påvirke orienteringen de har rundt målene for organisasjonen. Mål defineres i VandeWalles (1997) artikkel som ytelsesstandarder og disse bør oppnås, dette påvirkes igjen av aksept av målet, vanskeligheten og oppnåelse.

Læringsmålorienteringen defineres som ønsket fra individer om å utvikle sine ferdigheter, øke kompetansen på et felt og prøve ut nye ukjente situasjoner der man

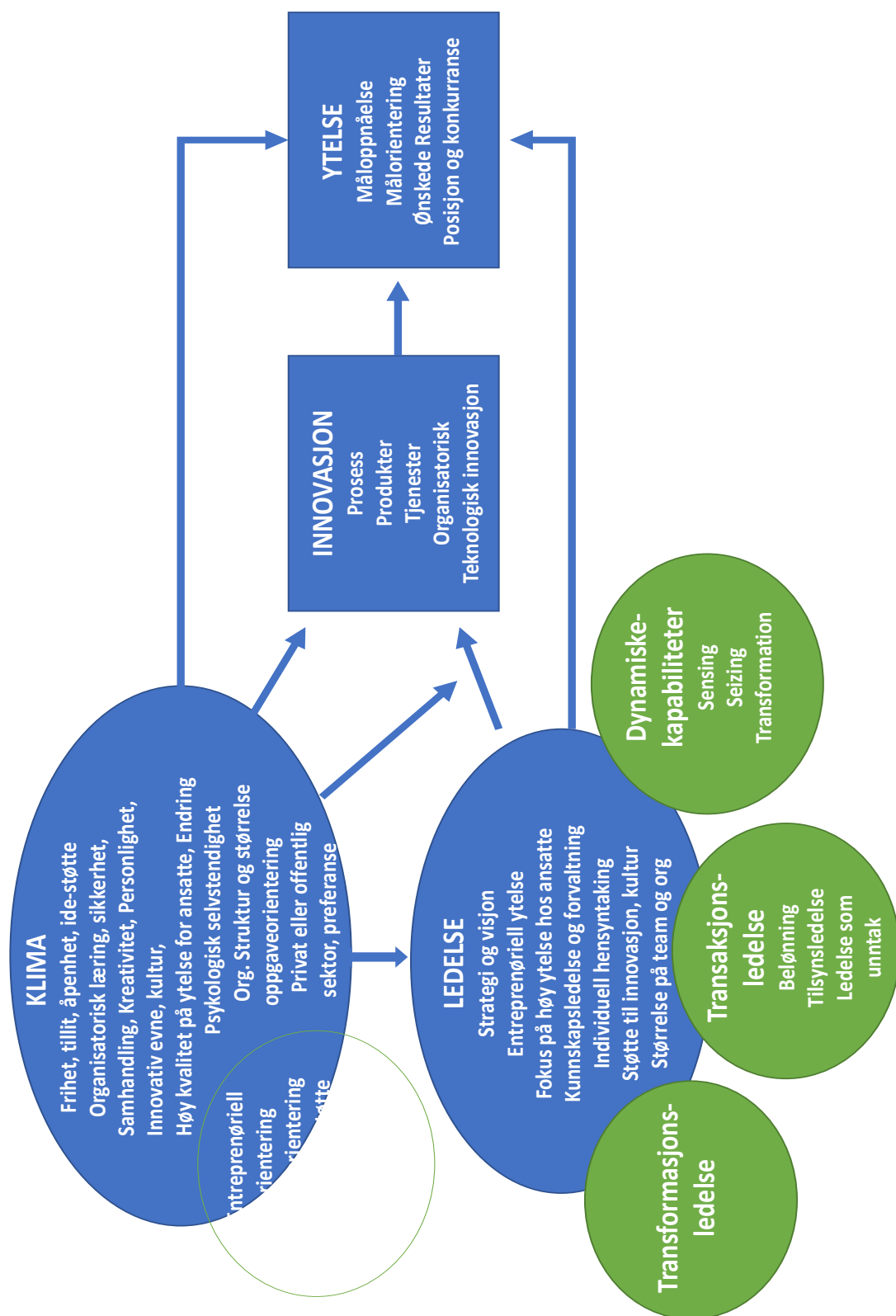
tidligere ikke har villet prøve seg i (VandeWalle, 1997). Under denne dimensjonen er ansatte opptatt av å se nye muligheter, oppta nye ferdigheter og kunnskap for å kunne nå organisasjonens mål.

”Bevise” dimensjonen for målorientering handler om å bevise sin oppnådde kompetanse, og få tilbakemelding på denne kompetansen for å kunne utvikle seg videre (VandeWalle, 1997). Denne dimensjonen handler om å kunne vise frem sine nye ferdigheter, og vise at man er kapabel til å gjøre en god jobb for å nå organisasjonens mål. Ved den siste dimensjonen for målorientering handler det om unngåelse. Unngåelse av å vise frem kunnskap og kompetanse for å ikke få negative tilbakemeldinger eller en ”dom” fra andre i organisasjonen (VandeWalle, 1997). Dette er kanskje individer som ikke ønsker å vise seg frem og heller trives med å være i bakgrunnen i organisasjonene. De unngår situasjoner der de må bli evaluert og foretrekker å arbeide med arbeidsoppgaver der det ikke spiller noen stor rolle om man feiler. Ved å bruke dette verktøyet kan man som leder i organisasjoner vurdere hvordan de ansatte stiller seg til organisasjonens mål, og hvor de selv vil med sitt arbeid. Det kan for eksempel brukes for å finne ut hvilke ansatte som skal sendes på utviklingskurs, ta videreutdanning og lede spesifikke prosjekter.

Jiménez-Jiménez og Sanz-Valle (2011) ser i sin studie på forholdet mellom organisatorisk læring, innovasjon og måloppnåelse. De finner at både organisatorisk læring og innovasjon bidrar positivt til organisasjonens prestasjoner.

2.8 Oppsummering

Litteraturen og de empiriske funnene fra denne delen kan oppsummeres som i figur 2. Denne oppsummeringen viser typiske faktorer som påvirker klima, ledelse, innovasjon og mål for organisasjoner. Samtidig vil disse kunne påvirke hverandre, klima påvirker og blir påvirket av ledelse, og har igjen en påvirkning på innovasjon og resultater. Ledelse påvirker og blir påvirket av klima faktorer, og har påvirkning på innovasjonsevnen og faktorer som igjen påvirker organisasjonens resultater.



Figur 2 - Oversikt over alle dimensjonene i teorien

2.9 Innovasjon i offentlig sektor

Fokuset i ledelse- og innovasjonslitteraturen har oftest vært på privat sektor. Denne sektoren er ofte preget av innovasjon for utvikling og profitt, samt for å kunne konkurrere og opprettholde sin plass på markedet. Er det slik at det trengs en sterkere ledelse for offentlig sektor når insentivene for innovasjon er forskjellig fra det de er i privat sektor? Og hva er karakteristisk for innovasjon i offentlig sektor? De siste årene har det også vært større oppmerksomhet på innovasjon i offentlig sektor, på grunnlag av det som skjer i det private markedet, budsjetter satt av statlige organer og nye samfunnsmessige utfordringer (De Vries, Bekkers og Tummers, 2014). Med mer kutt i offentlige etater og samfunnsmessige utfordringer som for eksempel "eldrebølgen" i Norge, er det et større behov for fokus på innovative løsninger for både besparing og effektivitet. De Vries et al. (2014) tar for seg all litteratur publisert i perioden 1990-2013 som omhandler innovasjon som prosess og utfall i offentlig sektor, og ser på hvilke faktorer som påvirker dette arbeidet.

På tross av mer oppmerksomhet rundt innovasjon i offentlig sektor, ser man fortsatt at denne sektoren henger etter innovasjonsarbeidet i privat sektor (De Vries et al., 2014). De Vries et al (2014) henviser til flere typer studier av innovasjon i offentlig sektor, noen fokuserer på mønsteret av innovasjon og konsekvenser på en empirisk måte, mens andre ser innovasjon som en mer konseptuell måte. I sin litteraturstudie ser De Vries et al. (2014) på empirien som er lagt frem av kunnskap om innovasjon i offentlig sektor. De deler litteraturen opp i tre deler: innovasjonsmål, innovasjonsprosess og innovasjon som utfall. De ønsker i sin studie å se på forskjellige komponenter for innovasjon og faktorer som påvirker adopsjon og diffusjon. Gjennom sitt litteratursøk fant de at over halvparten av artiklene ble publisert etter 2010, og landene som dominerer studiene er USA, Storbritannia, Australia, New Zealand, Canada og flere vestlige land i Europa.

2.10 Innovasjon og innovasjonsmål

For å definere innovasjon i offentlig sektor henviser De Vries et al. (2014, s. 12) til Osborne og Brown (2005, s. 4) sin definisjon: *"innføring av nye elementer inn i en offentlig tjeneste - i form av ny kunnskap, en ny organisasjon, og ny ledelse eller*

prosessuelle ferdigheter, som representerer brudd med fortiden". De legger merke til gjennom sine studier at flere forskere unnlater å definere begrepet. Skape effektivitet (gjøre riktige oppgaver og gjøre ferdig disse oppgaven), bli mer effektive (jobbe mer systematisk, raskere og billigere), svare på det eksterne miljøet, skape kundetilfredshet, involvere befolkningen, involvere private aktører, og skape sikkerhet og livskvalitet er de største målene for innovasjon de fant (De Vries et al., 2014). I 33 % av studiene var det ingen mål for innovasjon oppgitt, og dette forklarer De Vries et al. (2014) med at innovasjon kan være målet i seg selv for organisasjonen.

2.10.1 Innovasjonstyper

Innovasjonstyper i offentlig sektor deles opp i fire deler, disse representerer de mest brukte innovasjonstypene: prosess innovasjon, produkt eller service innovasjon, ledelses innovasjon og konseptuelle innovasjoner. Med prosessinnovasjon mener de forbedring og utvikling av interne og eksterne organisasjonsprosesser, både administrative og teknologiske. Relasjoner i organisasjonen som roller, regler, rutiner, kultur, klima og strukturer blir påvirket og endret. Produkt og service innovasjon innebærer produksjon av nye produkter eller tjenester til brukeren. Ledelses innovasjon omhandler nye prosesser, som kan løse spesifikke problemer gjennom samarbeid mellom det offentlige og aktører i markedet. Konseptuelle innovasjoner er nye konsepter og paradigmer som endrer eller omformer konkrete problemer og løsninger (De Vries et al., 2014).

2.10.2 Påvirkningsfaktorer på innovasjon

Offentlig sektor sammenlignet med privat sektor står ofte overfor en rekke hindringer og barrierer, som for eksempel lover og regler satt av myndighetene. I tillegg til dette finnes det også drivere og barrierer for ansatte i organisasjoner. Faktorer som påvirker innovasjon i offentlig sektor deler De Vries et al. (2014) opp i fire deler; miljønivå, organisasjonsnivå, innovasjonsegenskaper, og individ- og medarbeidernivå.

Miljøbelastninger (media, offentlig press, økonomiske utfordringer, politiske krav og regler), deltagelse i nettverk og interorganisatoriske relasjoner (samarbeid med befolkningen og andre private aktører), støttende etater eller organisasjoner,

regulatoriske forhold, konkurranse og status i fellesskap, er faktorer som påvirker miljønivået (De Vries et al., 2014). På organisasjonsnivå er det faktorer som "slack" ressurser (informasjon, tid, penger, ansatte, kommunikasjon og ferdigheter), lederadferd, visjoner, mål, belønninger, risiko, rom for innovasjon og læring, konflikter, leders tilnærming, strukturen på organisasjonen og organisatoriske nettverk (De Vries et al., 2014). Størrelsen på organisasjonen vil kunne påvirke alt dette.

Innovasjonsegenskaper er det ikke alle studier som legger like mye vekt på. Egenskapene som påvirker offentlig innovasjon er; hvor kompleks den er, relativ fordel ved å ta den i bruk, kompatibilitet med det man allerede bruker, muligheten for å teste innovasjonen før man tar den i bruk, kostnaden og hvor mye man kan stole på innovasjonen (De Vries et al., 2014). På individnivå er medarbeiderautonomi, organisatorisk plassering (ansiennitet, mobilitet), kunnskap og ferdigheter for individet, kreativitet, alder, kjønn, engasjement og tilfredshet, verdier og normer, og innovasjonsaksept påvirkningsfaktorer (De Vries et al., 2014).

2.11 Utfall av innovasjon i offentlig sektor

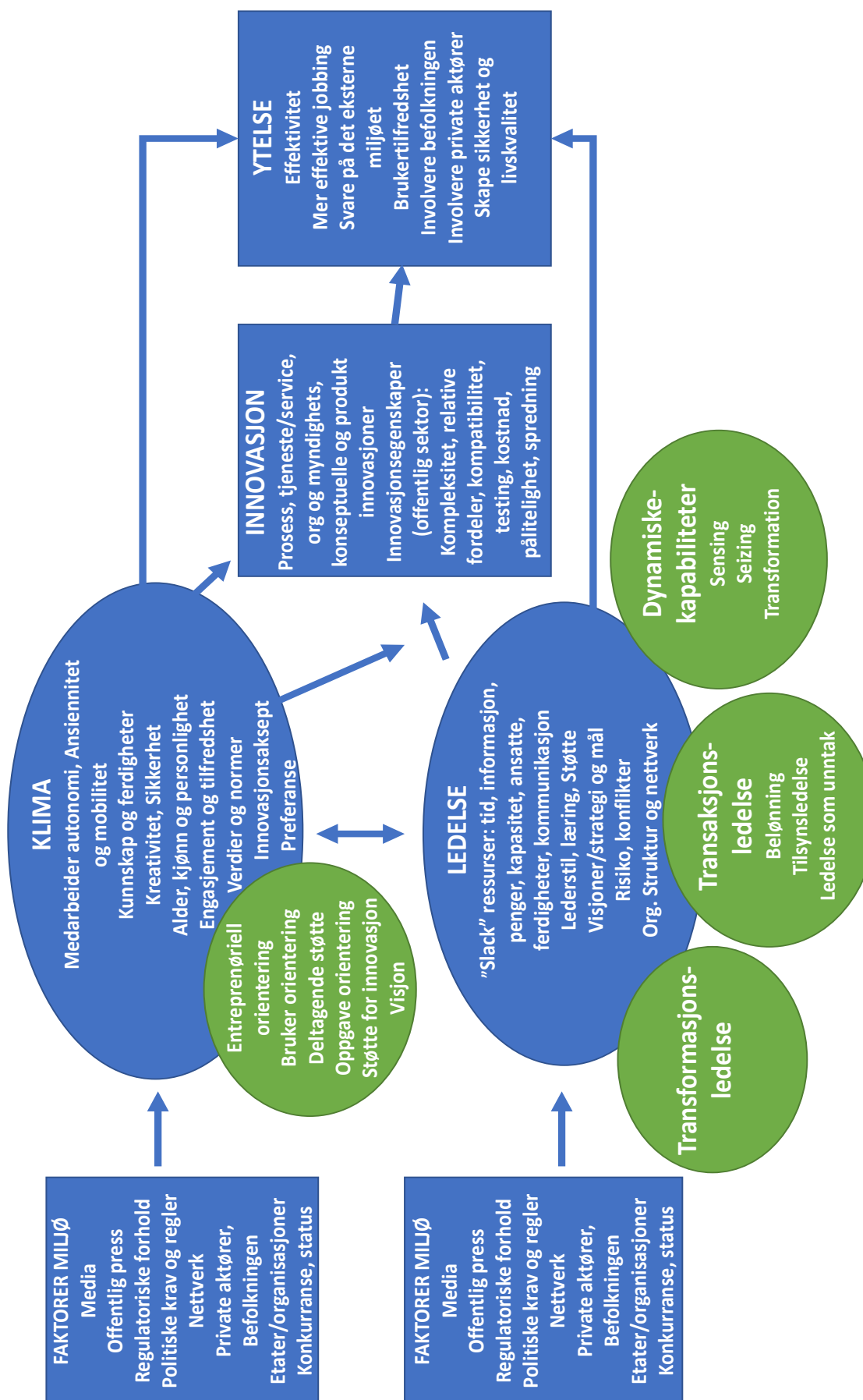
Hvordan innovasjoner blir spredt og tatt i bruk er også faktorer De Vries et al. (2014) tar for seg. Her henviser De Vries et al. (2014) til Rogers (2003) diffusjonsteori om hvordan individer finner, tar i bruk eller ikke tar i bruk innovasjoner. Dette vil også ha en påvirkning i offentlig innovasjon.

Utfallet av innovasjon er nesten de samme som målene med innovasjon. Skape effektivitet (gjøre riktige oppgaver og gjøre ferdig disse oppgaven), bli mer effektive (jobbe mer systematisk, raskere og billigere), skape brukertilfredshet, involvere befolkningen, involvere private aktører, og skape sikkerhet og livskvalitet (De Vries et al., 2014). De fleste av studiene viste seg å ha flere utfall enn bare ett, gjerne en kombinasjon av flere utfall.

2.12 Oppsummering

Litteraturen og de empiriske funnene for offentlig sektor kan oppsummeres som i figur 3. Denne oppsummeringen viser typiske faktorer som påvirker klima, ledelse,

innovasjon og resultater for organisasjoner. Som i figur 2 viser figur 3 hvordan disse faktorene påvirker hverandre, men det er andre faktorer som påvirker klima, ledelse, innovasjon og resultater i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor. Selve målet med innovasjonen handler mer om effektivitet, samarbeid og involvering, i motsetningen til konkurranse og økonomiske resultater slik privat sektor er preget av. Spesielt ved figur 3 (under) er miljøfaktorene, regulativer og politiske krav og regler. Det er noe offentlig sektor må forholde seg til i større grad enn privat sektor. Miljøfaktorene vil påvirke hele prosessen for innovasjon, spesielt for klima og ledelse da dette er spesifikke hensyn som må tas gjennom innovasjonsprosessen. Klima og ledelse påvirkes i stor grad av kapasitet og ressurser på en helt annen måte enn privat sektor, da budsjettene påvirkes av delegerte ressurser fra staten.



Figur 3 - Oversikt over alle dimensjonene i offentlig sektor

3 Hypoteser

3.1 Enhets klima

Vi vil i denne hypotesen undersøke om det er noen sammenheng mellom hvordan gjentakende mønster av atferd, holdninger og følelser, som karakteriserer livet i enhetene (klima) og innovasjonen som skjer i enheten. Studiene til Anderson og West (1998) viser at en klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgave orientering og støtte for innovasjon vil kunne bidra til mer innovasjon. Ansatte trenger aksept og frihet for å arbeide med innovasjon i team (Bain et al., 2001). Klare mål og visjoner, støtte fra ledere, kreative og kompetente medarbeidere, er viktig for å drive med innovasjon. Dette for at organisasjonene skal nå sine mål (Anderson og West, 1998). Kan et felles klima i enhetene skape mer innovasjon?

Vår hypotese for klima i enhetene basert på tidligere litteratur på feltet blir gitt slik:

H₁: Enhetsklima har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Strating og Nieboer (2009) tar også for seg firefaktor teori i sin studie hvor de ser på prestasjoner i helsesektoren. Deres studie viser at et slikt verktøy er nyttig for å vurdere team klima, og den viser at kvalitetsforbedringer henger sammen med de fire faktorene. Vil samhandling på arbeidsplassen, felles mål, felles forståelse og tanker om arbeidsoppgavene være med på å bedre måloppnåelsen i enhetene? Er det en sammenheng mellom enhets klima og måloppnåelse i enhetene, slik som tidligere litteratur viser? Vår hypotese for enhets klima og måloppnåelse blir uttrykt slik:

H₂: Enhets klima har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

3.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter deler vi opp i tre dimensjoner; identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering i henhold til teoriene til Teece (2007). Det vil si enhetens kapabilitet til å føle og forme muligheter, trusler og utnytte disse. Det er viktig at ansatte kan se og identifisere muligheter og trusler som oppstår i eller rundt enhetene. Mulighetene og truslene kan derfor utnyttes for at enhetene skal nå sine mål (O'Reilly et al., 1991). Dynamiske kapabiliteter er viktig for både innovasjon og måloppnåelse i organisasjoner og team (Teece, 2007). Vi ønsker å se om det er noen

sammenheng mellom dynamiske kapabiliteter og innovasjon, dynamiske kapabiliteter og måloppnåelse i enhetene i kommunene. Hypotesene blir slik:

H₃: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

3.3 Meninger om endring og innovasjon

Hvordan enhetslederne i kommunen tenker rundt innovasjon og endringsarbeid er også relevant å undersøke. Klarer lederne å se mulighetene for forbedring? Liker de utviklingsarbeid, endrede arbeidsmåter og bruker de aktivt de ideene som oppstår i enheten? Slike holdninger og personlighetstrekk vil kunne være faktorer som påvirker enhetenes arbeid med innovasjon, og på sikt påvirker målene enheten har satt seg. Proaktiv adferd hos ansatte er viktig for å møte utfordringene, presset rundt innovasjon og konkurranse i organisasjoner (Parker et al., 2006). Dersom ansatte har en fleksibel rolle og eierskap til langsiktige oppgaver, vil de være mer proaktive i sitt arbeid (Parker et al., 2006). Ansattes evner til å være kreative er viktig. Det er flere ting som personlighetstrekk, måloppnåelse, kunnskap, evner, identitet, motivasjon, verdier, etikk og moral som påvirker denne kreativiteten (Anderson et al., 2014). Her vil vi undersøke to dimensjoner. Hvordan meninger rundt innovasjon og endringsarbeid påvirker innovasjon, hvordan meninger påvirker måloppnåelse i enhetene.

H₅: Meninger har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

3.4 Ledelse

Ledernes holdninger rundt sin egen lederadferd er noe vi ønsker å undersøke nærmere, og spesielt hvordan ledelse påvirker innovasjon og måloppnåelse i enheter i kommunene. Her vil faktorer som hvordan ledere motiverer, legger klare visjoner, fremstår, støtter og stiller opp for ansatte være viktige.

Vi tar for oss to lederadferder som er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, men vil legge størst vekt på transformasjonsledelse. Er det mer transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse i offentlig sektor? Hvordan påvirker egentlig ledelse den

innovasjonen og måloppnåelsen som skjer i offentlig sektor? I oppgaven vil det bli aktuelt å måle transformasjonsledelse og transaksjonsledelse hver for seg, men også ledelse samlet. Her vil vi totalt få fem hypoteser.

3.4.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en lederadferd der lederen motiverer og appellerer til ansattes individuelle behov og ønsker. Lederen kommuniserer klare visjoner og støtter ansatte til å engasjere seg i alt som skjer i enheten. Det er fire karakteristika som definerer transformasjonsledelse. Disse er intellektuell stimulering, individuell hensyntaking, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Lowe et al., 1996.) Adferden i transformasjonsledelse som utløser endringer i de ansattes innsats er mer assosiert med effektivitet, enn de tradisjonelle endringene som stammer fra transaksjonsledelse (Lowe et al., 1996). Transformasjonsledelse er viktigere ved lavere ledelsesnivåer, og denne type ledelse er mer utbredt i offentlig sektor enn privat (Lowe et al., 1996).

Her ser vi på "The Global Transformational Leadership scale" (GTL) som vi bruker for å måle transformasjonsledelse (Carless et al., 2000). Denne består av syv dimensjoner; visjon, medarbeiderutvikling, støttende ledelse, selvstendigjøring, innovasjon, lede ved eksempel og karisma (Carless et al., 2000). Transformasjonsledelse både direkte og indirekte er relatert til jobbengasjement, og jobbengasjement gjennom innovativ atferd påvirker måloppnåelsen (Aryee et al., 2012). Jaskyte (2004) finner ingen sammenheng mellom ledelse og organisasjoners innovasjonsevne i sin studie.

Studier som Parry og Proctor-Thomson (2003) finner at det er mindre team og individuell ledelse i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor. Sarros et al. (2011) mener at ledelse i offentlig sektor påvirkes av sosiale faktorer, i motsetning til privat der konkurranse påvirker ledelse mest. Organisasjonene er avhengig av gode ledere som motiverer ansatte til å tenke innovativt og være kreative for å nå sine mål (Carless et al., 2000). Basert på litteraturen om transformasjonsledelse utvikler vi disse hypotesene:

H₇: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

3.4.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse betraktes som det motsatte av transformasjonsledelse. En lederadferd der lederen bruker belønning, fokuserer mye på hva som ikke fungerer i enheter, og utøver ledelse når det først har skjedd en hendelse som må fikses. Istedenfor å se transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som motsetninger så Burns (1985) disse som komplementære, den ene fungerer ikke uten den andre (Lowe et al., 1996). Transaksjonsledelse deles opp i tre deler; belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak (Howell og Avolio, 1993). I deres studie fant Howell og Avoilo (1993) at transaksjonsledelse hadde en negativ effekt på måloppnåelsen i organisasjonene de målte. Anderson et al. (2014) henviser til studier som mener at transformasjonsledelse passer best i åpningsfasen av innovasjon, mens transaksjonsledelse er mest effektiv i slutfasen. Da mange forskere mener at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse henger sammen, velger vi å måle begge i studien. Hypotesene våre om transaksjonsledelse er:

H₉: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Under ledelse dimensjonen ønsker vi også å se ledelse som en samlet dimensjon for å se på påvirkningen av måloppnåelse i kommune, vi legger derfor til denne hypotesen:

H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

3.5 Entreprenøriell orientering

Entreprenøriell orientering handler om ansattes evne til å ta risiko, være innovative og proaktive i sitt arbeid (Covin et al., 2006). Organisasjoner kan bruke denne strategien til å skape konkurransefortrinn og utvikle organisasjonen. Covin et al. (2006) finner i sin studie en sammenheng mellom entreprenøriell orientering og salgsvekst. Bruker enhetene i kommuner de mulighetene de har? Er de proaktive og tar sjanser i sitt innovasjonsarbeid for å nå sine mål? Hornsby et al. (2013) mener entreprenøriell orientering er like viktig i offentlig sektor som i privat. Vi ønsker å se om

entreprenøriell orientering har noen betydning for innovasjonsarbeidet og den måloppnåelse som skjer i enhetene i kommunene. Våre hypoteser vil utformes slik:

H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

3.6 Innovasjon

Innovasjon har fått økt oppmerksomhet, også i offentlig sektor. Viktig for offentlig sektor på grunn av endrede samfunnsutfordringer og krav til utvikling. Innovasjon handler om å se sammenhenger og muligheter, og bruke disse fordelene i en praktisk sammenheng (Tidd og Bessant, 2013). Tidd og Bessant (2013) foreslår en rekke komponenter som er koblet til vellykkede innovative organisasjoner, disse er delt verdi, ledelse og vilje til innovasjon, riktig struktur, nøkkelpersoner, effektive teamarbeid, høy involvering i innovasjon, kreativt klima og eksternt fokus. Ansattes ideer og kreative evner er viktige kilder til innovasjonskompetanse i organisasjoner (Anderson et al., 2014). Vi vil i denne oppgaven se hvordan innovasjon som skjer på enhetsnivå, kan ha effekt på måloppnåelse i enhetene i kommunene.

H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

3.7 Måloppnåelse

Målet for organisasjoner kan være ulike, det baserer seg ofte på hvilken sektor organisasjonene opptre innenfor. Målene for offentlig sektor er ikke alltid de samme som for privat sektor. Der privat sektor ofte strever etter økt konkurranseposisjon og større økonomisk gevinst, arbeider offentlig sektor mot mer effektivitet, bedre samarbeid og involvering av ansatte (De Vries et al., 2014). Innovasjon i seg selv ofte er et mål for offentlige organisasjoner (De Vries et al., 2014). I denne studien vil vi måle alle de forskjellige faktorene over mot måloppnåelse, for å se hvilke som har størst påvirkning på måloppnåelsen i offentlig sektor.

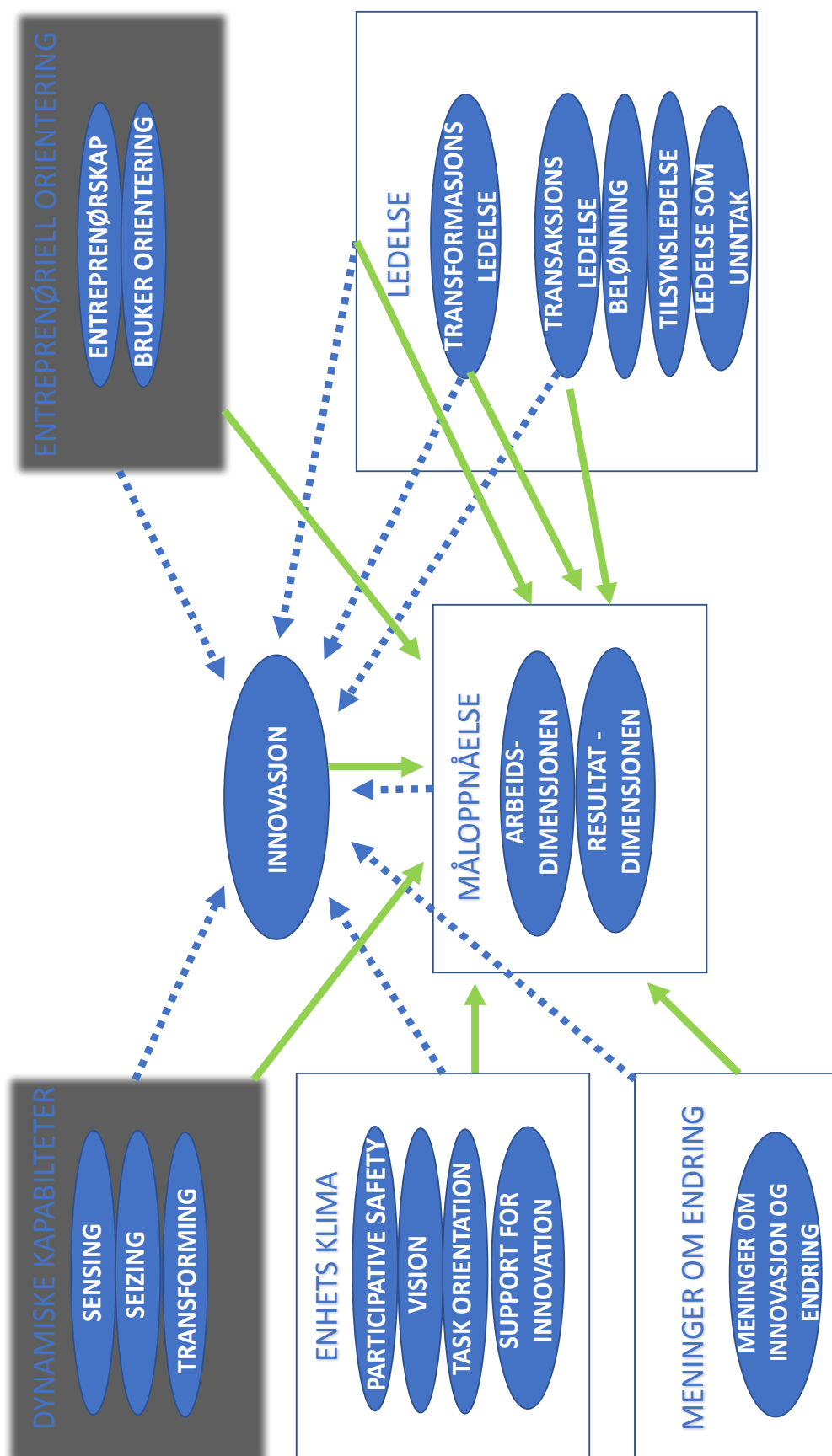
Til slutt i analysen, vil vi måle hvordan alle dimensjonene samlet påvirker måloppnåelse og innovasjon i de kommunale enhetene. Her vil hypotesene bli:

H₁₅: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på innovasjon i enhetene

H₁₆: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på måloppnåelse i enhetene

Tabell 1- Oversikt over hypoteser

Hypoteser
<i>H₁: Enhetsklima har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₂: Enhetsklima har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene</i>
<i>H₃: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene</i>
<i>H₅: Meninger har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₇: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₉: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>
<i>H₁₅: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på innovasjon i enhetene</i>
<i>H₁₆: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på måloppnåelse i enhetene</i>



Figur 4 - Oppsummering av hypotesene

4 Metode

4.1 Forskningsdesign

Problemstillingen og hensikten med forskningen gjør det ofte lettere å finne et forskningsdesign. I vår forskning ønsket vi å gå i bredden av hvordan kommuner arbeider med innovasjon og måloppnåelse gjennom å se på klima, entreprenøriell orientering, brukerorientering, dynamisk kapabiliteter, meninger, holdninger og ledelse i offentlig sektor. Vi valgte derfor et kvantitativt forskningsdesign som passer når man vil gå i bredden av et fenomen (Repstad, 2014). Vi ønsket et forskningsdesign som kan være med til å bidra til en bredere forståelse av effektene for disse faktorenes påvirkning på innovasjonsarbeidet i kommuner. Her er det viktig å undersøke hva flere ansatte og ikke bare hva utvalgte respondenter tenker om tema. For å teste vår problemstilling og hypoteser sendte vi ut en internettbasert spørreundersøkelse mars 2017 til to kommuner i Norge.

Forskningsdesignet vårt kan deles opp i tre deler: utvikle et rammeverk på grunnlag av tidligere litteratur og forskning, gjennomføringen av den empiriske undersøkelsen og analyse, og sammenligningen av data. Vi har tatt for oss en deduktiv tilnærming ved innsamlingen av data (Jacobsen, 2005). Da feltet vi ønsker å se nærmere på allerede er godt utviklet, kan vi bruke disse resultatene for å sammenligne med våre resultater. For å finne aktuell litteratur laget vi en lesematrise hvor vi registrerte alle søkeord og alle aktuelle artikler. Søkene gjennomførte vi i databaser som Oria og Google Scholar. Søkeordene vi brukte var transformational leadership and innovation, leadership and innovation climate, transformational leadership, public innovation, team climate and innovation og creativity and climate. Disse er kjente og operative ord innenfor fagfeltet, og vi valgte ut artikler som var relativt nye med mange siteringer.

Vi vil bruke tidligere litteratur og forskning om transformasjonsledelse og klima for innovasjon i offentlig sektor som sekundærdata. Sekundærdata danner grunnlag for utarbeidelsen av forskningsdesign og spørsmål for undersøkelsen.

En lignende undersøkelse ble gjennomført i en stor privat bedrift i Norge i perioden januar-februar 2017, med en responsrate på 62 % (429 respondenter av 687 inviterte).

Da spørsmålene vi bruker i undersøkelsen baseres på undersøkelser som allerede er utarbeidet, testet og gjennomført, kan dette hjelpe oss med å få ønskede resultater og at vi måler det vi faktisk ønsker å måle.

Siden denne undersøkelsen er på engelsk, oversatte vi spørsmålene til norsk samtidig som vi operasjonaliserte begrepene slik at alle ansatte uansett bakgrunn hadde samme mulighet til å svare. Operasjonalisering av begreper handler om å gjøre abstrakte begreper målbare, slik at man kanskje kan klare å skape en mer felles forståelse av begrepene (Jacobsen, 2005). Spørsmålene ble også tilpasset enhetene i kommunene vi undersøkte, slik at det ble brukt naturlige begreper som allerede brukes i kommunen.

Som kontrollmål la vi til spørsmål om hvilket tjenesteområde respondentene kom fra, totalt 5-6 områder. På grunn av at det er færre ansatte i de små tjenesteområdene enn i for eksempel helse og skole, bestemte vi oss for å slå sammen noen av de små områdene. Dette gjorde vi på grunn av anonymitet, slik at de ansatte ved de mindre tjenesteområdene ikke skulle føle seg gjenkjent i undersøkelsen. På grunn av anonymiteten til respondentene, bestemte vi oss for å ikke ha med noen kontrollspørsmål om kjønn, alder og antall år som leder. Ved å spørre etter disse kontrollvariablene sammen med tjenesteområde ville respondentene lettere kunne gjenkjennes. Under lister vi opp eksempler på de vanlige tjenesteområdene i en kommune:



Figur 5 - Tjenesteområder i kommuner

4.2 Utvalg av respondenter

Ved gjennomføringen av en undersøkelse kan man ikke undersøke alle enhetene av en populasjon, man er nødt for å gjøre et utvalg. Vårt fokus ligger på alle enhetsledere som arbeider i kommune. Vi foretar et systematisk utvalg, og undersøkelsen ble sendt ut til alle som arbeider som enhetsleder i kommunen, som er et stort representativt utvalg. I hver kommune utgjør dette til sammen 119 respondenter. 54 respondenter i kommune 1 og 65 respondenter i kommune 2. Med et stort utvalg vil man kunne få en høyere svarprosent og risikoen for feilmargin bli mindre (Jacobsen, 2005). En risiko ved kvantitativ undersøkelse vil alltid være frafallet i antall respondenter som svarer på undersøkelsen. Dette var vi klar over før undersøkelsen ble gjennomført. Andre risikofaktorer ved en slik undersøkelse vil være skjevhet i utvalget for eksempel ved at det kun er noen tjenestoområder som svarer.

4.3 Målinger

For å finne våre primærdata, og for å teste ut våre hypoteser brukte vi en standardisert spørreundersøkelse. I denne undersøkelsen bruker vi spørsmål basert på forskning og teorier om ledelse, innovasjon og måloppnåelse for å se på hvordan dette fungerer i kommunene. Vi bruker teori basert på Anderson og West (1998) TCI måleapparat, justert av Strating og Nieboer (2009) for å måle team klima (arbeidsmiljø) ved enhetene. Her er spørsmålene delt inn i fire hoveddimensjoner etter TCI; deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon (Strating og Nieboer, 2009). Målingen av arbeidsmiljø i enhetene består av 12 elementer fordelt likt på to sider i undersøkelsen. Denne delen består av både påstander og holdninger respondenten må forholde seg til. Og vi måler svarene med en 7 punkt skala, hvor 1 betyr i liten grad og 7 betyr i stor grad.

Dynamiske kapabiliteter (hvor endringsorienterte ansatte er) ble målt ut fra flere teorier fra innovasjonsfeltet som Teece (2007), Seibert et al. (1999) og O'Reilly et al. (1991). Teorien deler opp dynamiske kapabiliteter i tre deler, som vi også gjør i denne undersøkelsen: identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering. Denne delen av undersøkelsen består av 9 elementer hvor respondenten svarer med en 7 punkt skala hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr i stor grad. Vi har etter denne delen

noen tre elementer som omhandler meninger rundt endring i enheter, disse måler vi med 7 punkt skala hvor 1 betyr ikke i det hele tatt og 7 betyr veldig trygg.

Etter disse spørsmålene måler vi respondentens preferanse ved ledelse av enheter. Vi presenterer her to ulike enheter som respondenten må velge mellom. Om de foretrekker å lede en enhet hvor ansatte liker å ta sjanser, tester ut ideer eller liker å ta i bruk nye arbeidsmetoder, eller om de foretrekker å lede en enhet som jobber systematisk, hvor alt analyseres før det gjennomføres og liker etablerte regler og retningslinjer.

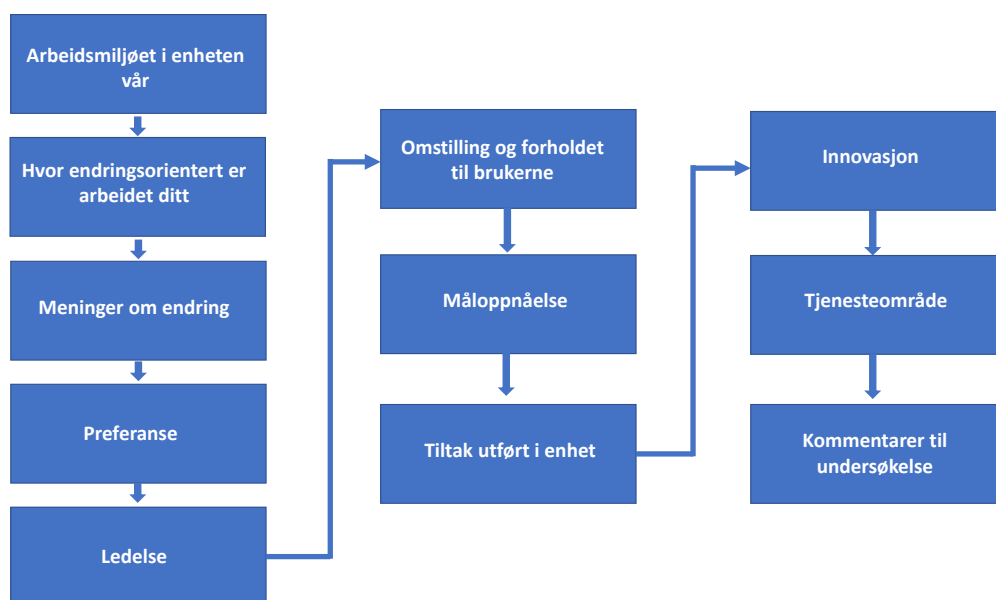
For å måle ledelse brukte vi teori fra Carless et al. (2000) for å måle transformasjonsledelse og teori basert på Howell og Avolio (1993) for å måle transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse måler vi etter Carless et al. (2000) syv atferder for transformativ ledelse. Transaksjonsledelse er fordelt på tre deler belønning, aktivt tilsyn og ledelse ved unntak (Howell og Avolio, 1993). Ledelse delen i undersøkelsen er todelt hvor vi har 7 elementer som tar for seg transformasjonsledelse og 9 elementer som omhandler transaksjonsledelse. Vi måler disse elementene med en 7 punkt skala der 1 betyr aldri og 7 betyr i stor grad.

Ved måling av entreprenøriell orientering (omstilling og ansattes forhold til brukerne), bruker vi teori basert på Covin og Slevin (1989). Denne består av 9 elementer respondenten må ta stilling til, og vi måler også denne med en 7 punkt skala, hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr helt enig. I denne delen deles spørsmålene opp i to dimensjoner entreprenøriell orientering og bruker orientering (Covin og Slevin, 1989). Vi brukte teori fra VandeWalle (1997) for å måle måloppnåelse i enhetene. Her måler vi 6 elementer med en 7 punkt skala, hvor 1 betyr ikke i det hele tatt og 7 betyr veldig karakteristisk. Denne består i teorien av en dimensjon.

Siden kommunene selv hadde utført ulike tiltak til innovasjon i enhetene, hadde vi med et spørsmål om tiltak utført i enheten. Her listet vi opp en rekke tiltak vi vet enhetene hadde blitt introdusert for, og målte disse med en 7 punkt skala. I denne delen betyr 1 ikke tatt i bruk og 7 veldig nyttig. Etter dette spørsmålet hadde vi med et

åpent spørsmål om hvorvidt enheten til respondenten hadde drevet med innovasjon eller ikke, og en eventuell utdyping rundt dette.

Som kontroll spurte vi respondenten om tjenesteområde for å passe på at alle tjenesteområdene hadde besvart undersøkelsen. Til slutt la vi med et åpent spørsmål med rom for kommentarer til undersøkelsen. Gangen i undersøkelsen blir oppsummert i modellen under:



Figur 6 - Gangen i undersøkelsen

4.4 Måleenheter

For å måle spørsmålene brukte vi mest en punktskala fra 1 til 7 for å se på hvilken grad respondentene er enige eller ikke er enige i spørsmålene og utsagnene i undersøkelsen. I kun tre deler av undersøkelsen var det åpne spørsmål eller valgspørsmål, resten 7 punktskala for vurdering. For hver del av undersøkelsen ble respondenten forklart hva 1 betyr og hva 7 betyr, for å ikke skape noen misforståelser rundt betydningen av tallene. I vår undersøkelse valgte vi ikke å ta med svaralternativet "vet ikke", da det er spørsmål alle i enhetene skal kunne svare på siden det handler om deres arbeid og enhet. Av samme årsak gjorde vi alle spørsmålene obligatorisk å svare på, unntatt spørsmål som inneholder utdyping og "kommentar til undersøkelsen" som var valgfritt.

4.5 Datainnsamling

Undersøkelsen vår ble sendt ut til respondentene i kommunen via questback som en tverrsnittstudie i mars 2017. Varigheten på undersøkelsen var en uke etter utsendelse, og vi sendte ut en purring til respondentene etter få dager. Dataene ble innhentet i en kort periode, og denne type studie ser på situasjon på et gitt tidspunkt, ikke over flere perioder (Jacobsen, 2005). Ved et slikt undersøkelsesdesign vil dataanalysen og registreringen av data bli enklere, og det går fortere for respondenten å svare på spørsmål med faste svaralternativer (Ringdal, 2001). Respondentene ble informert om hensikten med undersøkelsen i en liten innledning før undersøkelsen på mail og på første side i undersøkelsen (vedlegg 3 og 4). Respondentene visste derfor på forhånd at selve undersøkelsen ville ta omtrent 8-10 minutter, at undersøkelsen var anonymisert og at det var frivillig å svare på undersøkelsen. Vi opplyste også om at vi brukte betegnelsen enhet som den virksomhet/avdeling respondenten for undersøkelsen var virksomhet/avdelingsleder for.

Siden undersøkelsen allerede er testet og utført hos en privat organisasjon med gode resultater, gir det en ekstra sikkerhet for gjennomføringen av undersøkelsen vår. Vi bruker denne for å sammenligne med noen av dataene vi finner for offentlig sektor. For å unngå identifikasjon av respondentene var det en representant fra kommunen som sendte ut alle undersøkelsene til enhetslederne. På den måten var vi uten direkte kontakt med respondentene. Vi opplyste på første side i undersøkelsen at ingen personlig identifiserbar informasjon mottatt i questback slik som e-post, ip-adresser, nettlesertype eller operativsystem blir lagret med undersøkelsen. At vi som studenter aldri har tilgang til e-post adresser fra kommunen, da kommunen selv er ansvarlig for å distribuere undersøkelsen. Vi opplyste også om at kommunen også blir anonymisert i selve oppgaven.

Fordelen med å gjennomføre en spørreundersøkelse på en slik måte er at den gir tilgang til mange enheter på en kostnadseffektiv måte. Samtidig kan respondenten svare i sitt eget tempo og den er anonym (Ringdal, 2001). Siden dette er en lengre undersøkelse med flere deler, vil det kunne påvirke respondentens svar og motivasjon for å svare. For å få en høyere svarprosent og motivere ansatte hos kommunene, bestemte vi oss for å gi et gavekort til hver av kommunene. Dette gavekortet kunne de

gi ut til en av enhetslederne som takk for hjelpen, uansett om de hadde svart på undersøkelsen eller ikke.

En mulig risiko i en slik undersøkelse vil kunne være misforståelser rundt spørsmålene. Vi valgte derfor å ha spørsmål med faste svaralternativer og minst mulig åpne spørsmål. Grunnleggende kunnskap og evner hos respondentene vil også kunne være en risiko ved slike undersøkelser. Selv om alle respondentene er enhetsledere i en kommune, betyr ikke det at deres utgangspunkt for å besvare undersøkelsen er lik. En annen risiko vil kunne være en inntatt holdning om hva respondenten bør svare og hva det er forventet at respondenten svarer (Fowler, 2009). I dette tilfellet vil respondenten kunne svare det han eller hun tenker at kommunen deres forventer av svar, selv om dette ikke er realiteten. Anonymitet kan være en faktor for at respondenter ikke velger å ta undersøkelsen eller at de er redd for å bli gjenkjent. Vi var klar over at gavekortene som var utsendt til kommunene kunne være med å påvirke ledernes vilje til å svare på undersøkelsen. Siden vi ikke hadde informasjon om hvem som hadde svart, valgte vi å trekke et gavekort blant alle enhetslederne. Vi tror derfor ikke dette hadde noe stor effekt på svarene fra kommunene.

Vi overførte resultatene direkte fra undersøkelsen over i SPSS for å foreta de analysene vi trengte. Fordelen ved å bruke Questback er at programmet lager en rapport med alle resultatene etter avsluttet undersøkelse og disse kan importeres direkte til SPSS. Dette reduserer risikoen for å legge inn feil, dersom man skulle gjort dette manuelt.

4.6 Etikk og personvern

Før undersøkelsen ble gjennomført ble prosjektet sjekket hos NSD (personvernombudet for forskning). Prosjektet viste seg å ikke være meldepliktig da forskningsarbeidet vårt ikke inneholder direkte identifiserbare kjennetegn ved respondentene, og ingen direkte kontakt med respondentene. Hovedregelen for behandling av personopplysninger innebærer at det må innhentes samtykke fra respondentene enten det gjøres muntlig eller skriftlig, elektronisk eller på papir (Datatilsynet, 2016, 22.01). Informasjon om undersøkelsen, informasjon om at undersøkelsen var anonym og helt frivillig ble sendt ut til alle respondentene før respondenten besvarte undersøkelsen.

5 Analyse og funn

I denne delen ser vi på funnene fra forskningen vi har beskrevet i metoden, og analysere disse i henhold til teori presentert fra ledelse og innovasjonsfeltene. Her blir det aktuelt å se på variasjoner og sammenhenger mellom de ulike kommunene. Deretter sammenligner vi noen av våre analyser med en stor bedrift fra privat sektor i diskusjonsdelen. Analysene av dataene, får oss til å få en bredere forståelse av hvordan klima, dynamiske kapabiliteter, ledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering, innovasjon, holdninger og meninger henger sammen med måloppnåelsen som skjer i de utvalgte kommunene. De innsamlede dataene ble analysert ved bruk av det statistiske analyseprogrammet SPSS. Dataene fra spørreundersøkelsen ble direkte eksportert fra Questback til SPSS som diskutert i metodekapittelet.

Anvendt statistikk i oppgaven er deskriptiv statistikk, prinsippal komponentanalyse, regresjons- og variansanalyse med hypotesetesting.

5.1 Svarprosent

Undersøkelsen ble sendt ut til 54 respondenter i kommune 1 og 65 respondenter i kommune 2, totalt 119 respondenter. Totalt fikk vi 74 svar tilbake, 36 i kommune 1 og 38 i kommune 2.

Dette gir oss en svarprosent på 66,7 % i kommune 1 og 58,5% i kommune 2, totalt for undersøkelsen gir det en svarprosent på 62,1%.

5.2 Deskriptiv statistikk

Første trinn i analysen vår var en gjennomgang av alle spørsmålene i undersøkelsen, hvor vi så på gjennomsnitt og standardavvik for hver av kommunene ved hjelp av beskrivende statistikk. Dette gjorde vi for å få oversikt over de ulike spørsmålene og svarprosent ved disse. Ved å bruke SPSS gjennomførte vi en analyse med beskrivende statistikk med helt enkel frekvensanalyse.

Gjennomsnittet beskriver summen av alle verdiene som igjen deles på antall verdier, og vi bruker dette for å si noe om størrelsen på utvalget vårt (Løvås, 2013).

Standardavvik er et mål for spredning, den forteller oss om avviket fra gjennomsnittet (Løvås, 2013). Vi valgte å se på hver kommune for å kunne sammenligne tallene etterpå. Se vedlegg 1 og 2 for tabellene over svarene i kommunene.

5.2.1 Gjennomsnittsnivå og standardavvik hos kommunene

Under spørsmålene rundt arbeidsmiljøet i enheten ser vi spesielt at et spørsmål skiller seg ut hos begge kommunene, men spesielt i kommune 2. Dette spørsmålet handler om ansatte i enheten stiller spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører. Gjennomsnittsverdien på en skala fra 1 til 7 er 4,39 i kommune 1 med et standardavvik på 1,82, og 3,66 i kommune 2 med et standardavvik på 1,97, som er de laveste gjennomsnittsverdiene i denne delen av undersøkelsen. Vi ser en forskjell mellom kommunene i spørsmålet som omhandler hvordan ansatte oppdager potensielle svakheter ved arbeidet de utfører, for å oppnå best mulig resultater. Her er gjennomsnittsverdien i kommune 1 på 5,22, altså høyere enn i kommune 2 med et gjennomsnitt på 4,61.

I delen av undersøkelsen som omhandler endringsorientering ved arbeidet til enhetslederne, ser vi en lavere gjennomsnittsverdi ved et av spørsmålene. Spørsmålet som omhandler oppdagelse av nye utviklingsmuligheter før andre gjør det, har en gjennomsnittsverdi på 4,58 i kommune 1 med et standardavvik på 0,80, og 4,74 i kommune 2 med et standardavvik på 1,15 ved en skala fra 1 til 7. Største forskjellen mellom kommunene i denne delen omhandler sikring av potensielle gode muligheter for utvikling, og spørsmålet rundt deling av kunnskap som kan endre eksisterende tjenester i enheten. Ved det første spørsmålet har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 5,06 og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 4,87. Ved det andre spørsmålet har kommune 1 6,03 og kommune 2 har 5,62 i gjennomsnittsverdi.

I neste del undersøker vi meninger om endringer hos enhetslederne i kommunene. Her er gjennomsnittsverdiene på relativt samme nivå, men det er ett spørsmål som skiller seg noe ut. Kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 6,00 på spørsmålet som handler om det å sette en ide ut til livs, og kommune 1 har 5,85 i gjennomsnittsverdi ved en skala fra 1-7.

Ledelse er en stor del av undersøkelsen vår og vi måler denne todelt. De 7 første spørsmålene representerer mål på transformasjonsledelse, vi finner størst forskjell mellom kommunene på spørsmålet som handler om hvordan enhetslederen behandler de ansatte som individuelle individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres. Her har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 6,00 og et standardavvik på 0,92, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 5,89 og standardavvik på 1,00 ved en skala fra 1-7.

De 9 siste spørsmålene representerer transaksjonsledelse i undersøkelsen, og vi finner her at spørsmålet som omhandler forventninger til belønning ved oppnådde mål varierer fra kommunene. Kommune 1 har en gjennomsnittsverdi på 5,08 og standardavvik på 1,02, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 4,76 og standardavvik på 1,40 ved en skala fra 1-7.

Det er flere lave gjennomsnittsverdier i denne delen av undersøkelsen, noe som er naturlig på grunn av hva spørsmålene handler om. De siste 6 spørsmålene i denne delen måler lavt og en del varierer mellom kommunene. Dette gjelder spørsmålene rundt enhetslederens fokus på uregelmessigheter og avvik, fokus på å håndtere ting som er feil og svakheter i enheten, enhetslederens oversikt over alle feil gjort i enheten, at enhetsleder venter med å gjøre noe til det har blitt gjort en feil, at enhetsleder ikke fikser noe hvis det ikke har oppstått feil og at enhetsleder ikke griper inn før det har skjedd noe alvorlig.

Under spørsmålet som omhandler enhetslederens fokus på uregelmessigheter og avvik har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 2,72 og standardavvik på 1,16. Kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 2,32 og et standardavvik på 0,90. Ved spørsmålet om fokus på å håndtere ting som er feil og svakheter i enheten har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 2,64 og standardavvik på 1,09, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 2,29 og et standardavvik på 0,86. Spørsmålet som omhandler enhetsleders oversikt over alle feil gjort i enheten, er en av spørsmålene som varierer mest mellom kommunene. Her har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 3,08 og standardavvik på 1,51, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 2,58 og et standardavvik på 1,42.

Ved siste spørsmål som handler om at enhetsleder ikke griper inn før det har skjedd noe alvorlig har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 2,25 og standardavvik på 1,22, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 2,16 og et standardavvik på 1,32.

Ved spørsmålene rundt omstilling og forholdet til brukerne er det to spørsmål som varierer mellom kommunene. Spørsmålet vedrørende enhetens evner til introduksjon av nye tjenester, teknologier og lignende først, har en gjennomsnittsverdi på 5,03 i kommune 1 med et standardavvik på 1,36. I kommune 2 er gjennomsnittsverdien på 4,76 med et standardavvik på 1,58. Redsel for prosjekter med høy risiko, hvor resultater kan oppnås selv om noen vil mislykkes, er det andre spørsmålet som varierer mellom kommunene. Gjennomsnittsverdi på 5,19 i kommune 1 med et standardavvik på 1,36, og i kommune 2 er gjennomsnittsverdien på 4,47 med et standardavvik på 1,33.

Den siste delen hvor vi ser på gjennomsnitt og standardavvik er måloppnåelse i enhetene. I denne delen er gjennomsnittsverdien i kommune 1 høyere enn kommune 2 ved alle spørsmålene. De spørsmålene som skiller seg mest ut mellom kommunene er spørsmålet som handler om enheten har utført de riktige arbeidsoppgavene, og om enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte. Ved det første spørsmålet har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 6,08 og et standardavvik på 0,80, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 5,63 og et standardavvik på 0,78. Ved det andre spørsmålet har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 5,81 og et standardavvik på 0,88, og kommune 2 har en gjennomsnittsverdi på 5,42 og et standardavvik på 0,64.

Ved preferanse, der enhetslederen velger hvilken type enhet han eller hun vil være leder for, ser vi på prosentfordelingen blant respondentene. Denne deler vi opp i enhet 1 og enhet 2. Denne viser at 63,9% av enhetslederne i kommune 1 har en preferanse for å lede enhet 1 og i kommune 2 er tallet 71,1%. Fordelingen for å lede enhet 2 er på 36,1% i kommune 1 og 28,9% i kommune 2. Her ser vi at det er flere enhetsledere i kommune 2 som foretrekker å være leder for enhet 1 enn i kommune 1.

I delen om innovasjon spør vi om enheten har drevet med innovasjon eller ikke. Her er svaralternativene ja eller nei. Her svarer 63,9% av respondentene i kommune 1 ja til at de har drevet med innovasjon, mens 36,1% svarer nei. I kommune 2 svarer 63,2% ja til at de har drevet med innovasjon, men 36,8% svarer nei.

Tabell 2 – Oppsummering av tallene fra kommunene

Arbeidsmiljøet i enheten	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Stiller ansatte i enheten spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører?	4,39	1,83	3,66	1,98
Vurderer ansatte i enheten potensielle svakheter ved arbeidet de utfører for å kunne oppnå best mulige resultater?	5,22	1,12	4,61	1,29
Hvor endringsorientert er arbeidet ditt	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Jeg oppdager ofte utviklingsmuligheter lenge før andre gjør det	4,58	0,81	4,74	1,16
Jeg sikrer rutinemessig at potensielt gode muligheter ikke går tapt, men utvikles og tas i bruk	5,06	0,89	4,87	1,07
Jeg deler ofte kunnskap som har potensiale til å endre eksisterende tjenester og måter å gjøre ting på	6,03	0,74	5,61	1,10
Meninger om endring	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Å sette en idé ut til livs	5,83	0,81	6,00	0,74
Ledelse	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Jeg behandler ansatte som individuelle individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres	6,00	0,93	5,89	1,01
Jeg uttrykker klart hva ansatte kan forvente å få når disse målene oppnås	5,08	1,03	4,76	1,40
Jeg fokuserer mest på uregelmessigheter, unntak og ansattes avvik fra gitte standarder	2,72	1,16	2,32	0,90
Jeg konsentrerer meg mest om å håndtere ting som er feil, klager og svikt i enheten	2,64	1,10	2,29	0,87
Jeg har oversikt over alle feil gjort i enheten	3,08	1,52	2,58	1,43
Jeg griper ikke inn før problemene blir alvorlige	2,25	1,23	2,16	1,33
Omstilling og forholdet til brukerne	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Vår enhet prøver å være den første enheten som introduserer nye tjenester, teknologier og lignende.	5,03	1,36	4,76	1,58

Vår enhet er ikke redd for prosjekter med høy risiko som kan oppnå gode resultater, selv om noen vil mislykkes.	5,19	1,37	4,47	1,33
---	------	------	------	------

Måloppnåelse	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
---------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Min enhet har utført de riktige arbeidsoppgavene	6,08	0,81	5,63	0,79
--	------	------	------	------

Enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte	5,81	0,89	5,42	0,64
--	------	------	------	------

Preferanse for enhetsleder	Antall	Prosent	Antall	Prosent
-----------------------------------	---------------	----------------	---------------	----------------

Enhet 1	23	63,9	27	71,1
---------	----	------	----	------

Enhet 2	13	36,1	11	28,9
---------	----	------	----	------

Innovasjon	Antall	Prosent	Antall	Prosent
-------------------	---------------	----------------	---------------	----------------

Ja	23	63,9	24	63,2
----	----	------	----	------

Nei	13	36,1	14	36,8
-----	----	------	----	------

5.3 Prinsipal komponent analyse

Faktoranalyse kan brukes til å analysere sammenhenger mellom et stort antall variabler og forklare variablene med hensyn til deres felles underliggende faktorer. Målet med dette er å finne en måte å kondensere informasjonen i en rekke variabler inn i et mindre sett med variasjoner med minimalt tap av informasjon. Ved å gi et empirisk estimat av strukturen til variablene som vurderes, blir faktoranalyse et objektivt grunnlag for å opprette summerte skalaer (Hair, Black, Babin og Anderson, 2014). En variant av faktoranalyse er en prinsipal komponent analyse. Dette er en statistisk tilnærming som kan brukes til å vurdere den totale variansen, og avledede faktorer som inneholder små proporsjoner av unik varians og i noen tilfeller feilvariasjon (Hair et al., 2014).

Gjennom SPSS foretok vi en prinsipal komponent analyse som gjorde at vi kom frem til faktorladningene, disse er beskrevet i tabell 3. Faktorladning beskriver korrelasjon mellom variablene og faktorene, og hjelper oss å forstå naturen til en bestemt faktor (Hair et al., 2014). Hair et al. (2014) anser at faktorladninger i området 0.30-0.40, kun er med på å oppfylle et minimalt nivå for strukturtolkning. Faktorladninger der det er en større verdi enn 0.50 anses å bli regnet som praktisk talt signifikant. Der faktorladninger er større enn 0.70 derimot, anses som målet ved alle faktoranalyser og betyr en veldefinert struktur (Hair et al., 2014).

Før vi foretok en prinspal komponent analyse var vi på forhånd klar over de teoretiske inndelingene av spørsmålene, slik andre studier finner ut at spørsmålene lader. Under delen som heter klima (arbeidsmiljøet i enheten) sier tidligere studier at spørsmålene deles inn i 4 indikatorsett: deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon (Anderson og West (1998); Strating og Nieboer (2009)). Dynamiske kapabiliteter (endringsorientert arbeid) deles inn i 3 indikatorsett: identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering (Teece (2007); Seibert et al. (1999) og (O'Reilly, Chatman og Caldwell, 1991)). Transformasjonsledelse består av et indikatorsett bestående av 7 atferder for transformativ ledelse (Carless et al., 2000). Mens transaksjonsledelse teorien er fordelt på tre indikatorsett: belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak (Howell og Avolio, 1993). Ved entreprenøriell orientering (omstilling og forholdet til brukerne) deles spørsmålene opp i 2 indikatorsett: entreprenøriell orientering og brukerorientering (Covin og Slevin, 1989). For måloppnåelse inndeler teorien denne i ett indikatorsett, da måloppnåelse sees under ett (VandeWalle, 1997). Meninger om endring måles som ett indikatorsett. Gjennom faktoranalysen vil vi se om tallene fra kommunene lader på samme sted som i tidligere studier på feltet.

Vi foretok en streng vurdering av prinspal komponent analysen. Undersøkelsen består av totalt 55 spørsmål, og vi valgte å fjerne syv spørsmål på bakgrunn av resultatene fra faktoranalysen. Fire av de syv spørsmålene ble fjernet fordi de ikke ladet i samme indikatorsett som begrepet det tilhørte. De tre andre spørsmålene ble fjernet på grunn av lav faktorladning, henholdsvis 0.50, 0.52 og 0.41. De gjenværende 48 spørsmålene lader alle veldig høyt, og det er kun 4 av disse som lader under 0.70. Den laveste faktorladningen vi har godtatt er på 0.59.

Hvis vi ser nærmere på spørsmålene der de ikke lader i samme indikatorsett som begrepet, ser vi at det første dukker opp under visjon. Spørsmålet handler om i hvilken grad du tror enhetens mål bli forstått av enheten. Dette spørsmålet lader ikke i samme indikatorsett som visjon, ved at det blir spurt etter hva andre mener og ikke hva en selv mener. Dette kan være med på å gjøre at faktorladningen ikke treffer på samme sted som de andre spørsmålene, den er dermed ikke begrepsvalid. Det neste

spørsmålet vi fjernet på bakgrunn av at det ikke lader i samme indikatorsett, er under brukerorientering. Dette spørsmålet handler om ansatte bruker hverandres ideer for å oppnå best mulig resultater.

Under dynamiske kapabiliteter var det spørsmålet om transformering som ikke ga utslag for å måle samme begrep. Dette spørsmålet handler om å dele kunnskap som har potensiale til å endre eksisterende tjenester og måter å gjøre ting på. Det siste spørsmålet handler om å vente til noe går feil før noe blir gjort, under ledelse ved unntak dimensjonen. Dette spørsmålet er tatt fra det engelske uttrykket "I wait for something to go wrong, before I do anything" og ble oversatt til norsk. Siden dette spørsmålet ikke lader på begrepet, kan man sette spørsmålstegn ved den begrepsmessige betydningen for den norske oversettelsen. Disse spørsmålene valgte vi altså å fjerne, og vi står igjen med 48 sterke indikatorer på begrepene enhetsklimate, dynamiske kapabiliteter, meninger om endring, innovasjon, ledelse, entreprenøriell orientering og brukerorientering.

Tabell 3 - Oversikt over faktorladningene

Arbeidsmiljøet i enheten	Spørsmål	Ladning
Deltagende sikkerhet	Holdningen i vår enhet er at "vi er sammen om alt"	0.88
	I vår enhet holder vi hverandre oppdatert på arbeidsrelaterte problemstillinger	0.79
	I vår enhet føler de ansatte seg forstått og akseptert av hverandre	0.50
Visjon	I hvilken grad tror du at enhetens mål blir forstått av de andre ansatte i enheten?	0.51
	I hvilken grad føler du at du kan stå innenfor enhetens felles mål?	0.84
	I hvilken grad tror du at enhetens mål faktisk kan oppnås?	0.82
Oppgave orientering	Stiller ansatte i enheten spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører?	0.86
	Vurderer ansatte i enheten potensielle svakheter ved arbeidet de utfører for å kunne oppnå best mulige resultater?	0.85
	Bruker ansatte i enheten hverandres ideer for å oppnå best mulige resultater?	0.71

Støtte for innovasjon	Ansatte i vår enhet søker alltid etter nye måter å se et problem på	0.80
	I vår enhet bruker vi den tiden vi trenger for å utvikle nye ideer	0.73
	Ansatte i enheten vår samarbeider for å bidra til å utvikle og ta i bruk nye ideer	0.79
Hvor endringsorientert er arbeidet ditt		
	Spørsmål	Ladning
Identifisering (sensing)	Jeg identifiserer systematisk nye muligheter fra endrede brukerbehov, ny teknologi og hva andre kommuner gjør	0.62
	Jeg oppdager ofte utviklingsmuligheter lenge før andre gjør det	0.80
	Jeg oppdager ofte muligheter som kan utnyttes for å skape nye tjenester eller måter å gjøre ting på (selv om jeg ikke kan følge de opp)	0.84
Utnyttelse (seizing)	Jeg sikrer rutinemessig at potensielt gode muligheter ikke går tapt, men utvikles og tas i bruk	0.52
	Jeg tar ofte sjansen på å følge opp utviklingsmuligheter	0.74
	Jeg tar etter beste evne nytte av muligheter som oppstår	0.82
Transformerering	Jeg deler ofte kunnskap som har potensiale til å endre eksisterende tjenester og måter å gjøre ting på	0.83
	Jeg forsøker systematisk å endre de eksisterende rutinene i min enhet til det bedre	0.84
	Jeg endrer jevnlig på våre måter å gjøre ting på for å sikre at de er i tråd med endringer i offentlig sektor ellers	0.89
Meninger om endring		
	Spørsmål	Ladning
Meninger	Å identifisering nye utviklings muligheter	0.94
	Å utvikle nye tjenester og måter å gjøre ting på	0.91
	Å sette en idé ut til livs	0.87
Ledelse		
	Spørsmål	Ladning
Indirekte transformasjons ledelse	Jeg kommuniserer en klar og positiv visjon for fremtiden	0.78
	Jeg oppfordrer ansatte til å tenke på utfordringer/problemstillinger på en ny måte	0.79
	Jeg har klare verdier og baserer ledelsen min tydelig på disse verdiene	0.75

	Jeg viser stolthet og respekt ovenfor ansatte og inspirerer dem til å prestere i sitt arbeid	0.64
Direkte transformasjonsledelse	Jeg behandler ansatte som individuelle individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres	0.88
	Jeg gir oppmuntring og anerkjennelse til ansatte	0.87
	Jeg fremmer tillit, involvering og samarbeid mellom ansatte i enheten	0.72
Belønning	Jeg uttrykker tydelig hvem som er ansvarlig for at vi når målene som er satt	0.82
	Jeg uttrykker klart hva ansatte kan forvente å få når disse målene oppnås	0.74
	Jeg uttrykker tilfredshet når ansatte oppfyller forventninger	0.41
Aktiv tilsynsledelse	Jeg fokuserer mest på uregelmessigheter, unntak og ansattes avvik fra gitte standarder	0.82
	Jeg konsentrerer meg mest om å håndtere ting som er feil, klager og svikt i enheten	0.81
	Jeg har oversikt over alle feil gjort i enheten	0.59
Ledelse ved unntak	Jeg venter til noe går feil før jeg gjør noe	0.54
	Jeg mener at det ikke er noe poeng i å fikse noe, hvis det ikke er noe feil	0.69
	Jeg griper ikke inn før problemene blir alvorlige	0.84
Omstilling og forholdet til brukerne		
	Spørsmål	Ladning
Entreprenøriell orientering	Vår enhet har stort fokus på innovasjon	0.77
	Vår enhet fremmer kreativitet og eksperimentering	0.83
	Vår enhet prøver å være den første enheten som introduserer nye tjenester, teknologier og lignende.	0.77
	Vår enhet setter raskt i gang handlinger isteden for å være passive og vente	0.76
	Vår enhet er ikke redd for prosjekter med høy risiko som kan oppnå gode resultater, selv om noen vil mislykkes.	0.89
	Vår enhet mener at risikoen med å gjøre noe nytt er viktig for å oppnå enhets mål	0.80
Bruker orientering	Vår enhet tar hensyn til brukerens behov	0.90
	Vår enhet understreker viktigheten av brukertilfredshet	0.94
	Vår enhet fokuserer på å skape brukerverdi	0.83
Måloppnåelse	Spørsmål	Ladning

Arbeids - dimensjonen	Min enhet har utført de riktige arbeidsoppgavene	0.85
	Enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte	0.86
	Min enhet har utført arbeid av høyeste kvalitet	0.75
Resultat - dimensjonen	Min enhet har vært kostnadseffektiv	0.75
	Enhetens brukere har vært svært fornøyde	0.82
	Min enhet har oppnådd sine mål	0.78

Som det fremkommer i forklaringen og tabellen over, har vi noen andre inndelinger for indikatorsett enn tidligere studier på feltet. Klima (arbeidsmiljøet i enheten) lader på samme sted som i teorien, med et 4 delt indikatorsett. Dynamiske kapabiliteter (endringsorientert arbeid) lader også på samme sted som i teorien med et 3 delt indikatorsett, og vi finner også at meninger lader som ett indikatorsett. Ved ledelse deler vi opp i transformasjons- og transaksjonsledelse. Vi ser i tabellen at transaksjonsledelse lader der den skal med 3 indikatorsett, men vi finner en 2 delt inndeling for transformasjonsledelse. Når vi ser nærmere på spørsmålene innenfor transformasjonsledelse er noen av dem, direkte handlinger hos lederen og andre er indirekte tanker og visjoner rundt lederarbeidet. Vi velger derfor her å beholde inndelingen av to indikatorsett, disse kaller vi indirekte og direkte transformasjonsledelse.

Entreprenøriell orientering (omstilling og forholdet til brukerne) lader også på riktig inndeling i følge teorien. Ved måloppnåelse finner vi også en inndeling vi ikke var klar over på forhånd, da denne måles som en indikator i teorien. Basert på spørsmålene ser vi at noen av de omhandler resultatet oppnådd i enheten, og de andre omhandler arbeidsdelen rundt oppnådde resultater. Vi beholder inndelingen og velger å kalle disse arbeidsdimensjonen og resultatdimensjonen. Disse variablene vil vi igjen bruke videre for å sammenligne tall fra kommunene og i våre regresjons- og variansanalyser for å teste om variablene påvirker hverandre.

5.3.1 Sammenligning av kommunene

De konstruerte variablene fra analysen over ble brukt til å lage en analyse hvor vi sammenligner kommunene mot hverandre. En slik analyse er med på å gi innsikt i hvordan de forskjellige kommunene arbeider med innovasjon og måloppnåelse.

Denne analysen ble foretatt gjennom en helt enkel deskriptiv analyse gjennom SPSS ved "compare means" og "one way anova", bortsett fra delen som omhandler innovasjon. Innovasjon ble gjennomført gjennom "complex samples" og "crosstabs". Dette på grunn av at spørsmålet er utformet som et ja/nei spørsmål. I disse analysene er faktorer som gjennomsnitt, standardavvik og signifikansnivå hos kommunene aktuelt å se på. Vi har en streng test for signifikansnivå og forkaster tallene på et nivå under 5% på grunn av antall respondenter i utvalget vårt. Tallene fra denne analysen oppsummeres i tabell 4.

Første del av analysen viser team klima med faktorene deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon. Oppgaveorientering skiller seg ut mellom kommunene, med et gjennomsnitt på 4,81 i kommune 1 og 4,13 i kommune 2. Denne faktoren har et signifikansnivå på 0,04% som er innenfor vårt signifikansnivå krav på 5%.

Under dynamiske kapabiliteter med faktorene identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering finner vi ingen forskjell mellom de to kommunene.

Ved ledelses faktorer skiller vi mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Under transformasjonsledelse finner vi ingen forskjeller mellom kommunene. Ved transaksjonsledelse finner vi derimot forskjell ved aktiv tilsynsledelse. Her har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 2,81 og kommune 2 på 2,39. Denne faktoren har et signifikansnivå på 0,04 som er akkurat innenfor vårt mål for signifikansnivå. Heller ikke under entreprenøriell orientering, brukerorientering eller meninger finner vi noen forskjeller mellom kommune. Ved måloppnåelse som består av arbeidsdimensjonen og resultatdimensjonen, finner vi en forskjell ved arbeidsdimensjonen. Her har kommune 1 en gjennomsnittsverdi på 5,86 og kommune 2 har 5,57, men med et signifikansnivå på 0,07% er ikke denne innenfor signifikansnivå kravet.

Ved å bruke en kji-kvadrattest kan vi finne ut av statistisk samvariasjon mellom to variabler (Jacobsen, 2015). Vi setter opp en null-hypotese med variablene innovasjon og kommune. I følge Jacobsen (2015) må det bestemmes antall frihetsgrader når kji-kvadratet er høyere enn 3.84. I vår analyse viser kji-kvadratet 0.004, og dermed er det

ikke forskjell på innovasjonsgraden i de to kommunene. Vi forkaster altså nullhypotesen.

Tabell 4 - Oversikt over tall fra sammenligningsanalyse

Variabler	Kommuner	Gj.snitt	St.avvik	Sig.nivå
Deltagende sikkerhet	Kommune 1	5,72	0,86	0,88
	Kommune 2	5,75	0,78	
Visjon	Kommune 1	6,35	0,75	0,58
	Kommune 2	6,43	0,59	
Oppgave orientering	Kommune 1	4,81	1,36	0,04
	Kommune 2	4,13	1,41	
Støtte for innovasjon	Kommune 1	5,01	0,88	0,61
	Kommune 2	4,89	1,01	
Identifisering (sensing)	Kommune 1	4,94	0,72	0,79
	Kommune 2	5,00	1,02	
Utnyttelse (seizing)	Kommune 1	5,64	0,82	0,29
	Kommune 2	5,42	0,94	
Transformerer (Transforming)	Kommune 1	5,69	0,99	0,98
	Kommune 2	5,70	0,87	
Indirekte transformasjonsledelse	Kommune 1	6,13	0,73	0,93
	Kommune 2	6,12	0,62	
Direkte transformasjonsledelse	Kommune 1	6,14	0,77	0,84
	Kommune 2	6,11	0,66	
Belønning	Kommune 1	5,47	0,91	0,36
	Kommune 2	5,28	0,92	
Aktiv tilsynsledelse	Kommune 1	2,81	1,02	0,048
	Kommune 2	2,39	0,76	
Ledelse ved unntak	Kommune 1	2,32	1,08	0,87
	Kommune 2	2,28	1,15	
Entreprenøriell orientering	Kommune 1	5,22	1,03	0,41
	Kommune 2	5,01	1,09	
Bruker orientering	Kommune 1	6,25	0,88	0,80
	Kommune 2	6,29	0,76	
Mål - arbeidsdimensjonen	Kommune 1	5,86	0,76	0,07
	Kommune 2	5,57	0,60	
Mål - resultatdimensjonen	Kommune 1	5,79	0,62	0,41
	Kommune 2	5,64	0,81	

Meninger	Kommune 1	5,79	0,81	0,95
	Kommune 2	5,80	0,74	
Innovasjon	Kji-kvadrat			0,00
	0,00			

5.3.2 Oppsummering

Vi gjorde en sammenligning av kommunene for å få innsikt i hvordan de arbeider med innovasjon og måloppnåelse i forhold til hverandre. Ved å se på faktorer som gjennomsnitt, standardavvik og signifikansnivå fant vi frem til forskjeller ved oppgaveorientering under team klima, aktiv tilsynsledelse under transaksjonsledelse og arbeidsdimensjon under måloppnåelse. Det er gjentakende i alle disse faktorene at kommune 1 har høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 2.

Dette kan fortelle oss at kommune 1 arbeider bedre med innovasjon og måloppnåelse innenfor områdene oppgaveorientering, aktiv tilsynsledelse og arbeidsdimensjonen, enn kommune 2. På de andre områdene i undersøkelsen arbeider de likt med innovasjon og måloppnåelse.

5.4 Hypotesetesting

5.4.1 Variansanalyse for innovasjon

Første del av våre hypoteser ble testet gjennom variansanalyse. Denne delen av analysen omfatter innovasjon som i undersøkelsen er et ja/nei spørsmål, det vil si at den er avhengig og må analyseres med variansanalyse. Vi kan ikke gjennomføre analysen med regresjonsanalyse slik vi gjør med måloppnåelse. Variansanalyse brukes når man ønsker å sammenligne gjennomsnitt i flere grupper samtidig og denne analysen kalles ofte ANOVA (Analyze of variance) (Løvås, 2013).

I denne analysen bruker vi også SPSS. Her gjennomfører vi analysen gjennom Compare means, one way anova, hvor vi ser på signifikansnivå og signifikansen til F-verdien.

Ved å se på signifikansnivået kan vi se hvilke faktorer som bidrar til påvirkning på måloppnåelse, og om det er en sammenheng mellom variablene. Vi har også her en streng test for signifikansnivå på 5% på grunn av antall respondenter. F-verdien bør

være høy, jo høyere tall jo mer variasjon i den variabelen som er avhengig (innovasjon) forklares av de variablene som er uavhengige. Det vil si at det er lite sannsynlig at forklaringen har oppstått tilfeldig (Løvås, 2013).

5.4.2 Hypoteser for enkeltdimensjoner mot innovasjon

H₁: Enhetsklimate har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Ved hypotese 1 måler vi enhetens klima (arbeidsmiljø i enheten) og sammenhengen med innovasjon. Her er de uavhengige variablene deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon, og den avhengige er innovasjon. Under ANOVA ser vi på signifikans, det vil si hvor sikkert det er at det er en sammenheng mellom variablene. Med et signifikansnivå på 0,0 % er visjon innenfor 5% nivået. F-verdien for visjon er 12,22.

H₃: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Hypotese 3 forteller oss om dynamiske kapabiliteter (hvor endringsorienterte lederne er) og sammenhengen med innovasjon. Her er de uavhengige variablene identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering, og den avhengige variabelen er innovasjon. Med et signifikansnivå på 2% er utnyttelse (seizing) innenfor 5% nivået. F-verdien for denne faktoren er 5,37.

H₅: Meninger har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Hypotese 5 er meninger om endring mot innovasjon i enheten. Uavhengige variabel her er meninger og avhengig variabel er innovasjon. Vi finner ingen signifikans og forkaster denne hypotesen.

H₇: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

I hypotese 7 måler vi transformasjonsledelse mot innovasjon. Uavhengige variabel her er direkte og indirekte transformasjonsledelse, og avhengig variabel er innovasjon. Under transformasjonsledelse finner vi ingen signifikans for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon, vi forkaster denne hypotesen.

H₉: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Det samme gjelder for transaksjonsledelse som er hypotese 9. Her er de uavhengige variablene belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak, og den avhengige variabelen er innovasjon. Heller ikke her finner vi noen signifikans mellom transaksjonsledelse og innovasjon, og vi forkaster hypotesen.

H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

Ved hypotese 12 måler vi om det er noen sammenheng mellom entreprenøriell orientering og innovasjon. Uavhengige variabler her er entreprenøriell orientering og brukerorientering, og den avhengige variabelen er innovasjon. Med et signifikansnivå på 0,0 % er entreprenøriell orientering innenfor 5% nivået. F-verdien for entreprenøriell orientering er 13,09.

5.4.3 Oppsummering

Ved en gjennomgang av hypotesene for enkeltdimensjoner mot innovasjon, finner vi støtte for de uavhengige variablene; visjon, utnyttelse (seizing) og entreprenøriell orientering. Ut i fra disse funnene finner vi støtte for følgende hypoteser:

H₁: Enhetsklimate har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₃: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene

5.4.4 Regresjonsanalyse for måloppnåelse

Andre del av hypotesene våre ble testet gjennom en regresjonsanalyse. En regresjonsanalyse forteller oss hvilken sammenheng det er mellom variabler, og i en enkel regresjonsanalyse som vi benyttet kan vi analysere forholdet mellom to variabler (Løvås, 2013). Gjennom en regresjon og lineær regresjonsanalyse i SPSS analyserte vi hvordan de ulike teoriene enhetsklimate, dynamiske kapabiliteter, meninger om endring, innovasjon og ledelse påvirker måloppnåelse.

Ser vi nærmere på vurderingen av de enkelte faktorene som bestemmer måloppnåelse, oppdager vi flere sammenhenger. Vi ser først på tallene under

koeffisientene, signifikansnivå og T-verdien. Desto høyere T-verdi desto mindre sannsynlig er det for at gruppeforskjellen vi observerer har oppstått tilfeldig (Jacobsen, 2005). Ved å se på signifikansnivået kan vi se hvilke faktorer som bidrar til påvirkning på måloppnåelse, og om det er en sammenheng mellom variablene. Igjen bruker vi en streng test for signifikansnivå på 5%. Deretter ser vi på tallene under R square, som sier noe om hvor mye de uavhengige variablene forklarer variansen i den avhengige variabelen, som i dette tilfellet er måloppnåelse (Løvås, 2013). Hypotesene for måloppnåelse med signifikansnivå, T-verdi og R square blir presentert i tabell 5.

5.4.5 Hypoteser for *enkeltdimensjoner mot måloppnåelse*

H₂: Enhetsklimate har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

Under Hypotese 2 måler vi om det er noen sammenheng mellom enhets klima (arbeidsmiljø i enheten) og måloppnåelse i enheten. Uavhengige variabler her er deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon, og den avhengige variabelen er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 2 % er støtte for innovasjon innenfor 5% nivået. T- verdien for støtte for innovasjon er 2,41. Vi finner at enhetens klima (R Square = 0.26) gjennom deltagende sikkerhet, visjon, oppgave orientering og støtte for innovasjon forklarer 26 % av variasjonene i måloppnåelsen.

H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

Ved hypotese 4 måler vi om det er noen sammenheng mellom dynamiske kapabiliteter (hvor endringsorientert arbeidet til lederne er) og måloppnåelsen i enheten. Her er de uavhengige variablene identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering, og den avhengige variabelen er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 2% er utnyttelse (seizing) innenfor 5% nivået. T-verdien for denne er 2,45. Den laveste verdien for R square finner vi ved dynamiske kapabiliteter (R Square = 0.20). Det betyr at identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering forklarer 20 % av variasjonene i måloppnåelsen.

H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

I hypotese 6 måler vi om det er noen sammenheng mellom meninger enhetslederne har rundt endringsarbeid og måloppnåelsen i enheten. Her er meninger den

uavhengige variabelen og måloppnåelse den avhengige. Med et signifikansnivå på 0 % er meninger innenfor 5% nivået. T- verdien for meninger er 4,37. Meninger om endring (R Square = 0.21) forklarer 21 % av variasjonen i måloppnåelsen.

H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

I hypotese 8 måler vi transformasjonsledelse opp mot måloppnåelse og vi deler denne opp i de to indeksene. Uavhengige variabler er direkte og indirekte transformasjonsledelse, og avhengig variabel er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 0,1% er indirekte transformasjonsledelse innenfor 5% nivået. T- verdien for indirekte transformasjonsledelse er 2,90.

H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Ved hypotese 10 ser vi på transaksjonsledelse opp mot måloppnåelse for å se etter sammenhenger. Her er uavhengige variabler belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak, og avhengig variabel er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 0 % er belønning innenfor 5% nivået. T- verdien for belønning er 4,65.

H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Ved hypotese 11 måler vi ledelse totalt opp mot måloppnåelse. Uavhengige variabler er belønning, aktiv tilsynsledelse, ledelse ved unntak, indirekte og direkte transformasjonsledelse. Vi måler alle ledelsesdimensjonene i ett mot måloppnåelse for å se hvor mye ledelse henger sammen med måloppnåelse. Den avhengige variabelen er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 0,5% er belønning innenfor 5% nivået. T- verdien for belønning er 2,92.

Ledelse forklarer 31 % av variasjonen i måloppnåelse. Hver for seg forklarer transformasjonsledelse for 20 % og transaksjonsledelse for 24 % av variasjonen i måloppnåelsen.

H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Ved hypotese 13 måler vi om det er noen sammenheng mellom entreprenøriell orientering og brukerorientering mot måloppnåelse. Her er uavhengige variabler

entreprenøriell orientering og brukerorientering, og avhengig variabel er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 0,0 % for entreprenøriell orientering og 2 % for brukerorientering er begge innenfor 5% nivået.

T verdien for entreprenøriell orientering er 3,35 og brukerorientering er på 2,49.

Vi ser her sterke effekter av entreprenøriell orientering og brukerorientering (R Square = 0.32). Dette indikerer at entreprenøriell- og brukerorientering forklarer 32 % av variasjonen i måloppnåelsen.

H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Ved hypotese 14 måler vi om det er noen sammenheng mellom innovasjon og måloppnåelse. Her er den uavhengige variabelen innovasjon og den avhengige variabelen er måloppnåelse. Med et signifikansnivå på 0,0 % er innovasjon innenfor 5% nivået. Men den har en T- verdi for innovasjon på -3,40. Innovasjon forklarer 14% av variasjonen i måloppnåelse (R Square = 0,14).

5.4.6 Oppsummering

Ved en gjennomgang av hypotesene for enkeltdimensjoner mot måloppnåelse, finner vi støtte for flere uavhengige variabler som er: støtte for innovasjon, utnyttelse (seizing), meninger, indirekte transformasjonsledelse, belønning, entreprenøriell- og brukerorientering, og innovasjon.

Ut i fra disse resultatene finner vi støtte for følgende hypoteser ved måloppnåelse:

H₂: Enhetsklimate har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene

H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene

Tabell 5 - Oversikt over tall fra analyser av enkeltdimensjonene

Hypoteser for innovasjon	Variabler	F-verdi	p	Støtte
<i>H₁: Enhetsklima har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
	Deltagende sikkerhet	1,33	0,25	Nei
	Visjon	12,22	0,00	Ja
	Oppgave orientering	2,92	0,09	Nei
	Støtte for innovasjon	2,98	0,09	Nei
<i>H₃: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
	Identifisering (sensing)	1,84	0,18	Nei
	Utnyttelse (seizing)	5,37	0,02	Ja
	Transformerer	0,04	0,84	Nei
<i>H₅: Meninger har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
		1,93	0,17	Nei
<i>H₇: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
	Indirekte transformasjonsledelse	1,49	0,23	Nei
	Direkte transformasjonsledelse	0,06	0,81	Nei
<i>H₉: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
	Belønning	2,17	0,15	Nei
	Aktiv tilsynsledelse	0,43	0,52	Nei
	Ledelse ved unntak	0,43	0,51	Nei
<i>H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>				
	Entreprenøriell orientering	13,09	0,00	Ja
	Bruker orientering	3,00	0,09	Nei

Hypoteser for måloppnåelse	Variabler	T-verdi	p	R	Støtte
H₂: Enhetsklima har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene				0,26	Ja
	Deltagende sikkerhet	0,29	0,78		Nei
	Visjon	1,56	0,12		Nei
	Oppgaveorientering	1,38	0,17		Nei
	Støtte for innovasjon	2,41	0,02		Ja
H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene				0,20	Ja
	Identifisering (sensing)	-0,13	0,90		Nei
	Utnyttelse (seizing)	2,45	0,02		Ja
	Transformerer	1,49	0,14		Nei
H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene		4,37	0,00	0,21	Ja
H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene				0,20	Ja
	Indirekte transformasjonsledelse	2,90	0,01		Ja
	Direkte transformasjonsledelse	0,93	0,36		Nei
H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene				0,24	Ja
	Belønning	4,65	0,00		Ja
	Aktiv tilsynsledelse	-0,57	0,57		Nei

	Ledelse ved unntak	.0,89	0,34		Nei
<i>H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>					
		2,92	0,05	0,31	Ja
<i>H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>					
				0,32	Ja
	Entreprenøriell orientering	3,35	0,00		Ja
	Bruker orientering	2,49	0,02		Ja
<i>H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>					
		-3,4	0,00	0,14	Ja

5.4.7 Oppsummering hypoteser for enkeltdimensjonene

Oppsummert for variasjonsanalysen finner vi støtte for innovasjon gjennom visjon under enhetsklimate (TCI), utnyttelse (seizing) under dynamiske kapabiliteter og entreprenøriell orientering. I regresjonsanalysen for hypotesene rundt måloppnåelse finner vi støtte for flere av dimensjonene. Støtte for innovasjon under enhetsklimate (TCI), utnyttelse (seizing) under dynamiske kapabiliteter, meninger, indirekte transformasjonsledelse, belønning under transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering og innovasjon har en effekt på måloppnåelsen i kommunene. Enhetsklimate forklarer 26% av variasjonene i måloppnåelse. Dynamiske kapabiliteter 20 %, meninger 21 % og innovasjon med 14 %. Ledelse forklarer totalt 31 % av variasjonene, fordelt forklarer transformasjonsledelse 20 % og transaksjonsledelse 24 % av variasjonen i måloppnåelse.

Tabell 6 - Oppsummering av hypotesene for enkeltdimensjonene

Hypoteser	Variabel	Støtte
<i>H₁: Enhetsklimate har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>	Visjon	Ja
<i>H₃: Dynamiske kapabiliteter har en</i>	Utnyttelse (seizing)	Ja

positiv effekt på innovasjon i enhetene

<i>H₁₂: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon i enhetene</i>	Entreprenøriell orientering	Ja
Hypoteser	Variabel	Støtte
<i>H₂: Enhetsklimate har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene</i>	Støtte for innovasjon	Ja
<i>H₄: Dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene</i>	Utnyttelse (seizing)	Ja
<i>H₆: Meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Meninger	Ja
<i>H₈: Transformasjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Indirekte transformasjonsledelse	Ja
<i>H₁₀: Transaksjonsledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Belønning	Ja
<i>H₁₁: Ledelse har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	Ja
<i>H₁₃: Entreprenøriell orientering har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Entreprenøriell orientering og bruker orientering	Ja
<i>H₁₄: Innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene</i>	Innovasjon	Ja

5.4.8 Hypoteser for hoveddimensjoner mot innovasjon og måloppnåelse

Som siste analyse i denne delen, ønsket vi å se på alle teoretiske hoveddimensjoner opp mot innovasjon og måloppnåelse. Med hoveddimensjonene mener vi TCI dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering, meninger og innovasjon. Vi måler dimensjonene mot

innovasjon som i hypotesene over i en variansanalyse. Dimensjonene mot måloppnåelse måler vi i en regresjonsanalyse.

H₁₅: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på innovasjon i enhetene

I denne hypotesen ser vi på alle dimensjonene i sin teoretiske fordeling og måler disse samlet mot innovasjon. TCI, dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering og meninger mot innovasjon. Under denne finner vi at TCI (0,01) og entreprenøriell orientering (0,00) er innenfor 5% nivået for signifikans. Disse har en F- verdi på 8,38 (TCI) og 13,09 (entreprenøriell orientering).

H₁₆: Alle dimensjonene har en positiv samlet effekt på måloppnåelse i enhetene

Til slutt i denne analysen satt vi sammen alle dimensjonene i sin teoretiske fordeling og målte disse samlet mot måloppnåelse. TCI, dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering, meninger og innovasjon mot måloppnåelse. Under denne finner vi en R square på 0,48% og en signifikans på 0,00%. Alle disse dimensjonene forklarer 46% av variasjonen i måloppnåelse.

Tabell 7 - Oversikt over alle tall fra analyser av hoveddimensjonene

Innovasjon	Variabler	F	p	Støtte	
<i>H₁₅: Alle dimensjonenes samlet effekt på innovasjon</i>	TCI	8,38	0,01	Ja	
	Dynamiske kapabiliteter	2,32	0,13	Nei	
	Transformasjons-ledelse	0,268	0,61	Nei	
	Transaksjonsledelse	0,59	0,45	Nei	
	Entreprenøriell orientering	13,09	0,00	Ja	
	Bruker orientering	2,30	0,09	Nei	
	Meninger	1,93	0,17	Nei	
	Måloppnåelse	Variabler	T	p	R
<i>H₁₆: Alle dimensjonenes samlet effekt på måloppnåelse</i>			0,00	0,48	Ja
	TCI	1,72	0,09		Nei

Dynamiske kapabiliteter	-1,72	0,09	Nei
Transformasjonsledelse	2,12	0,04	Ja
Transaksjonsledelse	2,41	0,02	Ja
Entreprenøriell orientering	2,17	0,03	Ja
Bruker orientering	1,13	0,26	Nei
Meninger	1,18	0,24	Nei
Innovasjon	-1,5	0,14	Nei

5.4.9 Oppsummering hypoteser for hoveddimensjonene

I denne delen vil vi oppsummere hvordan hoveddimensjonene TCI, dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, bruker orientering og meninger påvirker innovasjon og måloppnåelse. For variansanalysen finner vi en signifikant sammenheng mellom TCI og innovasjon. Vi finner også en signifikant sammenheng mellom entreprenøriell orientering og innovasjon. Gjennom regresjonsanalyse så vi på alle dimensjonene mot måloppnåelse. Her finner vi at transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og entreprenøriell orientering har en signifikant sammenheng med måloppnåelse. Totalt for alle dimensjonene ser vi at de forklarer 48% av variasjonen for måloppnåelse.

Tabell 8 - Oppsummering av hypoteser for hoveddimensjonene

Hypoteser	Variabler	Støtte
<i>H₁₅: Alle dimensjonenes samlet effekt på innovasjon</i>	TCI	Ja
	Entreprenøriell orientering	Ja
<i>H₁₆: Alle dimensjonenes samlet effekt på måloppnåelse</i>	Transformasjonsledelse	Ja
	Transaksjonsledelse	Ja
	Entreprenøriell orientering	Ja

5.4.10 Sammenligning av funn ved enkelt- og hoveddimensjonene

Ved en gjennomgang av funnene fra analysene på enkelt- og hoveddimensjonene finner vi noen motsetninger vi ønsker å trekke frem. Når det gjelder hypotesene for enkeltdimensjoner og innovasjon, finner vi støtte for at visjon, utnyttelse (seizing) og entreprenøriell orientering har positiv effekt på innovasjon. I hypotesen for hoveddimensjonene og innovasjon, finner vi støtte for at TCI og entreprenøriell orientering gir effekt på innovasjon. Årsaken til at flere av hoveddimensjonene får støtte er på grunn av at enkeltdimensjonenes signifikansverdi påvirker signifikansverdien til hoveddimensjonene.

Det samme gjelder også for noen av hoveddimensjonene for måloppnåelse, men ikke alle. Hvis vi ser på hypotesene om måloppnåelse, finner vi støtte for enkeltdimensjonene: støtte for innovasjon, utnyttelse (seizing), meninger, indirekte transformasjonsledelse, belønning, entreprenøriell- og brukerorientering, og innovasjon. I hypotesen for hoveddimensjonene og måloppnåelse, finner vi støtte for transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, og entreprenøriell orientering. Her ser vi altså en motsetning sammenlignet med hypotesene for innovasjon, at selv om enkeltdimensjonene får støtte, påvirker ikke det støtte for hoveddimensjonene i like stor grad.

6 Diskusjon og konklusjon

I denne delen vil vi diskutere resultatene fra vår empiriske studie. Her ser vi på sammenhengene mellom klima i enheter, dynamiske kapabiliteter, holdninger og meninger rundt endring, ledelse både transformasjons- og transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering og brukerorientering mot de innovasjonene og den måloppnåelsen som skjer i kommunale enheter. Gjennom dataene vi har fått i vår kvantitative empiriske studie, vil vi i dette kapitlet diskutere teoretiske bidrag og implikasjoner den har på forskningsfeltet. For å se på resultatene og diskutere disse, går vi igjennom hver hypotese for å diskutere og drøfte disse opp mot tidligere forskning på feltet. Vi diskuterer videre om vi kan se noen sammenhenger mellom privat og offentlig sektor. Til slutt vil vi se på validitet, reliabilitet og videre forskning. Først vil vi kommentere noen av de største variasjonene mellom kommunene.

6.1 Sammenligning av kommunene

I denne delen vil vi se på gjennomsnittsverdiene ved spørsmålene i undersøkelsen, for å se på sammenhengen og ulikheter mellom kommunene. Deretter vil vi sammenligne tallene mot de ulike dimensjonene i undersøkelsen.

6.1.1 Enhets klima

Vi deler inn spørsmålene etter de fire faktorene deltagende sikkerhet, visjon, oppgaveorientering og støtte for innovasjon (Anderson og West, 1998); (Strating og Nieboer, 2009). Under enhetsklima, ser vi på spørsmålet som handler om ansatte i enheten stiller spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører. Her ser vi at kommune 1 har høyere gjennomsnittsverdien enn kommune 2. Vi ser også en forskjell i spørsmålet som omhandler hvordan ansatte oppdager potensielle svakheter ved arbeidet de utfører, for å oppnå best mulige resultater. Her har også kommune 1 en høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 2. Dette kan tyde på at kommune 1 har en klarere oppgave orientering enn kommune 2. Det vil si at det er mulig at lederne i kommune 1 har større grad av åpenhet i enheten, hvor det er rom for å tenke fritt og nye ideer kan florere (Bain et al., 2001). Dette er viktig for å skape et klima for innovasjon i enhetene (Ekvall og Ryhammar, 1999) og (Bain et al., 2001)).

6.1.2 Dynamiske kapabiliteter

Neste del av undersøkelsen handler om hvor endringsorientert arbeidet til enhetslederne er. Det er også dette spørsmålet som skiller seg ut for kommunene. Her deler vi spørsmålene opp i tre faktorer: identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering (Teece, 2007). Spørsmålet som omhandler oppdagelse av nye utviklingsmuligheter før andre gjør det, har en høyere gjennomsnittsverdi for kommune 1 enn kommune 2. Dette spørsmålet har den laveste gjennomsnittsverdien av spørsmålene. Dette kan tyde på at begge kommunene bør arbeide mer med å identifisere muligheter og trusler i enheten, som er hovedpoenget i faktoren identifisering (sensing) (Teece, 2007).

Den største forskjellen mellom kommunene i denne delen ser vi i to spørsmål. Det ene spørsmålet omhandler sikring av potensielle gode muligheter for utvikling og det andre handler om deling av kunnskap, som kan endre eksisterende tjenester i enheten. Her har kommune 1 høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 2. Dette kan det tyde på at kommune 1 er bedre enn kommune 2 på transformering av oppdagede muligheter som kan føre til mer innovasjon, måloppnåelse og utvikling i enhetene (Teece, 2007).

6.1.3 Meninger

Under meninger, ser vi på holdninger om endringer hos enhetslederne i kommunene. Her kommenterer vi spørsmålet som handler om, hvordan enhetslederne setter ideer ut til livs. Her har kommune 2 høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 1, som kan tyde på at de arbeider bedre med å gjennomføre ideer i enheten enn kommune 1. Dette kan henge sammen med mulighetene for å være kreativ i enhetene. Jung et al. (2008); Patterson et al. (2005) og flere andre studier finner at det er sammenheng mellom innovasjonsevnen og klima for kreativitet eller frihet i organisasjonen (Anderson et al., 2014).

6.1.4 Ledelse

Spørsmålene under ledelse er fordelt på to ledelsesadferd dimensjoner, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. De 7 første spørsmålene handler om transformasjonsledelse, og vi måler denne slik som Carless et al. (2000). Her er det spørsmålet om hvordan enhetslederen behandler de ansatte som individuelle

individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres. Her har kommune 1 høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 2. Dette kan tyde på at kommune 2 bør rette mer oppmerksomhet på individuell hensyntaking, som handler om evnen til å se det spesielle i hver enkelt av sine medarbeidere og deres ulike behov. Dette er viktig for en transformativ lederadferd (Lowe et al., 1996).

De siste spørsmålene i undersøkelsen om ledelse handler om transaksjonsledelse. Denne deler vi i tre dimensjoner belønning, aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak (Howell og Avolio, 1993). Under disse spørsmålene ser vi at spørsmålet som handler om forventninger til belønning ved oppnådde mål varierer fra kommunene. Kommune 1 har en høyere gjennomsnittsverdi enn kommune 2. Dette kan tyde på at ansatte i kommune 1 har større grad av belønning enn kommune 2. Belønning kan i noen sammenhenger ha en positiv påvirkning på måloppnåelse (Howell og Avolio, 1993).

Det er flere lave gjennomsnittsverdier i denne delen av undersøkelsen, noe som er naturlig når spørsmålene er negativ ladet til holdninger om ledelse. Dette gjelder de siste seks spørsmålene i denne delen. Spørsmålene handler om enhetslederens fokus på uregelmessigheter og avvik, fokus på å håndtere ting som er feil og enhetsleders oversikt over alle feil i enheten. I tillegg handler det om at enhetsleder venter til det har blitt gjort en feil, ikke fikser noe hvis det ikke har oppstått feil og at enhetsleder ikke griper inn før det har skjedd noe alvorlig. Disse spørsmålene representerer aktiv tilsynsledelse og ledelse ved unntak som ofte har en negativ påvirkning på innovasjon og måloppnåelse (Howell og Avolio, 1993).

6.1.5 Entreprenøriell og bruker orientering

Ved spørsmålene rundt entreprenøriell orientering og brukerorientering, er det to spørsmål som varierer mellom kommunene. Spørsmålet som handler om enhetens evner til å introdusere nye tjenester, teknologier og lignende først, har høyere gjennomsnittsverdi i kommune 1 enn i kommune 2. Redsel for prosjekter med høy risiko for å oppnå gode resultater, selv om noen vil mislykkes er det andre spørsmålet som varierer. Dette har også høyere gjennomsnittsverdi i kommune 1 enn i kommune 2. Begge disse spørsmålene faller under entreprenøriell orientering og handler om å muliggjøre organisasjoners evne til å utnytte nåværende konkurransefortrinn, samtidig

som de utforsker nye muligheter og kompetanse. Denne kompetansen kreves for å kunne forfølge dem (Hornsby et al., 2013). Dette tyder på at kommune 2 bør arbeide med å introdusere nye tjenester og teknologier, og ta flere sjanser.

6.1.6 Måloppnåelse

Ved måloppnåelse deler vi inn i resultatdimensjonen og arbeidsdimensjonen. I denne delen er gjennomsnittsverdien i kommune 1 høyere enn kommune 2 ved alle spørsmålene. De spørsmålene som skiller seg mest ut mellom kommunene, er spørsmålene om enheten har utført de riktige arbeidsoppgavene og om enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte. Dette kan tyde på at det ligger noe usikkerhet i kommune 2, om de utfører de riktige arbeidsoppgavene og på riktig måte. Her kan kanskje mer opplæring, kurs eller liknende for ansatte være viktig for kommunens måloppnåelse (VandeWalle, 1997).

6.1.7 Preferanse

Ved preferansespørsmålet ser vi at 71,1% av enhetslederne i kommune 2 liker å lede enhet 1 hvor det er enheter som liker å ta sjanser, søker etter nye arbeidsmetoder, tester ut nye ideer og tar utfordringer på strak arm, utfordrer regler og rutiner for å følge opp gode ideer. Kommune 1 er det 63,9% som har enhet 1 som preferanse. Enhet 2 representerer en enhet hvor de arbeider metodisk, systematisk, liker detaljerte arbeidsoppgaver, tar beslutninger, iverksetter tiltak basert på detaljerte analyser og planlegging og følger etablerte regler og prosedyrer for å sikre effektiv gjennomføring. Dette resultatet er positivt for innovasjonsarbeidet som skjer i kommunen. Dersom enhetslederne hadde svart at de ville ledet enhet 2, ville ikke grunnlaget for innovasjon og måloppnåelse med åpenhet, kreativitet og entreprenøriell orientering vært en mulighet (Tidd og Bessant, 2013).

6.1.8 Innovasjon

Under den siste delen av undersøkelsen spør vi enhetslederne om de har drevet med innovasjon eller ikke. På dette svarer 63,9% respondentene i kommune 1 ja til at de har drevet med innovasjon, mens 36,1% svarer nei. I kommune 2 svarer 63,2% ja til at de har drevet med innovasjon, mens 36,8% svarer nei. Det er fortsatt en stor

prosentandel i kommunene som svarer at de ikke har drevet med innovasjon. Dette er noe kommunene bør ta hensyn til, dersom målet er innovasjon.

6.2 Sammenligning av kommunene ved dimensjonene

I denne delen av analysen ser vi på forskjeller mellom kommunene gjennom dimensjonene. Under dimensjonen klima er det oppgaveorientering som skiller seg ut. Her har kommune 1 en høyere verdi enn kommune 2. Oppgaveorientering handler som nevnt tidligere, om at alle ansatte har en felles tanke for høy kvalitet på det de arbeider med, mot et felles mål. Her er det i følge Anderson og West (1998) ansvar, kontroll, evaluering, vurdering og forbedringer av prosedyrer, metoder og arbeidsmåter som er viktige. Dette vil kunne gi en indikasjon på at kommune 1 har mer kontroll og evaluering av arbeidet. Dette passer godt sammen med funnet vi finner under transaksjonsledelse. Her ser vi at kommune 1 har en høyere grad av aktiv tilsynsledelse enn kommune 2. Noe som kan være grunnen til en høyere grad av oppgaveorientering. Her kan de ha en annen ledelseskultur og med aktiv tilsynsledelse, hvor det er mer kontroll og overvåking av ansatte (Howell og Avolio, 1993). Dette henger godt sammen med det Anderson og West (1998) sier om kontroll, evaluering og vurdering ved oppgaveorientering.

På tross av funnene over finner vi ikke noe utslag på innovasjon i kommunene. Heller ikke i kommune 1 som skiller seg ut fra den andre kommunen. Vi finner heller ingen forskjeller ved entreprenøriell orientering, brukerorientering eller ved meninger. Ved arbeidsdimensjonene under måloppnåelse ser vi en forskjell på kommunene, men finner ikke noen signifikansverdi som støtter denne sammenhengen. Hadde vi valgt et signifikansnivå på 10% ville denne kunne vært signifikant, men ikke på et nivå på 5%.

6.3 Teoretiske implikasjoner

6.3.1 Enhets klima

Klima er nevnt i litteraturdelen og defineres som gjentakende mønster av atferd, holdninger og følelser som karakteriserer livet i organisasjonen (Tidd og Bessant,

2013). Det er fire faktorer som er viktige for klima som kan bidra til innovasjon i enhetene: klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon (Anderson og West, 1998). Strating og Nieboer (2009) mener at team med realistiske og klare visjoner og mål vil kunne nå målene sine, og klare å utvikle nye arbeidsmåter og ideer. Ved å måle de fire faktorene, vil arbeidet rundt disse kunne føre til mer innovasjon og høyere kvalitet på tjenestene. Et slikt verktøy er nyttig for å vurdere team klima. Deres studie viser som sagt at kvalitetsforbedringer henger sammen med de fire faktorene i TCI verktøyet (Strating og Nieboer, 2009).

Hypotesen vi undersøker i denne delen, er om enhetsklima har positiv effekt på innovasjon i enhetene. Under denne hypotesen finner vi utslag på kun en av de fire faktorene som utgjør enhetsklima. Visjon er den faktoren vi finner en signifikant sammenheng med innovasjon. Strating og Nieboer (2009) tar for seg at team eller enheter med en klar visjon har bedre muligheter for å nå sine mål, utvikle nye arbeidsmåter og ideer. Dette er en positiv faktor for enhetene i kommunen for å drive med innovasjon.

Deltagende sikkerhet, oppgave orientering og støtte for innovasjon er noe kommunen bør fokusere på for arbeidet rundt innovasjon. Mange faktorer påvirker innovasjonsarbeidet i offentlig sektor, som gjør at arbeidet kan bli mer utfordrende enn i privat. Media, offentlig press, økonomiske utfordringer, politiske krav og regler, samarbeid med befolkningen og andre private aktører, støttende etater, regulatoriske forhold, konkurranse og status i fellesskap er noen av påvirkningene. Det er også interne utfordringer som for eksempel tid, penger, ansatte, kommunikasjon, ferdigheter, lederadferd, visjoner, mål, belønninger, risiko, rom for innovasjon og læring, konflikter, lederes tilnærming, strukturen på organisasjonen og organisatoriske nettverk påvirker klima i enhetene (De Vries et al., 2014).

Under den andre hypotesen under enhetsklima ser vi på om enhetsklima har positiv effekt på måloppnåelsen. Her finner vi at en av de fire faktorene gir en signifikant sammenheng med måloppnåelsen som skjer i enhetene, denne er støtte for innovasjon.

Det er viktig å fokusere på innovasjonsevne og nyskaping i team for å nå mål (Bain et al., 2001). Vi ser også at enhetsklimate gjennom klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon forklarer 26% av variasjonen i måloppnåelsen. Hülshager et al. (2009) finner også korrelasjon mellom team innovasjon og team visjon, deltagende sikkerhet, innovasjonsstøtte og oppgaveorientering i sin studie. Flere studier viser at organisasjonsklimate er sett på som en variabel som påvirker individuelle og organisatoriske prestasjoner (Isaksen et al., 2001).

6.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er viktig for organisasjoners strategiske utvikling og innovasjonsarbeid. Denne delen av studien handler om organisasjoners kapabilitet til å føle og forme muligheter og trusler, utnytte mulighetene og opprettholde sin posisjon på markedet (Teece, 2007). I litteraturen deles dynamiske kapabiliteter i identifisering (sensing), utnyttelse (seizing) og transformering. I undersøkelsen vår ønsket vi å finne hvordan enhetslederne i enhetene forholder seg til å oppdage muligheter i enhetene og deres evner til å utnytte disse. Vår hypotese for dynamiske kapabiliteter er at dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på innovasjon i enhetene. Her ser vi at det kun er en av de tre faktorene som har en signifikant sammenheng med innovasjon, og det er faktoren utnyttelse (seizing). Dette kan fortelle oss at enhetene ofte utnytter de mulighetene de har klart å oppdage. I denne delen er det hvordan enkeltindivider passer inn i organisasjonen, organisasjonskultur med typiske holdninger og adferd som kan påvirke hvordan mulighetene blir utnyttet (O'Reilly et al., 1991).

I den andre hypotesen ser vi på om dynamiske kapabiliteter har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. Resultatene ved denne analysen viser det samme som for innovasjon. Her er det også dimensjonen utnyttelse (seizing) som har en signifikant sammenheng med måloppnåelse. Det vil si at når kommunene utnytter de mulighetene de finner, vil de også kunne nå målene sine. Under denne analysen finner vi at identifisering, utnyttelse og transformering forklarer 20 % av variansen i

måloppnåelsen. Vi kan tolke dette som at dynamiske kapabiliteter har liten påvirkning på måloppnåelsen i enhetene i kommunene.

6.3.3 Meninger rundt endring

Under denne delen av undersøkelsen ønsker vi å se nærmere på enhetsledernes holdninger rundt endringer som skjer eller bør skje i enhetene. Studien til De Dreu (2002) finner sammenhenger mellom meningsforskjeller eller ulikheter for team innovasjon. Minoritetens verdier, holdninger, ideer, meninger, team innovasjon og effektivitet var signifikant når teamene hadde en høy grad av refleksivitet. Det vil si der teammedlemmene ser den samme visjonen rundt mål, fremgangsmåter og strategier (De Dreu, 2002).

Den ene hypotesen handler om meninger har en positiv effekt på innovasjon i enhetene. Her finner vi ingen støtte for hypotesen. Vi finner derimot støtte for hypotesen som handler om meninger har en positiv effekt på måloppnåelse i enhetene. Vi ser i regresjonsanalysen at meninger om endring forklarer 21 % av variasjonen i måloppnåelsen. Ansattes holdninger og meninger rundt arbeidet, påvirker måloppnåelsen i enhetene (De Dreu, 2002). Dette kan tyde på at det å identifisere nye utviklingsmuligheter, utvikle nye tjenester, måter å gjøre ting på og sette en ide ut til livs, har påvirkning på måloppnåelsen ved enhetene i kommunene.

6.3.4 Ledelse

Ledelse er en viktig faktor for innovasjon og måloppnåelse. Anderson et al. (2014) henviser til forskere som Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, og Harrington (2000); Mumford, Scott, Gaddis, & Strange (2002), de ser at transformasjonsledelse ofte er en fordel i åpningsfasen av innovasjonsprosessen og transaksjonsledelse er mer gunstig i slutten av implementeringsfasen. Lowe et al. (1996) henviser til Bass, Avolio og Goodheim (1987). De mener at transformasjonsledelse er å se på som ineffektiv uten at transaksjonsledelse er tilstede. Det er atferden i transformasjonsledelse som utløser endringer i de ansattes innsats og er mer assosiert med effektivitet, enn de tradisjonelle endringene fra transaksjonsledelse (Lowe et al., 1996). De ser også at transformasjonsledelse er viktigere på lavere ledernivåer enn tidligere. Lowe et al.

(1996) har også i tillegg en hypotese om at transformasjonsledelse er mer utbredt i privat sektor, men fant ingen støtte for dette.

Både direkte og indirekte relaterer transformasjonsledelse seg til jobbengasjement, og jobbengasjement gjennom innovativ atferd påvirker oppgaveoppnåelse (Aryee et al., 2012). Flere studier finner også en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og innovasjonsarbeid (García-Morales et al., 2012). Selv om mange av studiene over finner en positiv sammenheng, finner ikke vi det samme. Som i Jaskytes (2004) forskning finner heller ikke vi noen sammenheng mellom ledelse og enhetenes innovasjonsevne. På den andre siden finner vi i vår studie, en sammenheng mellom direkte transformasjonsledelse og måloppnåelse. Mange av studiene vi har sett på, som for eksempel Noruzy et al. (2012), finner at transaksjonsledelse har en positiv effekt på både innovasjon og organisatorisk måloppnåelse. Vi finner kun en sammenheng med måloppnåelse i vår studie. Resultatene fra Eisenbeiss et al. (2008) studie viser også at fokus på transformasjonsledelse kan bidra til økt innovasjon i team, men det er i seg selv ikke nok til å aktivisere innovasjon.

Howell og Avolio (1993) så i sin studie at transaksjonsledelse med en tredelt inndeling med belønning, aktiv ledelse og ledelse ved unntak, hadde alle en negativ relasjon til enhetens måloppnåelse. Ved å ha mindre ledelse ved unntak, belønning og mer individuell hensyntaking, intellektuell stimulering og karisma bidrar dette til mer måloppnåelse i bedrifter (Howell og Avolio, 1993). Når det gjelder transaksjonsledelse finner vi ikke noen sammenheng mellom transaksjonsledelse og innovasjon i vår studie. Vi finner likevel en positiv sammenheng mellom faktoren belønning under transaksjonsledelse og måloppnåelse. Howell og Avolio (1993) mener at mange studier finner en positiv sammenheng mellom belønning og måloppnåelse, men de finner heller ikke det i sin egen studie.

I studien vår ser vi at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse forklarer 31 % av variasjonen i måloppnåelse. Hver for seg forklarer transformasjonsledelse for 20% og transaksjonsledelse for 24% av variasjonen i måloppnåelsen. At ledelse har en

betydning for måloppnåelse stemmer, men vi klarer ikke å finne sammenhenger mellom alle faktorene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse består av.

6.3.5 Entreprenøriell orientering og bruker orientering

Entreprenøriell orientering er viktig for å bruke organisasjoners evne til å utnytte nåværende konkurransefortrinn, gjennom å utforske nye muligheter og forfølge dem (Hornsby et al., 2013). I denne delen av undersøkelsen ønsket vi å vite mer om hvordan entreprenøriell orientering og brukerorientering i enhetene henger sammen med den innovasjonen og måloppnåelsen som oppnås. Vi finner ingen støtte for at entreprenøriell orientering og bruker orientering har noen sammenheng med innovasjon. Hypotesen om entreprenøriell orientering og brukerorientering har påvirkning på måloppnåelse og vi finner støtte for begge. Dette tyder på at det er viktig for enheter å bruke den entreprenørielle kompetansen som finnes i enhetene for måloppnåelse. Resultatene våre indikerer at entreprenørskap og brukerorientering forklarer 32 % av variasjonen i måloppnåelsen, som er en høy verdi. Resultatene fra Covin et al. (2006) indikerte også en positiv effekt av entreprenøriell orientering på salgsvekst.

6.3.6 Måloppnåelse

Måloppnåelse i enhetene i kommunen er viktig. For å se på måloppnåelse i kommunene, bruker vi et måleverktøy for måloppnåelse i organisasjoner. I dette måleverktøyet ble det identifisert tre viktige dimensjoner for måloppnåelse: læring, unngå og bevis (VandeWalle, 1997). Ansatte i en organisasjon kan ha forskjellige meninger og holdninger, det er viktig med felles mål og visjoner i organisasjoner. Individer i organisasjoner kan ønske å forbedre sine ferdigheter, dette er forbundet med læringsdimensjonen. Her er ansatte opptatte av å se nye muligheter, oppta nye ferdigheter og kunnskap for å kunne nå organisasjonens mål (VandeWalle, 1997). Under dimensjonen "bevis" ønsker ansatte å vise frem den kunnskapen de har tilegnet seg, men unngå negative tilbakemeldinger på bruken av kunnskapen for organisasjonenes måloppnåelse.

I vår studie ser vi at det er flere dimensjoner som har en positiv effekt på måloppnåelse. Dimensjonen "støtte for innovasjon" under klima, utnytte (seizing)

muligheter under dynamiske kapabiliteter og meninger om endring har positiv effekt på måloppnåelsen. Ved ledelse ser vi at indirekte transformasjonsledelse og belønning under transaksjonsledelse har positiv effekt på måloppnåelse. Entreprenøriell orientering, bruker orientering og innovasjon har også positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. Ved vår siste analyse av faktorene samlet, ser vi at alle dimensjonene ved TCI, dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering og meninger forklarer 46% av variasjonen i måloppnåelsen i de kommunale enhetene. Det vil si at alle disse dimensjonene har en stor samlet effekt på måloppnåelsen. Blant alle disse hoveddimensjonene er det kun tre av de som har en signifikant sammenheng med innovasjon. Disse er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og entreprenøriell orientering. Dette kan være fordi mange av hoveddimensjonene består av flere enkeldimensjoner, som påvirker signifikansen.

6.3.7 Innovasjon

Innovasjon i offentlig sektor har fått mer interesse og mange har oppdaget hvor viktig det er å utnytte ressursene som finnes i kommunale enheter. Intensiver og utfordringer i offentlig sektor skiller seg i stor grad fra privat sektor. Offentlige sektor har ofte ytre påvirkningsfaktorer som miljøbelastninger, offentlige regulering, deltagelse i nettverk, samarbeid med befolkningen og andre private aktører, regulatoriske forhold, konkurranse og status i fellesskap (De Vries et al., 2014). Mens målet for innovasjon i private organisasjoner ofte er økonomiske i form av vekst og konkurranseposisjon, er målet for offentlig sektor noe annet. Her handler det om å skape effektivitet, bli mer effektive, skape kundetilfredshet, involvere befolkningen, involvere private aktører, skape sikkerhet og livskvalitet (De Vries et al., 2014).

I vår empiriske studie måler vi innovasjon i form av et ja/nei spørsmål som handler om enhetslederne i kommunen har arbeidet med innovasjon eller ikke. At over 36 % av ansatte i kommunene svarer at de ikke driver eller har drevet med innovasjon de siste tre månedene, kan påvirke negativt, dersom kommunene ønsker å drive med innovasjon kontinuerlig i hele organisasjonen. I vår hypotese om innovasjonseffekt på måloppnåelse, finner vi en sammenheng som kan tyde på at det arbeidet kommunene

gjør rundt innovasjon har en positiv effekt på måloppnåelsen i enhetene. I den siste analysen av faktorene ser vi på hoveddimensjonene klima (TCI), dynamiske kapabiliteter, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, entreprenøriell orientering, brukerorientering og meninger mot innovasjon. Her finner vi en signifikant sammenheng mellom TCI og innovasjon og mellom entreprenøriell orientering og innovasjon. Som i andre studier, finner også vi at klima og entreprenøriell orientering har en positiv effekt på innovasjon (Bain et al., 2001).

6.4 Sammenligning offentlig og privat sektor

Offentlig og privat sektor er som nevnt tidligere forskjellig på mange ulike måter. For eksempel med hvordan de definerer mål, eller hvordan de blir påvirket av ulike insentiver i og rundt organisasjonene. En lignende undersøkelse som vi har gjennomført i offentlig sektor, ble i januar-februar måned 2017 gjennomført ved en norsk privat bedrift. I motsetning til vår undersøkelse ble denne gjennomført som en flernivåundersøkelse. Det vil si at både toppledere og mellomledere besvarte den. Undersøkelsen ble brukt som en kohort studie, hvor de gjentar undersøkelsen for å kunne se utvikling hos ansatte ved ulike tiltak i organisasjonen (Pedersen, In press). Siden dette er en stor privat bedrift, har vi ikke tilgang til alle tallene fra deres studie, men vi skal se på faktorene dynamiske kapabiliteter, preferanse for team ledelse, entreprenøriell- og bruker/kundeorientering, måloppnåelse og innovasjon. Alle disse delene av undersøkelsen er omtrent lik vår undersøkelse, noe som gjør det lettere å kunne sammenligne sektorene. Siden undersøkelsen er gjennomført på både toppledere og mellomledere kan vi ikke dra noen direkte sammenheng mellom privat og offentlig sektor, men vi kan se på tendensene for sektorene. Alle tallene fra den private virksomheten i tabell 9 er hentet fra en studie av Pedersen (In press).

Først ser vi på dynamiske kapabiliteter. Under denne ser vi at identifisering (sensing) ligger høyere i den private virksomheten med en gjennomsnittsverdi på 5,17% mot 4,97% i offentlig sektor. Dette kan tyde på at ansatte i den private virksomheten er flinkere til å se nye muligheter og trusler i organisasjonen. Overraskende ser vi at både det at utnyttelse (seizing) og transformering er høyere i offentlig sektor med gjennomsnittsverdier på 5,53% og 5,70%, mot 5,11% og 5,50% i privat sektor. Disse

funnene kan fortelle oss at kommunene er flinkere til å utnytte de mulighetene og truslene de finner i enhetene, og bruker disse aktivt mot måloppnåelse.

Ved preferanse undersøker vi hvilket team/enhet lederen foretrekker å lede. Team/enhet 1 er team som tar sjanser, søker stadig etter nye arbeidsmetoder, liker å teste ut nye ideer, tar utfordringer og utfordrer regler og rutiner for å forfølge gode ideer. Team/enhet 2 er team som arbeider metodisk og systematisk, liker detaljerte oppgaver, tar ingen avgjørelser før analyser er gjennomført og er nøye planlagt, og syns at regler og prosedyrer er viktige for å sikre god gjennomføring.

Her ser vi at flest ledere i den private virksomheten foretrekker å lede team 1. I offentlig sektor ser vi også at de fleste lederne foretrekker å lede enhet 1, men vi finner ikke like høy gjennomsnittsverdi som i privat. Både Anderson et al. (2014) og Bain et al. (2001) mener at teamarbeid er utfordrende, da teamene ofte inneholder individer med ulike sosiale og psykologiske oppfatninger når det kommer til aksept, utvikling og implementering av nye ideer. Dette vil kunne påvirke den tankegangen de ansatte har i både private og offentlige sektorer. Dersom ikke ansatte i organisasjoner er åpne for å ta risiko, utfordre regler og rutiner for å gjennomføre ideer, vil det kunne være vanskeligere å drive med innovasjon.

Ved entreprenøriell orientering og bruker/kundeorientering ser vi også overraskende sammenhenger. Her ser vi at offentlig og privat sektor har relativt lik gjennomsnittsverdi med 5,11% i offentlig, mot 5,08% i privat sektor. Likevel ser vi at offentlig sektor ligger noe høyere. Entreprenøriell orientering er viktig for å muliggjøre organisasjoners evne til å utnytte nåværende konkurransefortrinn, utforsker nye muligheter og kompetanse som kreves for å kunne bruke dem (Hornsby et al., 2013). Entreprenørskap er en viktig strategi for måloppnåelse, uansett hvilken sektor organisasjoner tilhører (Hornsby et al., 2013). At offentlig sektor har høyere brukerorientering enn privat sektor, kan komme av at det er tjenester for brukerne som er hovedfokuset for kommunale enheter. Her ligger offentlig sektor med et gjennomsnitt på 6,27% og privat sektor på 6,01%.

Ved måloppnåelse (performance) ligger også offentlig høyere med 5,71 % mot 5,62% i privat sektor. Målene for måloppnåelsen i de forskjellige sektorene er noe ulike. Privat sektor strever ofte etter økt konkurranseposisjon og større økonomisk gevinst. På andre siden arbeider offentlig sektor mot mer effektivitet, bedre samarbeid og involvering av ansatte (De Vries et al., 2014). Det er mulig de ansatte i den private virksomheten føler de har lenger vei å strekke seg for å nå sine mål. De kan tenke det er vanskeligere å nå de økonomiske målene som er satt, da disse er konkrete målbare mål. I offentlig sektor kan et av målene være mer fornøyde brukere, som er mer komplisert å måle.

For innovasjonsfaktoren ser vi at de fleste lederne både i privat og offentlig sektor har arbeidet med innovasjon den siste tiden. 79,3% i privat og 63,5% i offentlig sektor. Vi ser fortsatt at det er en høy gjennomsnittsverdi for å ikke ha arbeidet med innovasjon i offentlig sektor med 36,5%. Dette er en relativt høy prosent, som kanskje bør være lavere i kommuner der de legger vekt på innovasjon. Offentlig sektor i motsetningen til privat sektor står ofte overfor en rekke hindringer og barrierer på grunn av lover og regler satt av myndighetene i landet, samt drivere og barrierer for ansatte i organisasjonene (De Vries et al., 2014). Et klima for innovasjon med klar visjon, deltagende sikkerhet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon vil kunne bidra til mer innovasjon i de kommunale enhetene (Anderson og West, 1998).

Tabell 9 - Tall fra privat sektor mot offentlig sektor (Pedersen, In press)

Sammenligning	Privat	Offentlig
Dynamiske kapabiliteter		
Identifisering (sensing)	5,17	4,97
Utnyttelse (seizing)	5,11	5,53
Transformerer (Transforming)	5,50	5,7
Preferanse		
Enhet/team 1	84,5	67,6
Enhet/team 2	15,5	32,4
Entreprenøriell orientering	5,08	5,11
Bruker/kundeorientering	6,01	6,27
Måloppnåelse/performance	5,62	5,71
Innovasjon		
Ja	79,3	63,5
Nei	20,7	36,5

6.5 Validitet og reliabilitet for materialet

Ved gjennomføring av undersøkelser i studier er det viktig å være klar over hva som er med å true materialets validitet og reliabilitet. Som diskutert i kapittel 4 er det flere faktorer som påvirker utvalget vårt og respondentenes utgangspunkt for å besvare undersøkelsen. I en kommune arbeider det mange forskjellige personer med ulike bakgrunner, gjennom for eksempel utdanning, miljø og kultur. Det kan være med på å påvirke reliabiliteten i utvalget vårt, men også skape en god variasjon av respondenter. I oppgaven er vi ikke bare ute etter hva for eksempel sykepleiere i hjemmesykepleien tenker om temaet, men alle enhetslederne i kommunen. Dette er på grunn av at vi ønsker å få et bredt overordnet blikk inn i kommunene og deres arbeid.

Validiteten i undersøkelsen kan deles inn i to deler, ekstern og intern validitet (Dahlum, 2015, 04.09). Ved den eksterne validiteten kan vi ikke si at resultatene fra vår studie kan generaliseres. Det vil si at vi kan ikke trekke en konklusjon for alle kommunene i Norge, ved å ha sett på to kommuner. Det vi kan si er at vi ser en tendens for disse kommunene, som kanskje også kan ses i andre kommuner i Norge, hvis vi gjennomfører undersøkelsen der. Vi valgte å se på to kommuner som fokuserer på innovasjon. Det er ikke sikkert at vi hadde fått samme resultat i kommuner hvor innovasjon ikke er et fokusområde. Indre validitet handler om at vi måler det vi faktisk ønsker å måle (Dahlum, 2015, 04.09). Undersøkelsen vår baserer seg på kjente teorier og godt testede undersøkelser. Før vår studie ble også en liknende undersøkelse gjennomført i en privat bedrift i Norge med gode resultater. Basert på dette er vi trygge på at vi har målt det vi ønsker å finne ut av i våre forskningsspørsmål og hypoteser. Gjennom vår prinsipale komponentanalyse i kapittel 5 gjennomførte vi også en streng test og beholdt kun de faktorene som var over 0,5 % signifikansnivå. Dette fører også til en større sikkerhet i vårt materiale. Gjennom våre funn kan vi gjøre noen slutninger om tema for de to kommunene, men vi kan altså ikke trekke denne slutningen for alle kommunene i Norge.

Reliabilitet handler om at vi kan stole på de dataene vi har fått inn eller ikke (Svartdal, 2016, 11.10). Det betyr i realiteten om andre også kan finne samme resultat dersom undersøkelsen ble gjennomført på nytt bare en annen periode. Da kommunene vi

undersøker allerede legger stor vekt på innovasjon i sitt arbeide, vil sjansen for store endringer i materialet være minimalt. Når det gjelder spørsmålet som omhandler innovasjon er dette tidsbegrensende, da vi undersøker om respondentene har drevet med innovasjon de siste tre månedene. Dette gjør at spørsmålet kan variere noe fra periode til periode.

Vi fant noe varians mellom kommunene i noen av spørsmålene, men det var kun et av spørsmålene vi fikk en kommentar på i kommentarfeltet. Dette spørsmålet handlet om det å gjøre ting riktig, og en av respondentene opplevde dette som vanskelig å svare på. Ingen varierte så mye at vi ble bekymret for eventuelle målefeil eller formuleringsfeil ved spørsmålene.

6.6 Oppsummering og videre forskning

Studien vår av kommunale enheter viser interessante resultater for sektoren og videre arbeid i offentlig sektor. Med utfordringene samfunnet møter, er det i dag stort fokus på innovasjon i både offentlig og privat sektor. Gjennom oppgaven har vi utviklet en spørreundersøkelse som har til hensikt å måle ledelse og innovasjonsevnen i norske kommuner, men den kan også brukes av private aktører. Undersøkelsen gir kommunene innsikt i hvordan de arbeider med innovasjon gjennom klima, dynamiske kapabiliteter, entreprenøriell- og brukerorientering, ledelse, meninger og holdninger hos ansatte for å nå sine mål. Undersøkelsen kan måle tilstanden i kommunene, hvordan iverksatte tiltak i kommunen har fungert, og den kan gjentas på et senere tidspunkt for å måle forbedring.

Økt bevissthet om evnen til innovasjon i kommuner vil kunne være med på å skape mer innovasjon, kreativitet, utvikling og forbedring (Anderson et al., 2014); (Tierney et al., 1999). Dette vil kunne bidra til bedre måloppnåelse, mer tilfredshet blant kommunens brukere, tryggere og mer tilfredse ansatte. Dette kan bli en helt ny og effektiv måte å arbeide med innovasjon på for kommuner i Norge. Vi håper den kan føre til et helt nytt syn på innovasjon, entreprenørskap og ledelse rundt innovasjon for kommunene. Forskning på ledelse og innovasjon i offentlig sektor er definitivt et område som trenger mer oppmerksomhet og forskning.

6.6.1 Forskningsdesign

I undersøkelsen gikk vi for et design der alle enhetslederne i kommunene svarte på alle spørsmålene i undersøkelsen. Men denne undersøkelsen kan også gjennomføres som en flernivåundersøkelse, der lederen for enhetene svarer på spørsmålene som omhandler arbeidsmiljøet i enheten, endringsorientering, meninger om endring, preferanse for ledelse, omstilling og forholdet til brukerne, måloppnåelse og innovasjon. Deretter kan 1 til 2 eller enda flere ansatte under denne enhetslederen svare på tilsvarende spørsmål. I tillegg til at de vurderer sin egen leder gjennom spørsmålene som presenteres under ledelse. Denne type undersøkelse kan være noe mer sensitiv enn undersøkelsen vår, der lederen selv vurderer sin egen ledelse.

6.6.2 Respondenter

Denne undersøkelsen kan gjennomføres ved at enda flere ansatte i kommunen tar del i den, enhetsledere, teamledere og ansatte under disse. Ledergrupper over disse igjen kan også vurderes i ledelsesdelen av undersøkelsen. Kommunene kan velge å dele opp respondentene i grupper, eller undersøke alle i en og samme undersøkelse. Undersøkelsen bør også gjennomføres i flere kommuner for å kunne sammenligne disse mot hverandre.

6.6.3 Potensiale for måleverktøyet

I dagens samfunn med fokus på kommunesammenslåing, er kommuner nødt til å bli mer innovative og entreprenørielle, for å finne løsninger og utnytte sine ressurser på en effektiv måte. Med større krav fra befolkningen, vil de største tjenestoområdene helse og skole ha behov for mere innovative løsninger (Norges Forskningsråd, 2012). Vi mener at det å ha et klima og en kultur for innovasjon i hele organisasjonen er viktig for kommunene. Dette verktøyet vil kunne bidra med å skape et slikt klima.

Litteraturliste

Alvesson, M., og Kärreman, D. (2015). Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25 (2), 139 – 152. Doi: 10.1177/1056492615589974

Anderson, N., Potočnik, K., og Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A state-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40 (5), 1297–1333. Doi: 10.1177/0149206314527128

Anderson, N., og West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258. Doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., og Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/256995>

Arago'n-Correa, J.A., Garcí'a-Morales, V.J., og Cordo'n-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 349 – 359. Doi: 10.1016/j.indmarman.2005.09.006

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aryee S., Walumbwa F.O., Zhou Q., og Hartnell C.A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Meditation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25 (1), 1-25. Doi: 10.1080/08959285.2011.631648

Bain, P.G., Mann, L., og Pirola- Merlo, A. (2001). The innovation imperative
The Relationships Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research
and Development Teams. *Small Group Research*, 32 (1), 55-73. Doi:
10.1177/104649640103200103

Carless, S., Wearing, A., og Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational
Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 389-405. Doi:
10.1023/A:1022991115523

Covin, J. G., og Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and
benign environments. *Strat. Mgmt. J.*, 10 (1), 75–87. Doi:10.1002/smj.4250100107

Covin, J. G., Green, K. M., og Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the
Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory
and Practice*, 30 (1), 57–81. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x

Dahlum, S. (2015, 04.09). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>.

Datatilsynet. (2016, 22.11). Samtykke til handsaming av personopplysningar. Hentet
fra <https://www.datatilsynet.no/personvern/samtykke/>

De Dreu, C.K.W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of
minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational
Psychology*, 11 (3), 285-298. Doi: 10.1080/13594320244000175

De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G. (2014). Innovations in the Public
Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. Paper presantert på IRSPM
conference, Ottawa.

Difi. (2016, 26.09). Nettverk for innovasjon. Hentet fra
<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/nettverk-innovasjon>

Eisenbeiss, S.A., Boerner, S., og Van Knippenberg, D. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1438-1446. Doi: 10.1037/a0012716.

Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6 (4), 195–205. Doi: 10.1111/1467-8691.00070

Ekvall G., og Ryhammar L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12 (4), 303-310. Doi: 10.1207/s15326934crj1204_8

Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., og Brettel, M. (2012). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41 (4), 1069-1097. Doi: 10.1177/0149206312455244

Fagerberg, J. (2013). Innovation – a New Guide. *TIK Working paper*, No 20131119, Oslo. Hentet fra http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik_working_paper_20131119.pdf

Fowler, F.J. (2009). *Survey Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., og Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040–1050. Doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005

Gumusluoglu, L., og Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461–473. Doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Hair J., Black W., Babin B., og Anderson R. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. Harlow, Pearson.

Hornsby J.S., Kuratko D.F., Holt D.T., og Wales W.J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management Association*. Product Development & Management Association, 30 (5), 937–955. Doi: 10.1111/jpim.12038

Howell, J.M., og Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902. Doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., og Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 171-184. Doi: 10.1207/S15326934CRJ1302_5

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.

Jansson, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287–302. Doi: 10.1348/096317900167038

Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168. Doi: 10.1002/nml.59

Jiménez-Jiménez, D., og Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64 (4), 408–417. Doi: 10.1016/j.jbusres.2010.09.010

Jung, D.I., Chow, C., og Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 525–544. Doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X

Jung, D.I., Chow, C., og Wu, A. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 582-594. Doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.007

Kahn, R., Rehman, A.U., og Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3 (11), 678-684. Doi: 10.5897/AJBM09.203

KS. (2015, 14.10). Arbeidsgiverstrategier og ledelse. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2015/arbeidsgiverstrategier-og-ledelse/>

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. og Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425. Doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Løvås, G. (2013). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Matzler, K., Kepler, J., Schwarz, E., Deutinger, N., og Harms, R. (2008). The relationship between Transformational leadership, product innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21 (2), 139–152. Doi: 10.1080/08276331.2008.10593418

Norges Forskningsråd. (2012). *Hovedrapport: Kunnskapsoversikt og muligheter for innovasjon i offentlig sektor* (ISBN 978-82-12-03088-6). Hentet fra www.forskningsradet.no/publikasjoner

Noruzi, A., Dalfard, V.M., Azhardi, B., Nazari-Shirkouhi, S., og Rezazadeh, A. (2012). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *Int J Adv Manuf Technol*, 64 (5-8), 1073–1085. Doi: 10.1007/s00170-012-4038-y

O'Reilly, C.A., Chatman, J., og Caldwell D.F. (1991). People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of management Journal*, 34 (3), 487-516. Doi: 10.2307/256404

Parker, S.K., Turner, N., og Williams, H.M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636–652. Doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636

Parry, K.W., og Proctor-Thomson, S.B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3 (4), 376–399. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/714023843>

Pedersen, P.E. (In press). The effects of team climate and leadership behavior on innovation and performance in a global telecommunications service provider. *Center for Service Innovation*. Bergen: Norwegian School of Economics.

Regjeringen. (2016, 22.04). Innovasjon og nyskaping. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/konkurransekraft-for-norske-arbeidsplasser1/Innovasjon1/id753912/>

Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Sarros J.C., Cooper, B.K., og Santora, J.C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 145-158. Doi: 10.1177/1548051808324100

Sarros, J.C., Cooper, B.K., og Santora, J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not - for- profit and for-profit organizations. Leadership & Organization. *Development Journal*, 32 (3), 291-309. Doi: 10.1108/01437731111123933

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Seibert, S.E., Crant, M.J., og Kraimer, M.L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416-427. Doi: 10.1037/0021-9010.84.3.416

Smith, M., Busi, M., Ball, P., og Van Der Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organisation's ability to manage innovation: A structured Literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12 (4), 655–676. Doi: 10.1142/S1363919608002138

Skirbekk, S. (2015, 30.01). Ideologi. Hentet fra <https://snl.no/ideologi>.

Strating, M.M.H., og Nieboer, A.P. (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory-short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research* 9 (126). Doi: 10.1186/1472-6963-9-126

Svartdal, F. (2016, 11.10). Reliabilitet. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350. Doi: 10.1002/smj.640

Tidd, J., og Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. NY: Wiley.

Tierney, P., Farmer, S.M., og Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of trait and relationships. *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-620. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x

Van Knippenberg, D., Neder Veen Pietersen, A.D., Schippers, M., og Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 31 (4), 609-623. Doi: 10.1002/job.650

VandeWalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (6), 995-1015. Doi: 10.1177/0013164497057006009

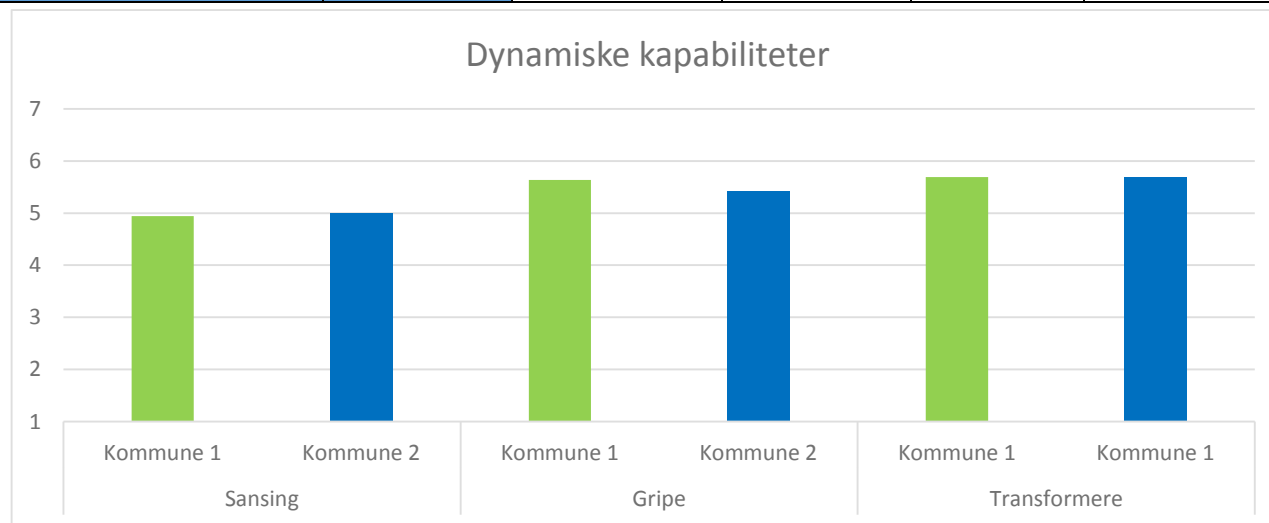
Yi-Ching Chen, M., Yeh-Yun Lin, C., Lin, H.E, og McDonough III, E.F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pac J Manag*, 29, 239–264. Doi: 10.1177/1059601115592982

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (Global edition). (Seventh edition). Upper Saddle River, New Jersey: *Pearson Education*, Inc. Hentet fra <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>

Vedlegg 1 - Tall fra kommunene

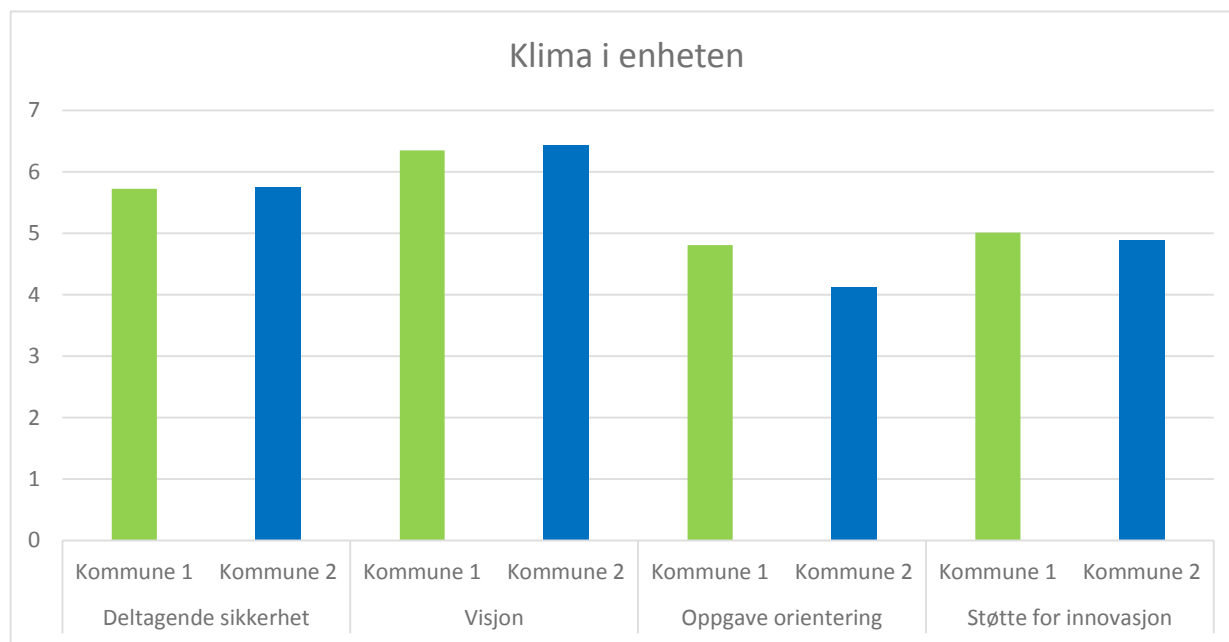
Analyse hvor endringsorientert er arbeidet ditt (Dynamiske kapabiliteter)

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound	
Identifisering (sensing)	Kommune 1	4,9444	0,72375	0,12062	4,6996	5,1893	3,33 7
	Kommune 2	5	1,02227	0,16583	4,664	5,336	3,33 7
Utnyttelse (seizing)	Kommune 1	5,6389	0,81601	0,136	5,3628	5,915	4,5 7
	Kommune 2	5,4211	0,94101	0,15265	5,1118	5,7304	3,5 7
Transformerer	Kommune 1	5,6944	0,98762	0,1646	5,3603	6,0286	3,5 7
	Kommune 1	5,6974	0,8741	0,1418	5,4101	5,9847	3,5 7



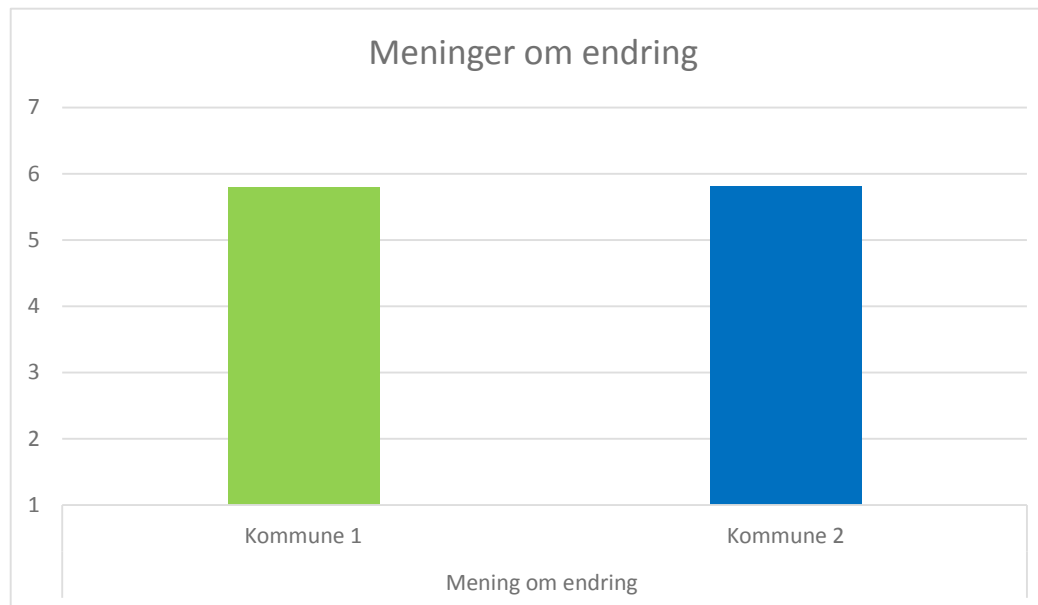
Analyse av arbeidsmiljøet i enheten vår

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Deltagende sikkerhet	Kommune 1	5,7222	0,86557	0,14426	5,4294	6,0151	3,5	7
	Kommune 2	5,75	0,77764	0,12615	5,4944	6,0056	4,5	7
Visjon	Kommune 1	6,3472	0,75422	0,1257	6,092	6,6024	4	7
	Kommune 2	6,4342	0,5947	0,09647	6,2387	6,6297	4	7
Oppgave orientering	Kommune 1	4,8056	1,35898	0,2265	4,3457	5,2654	2	7
	Kommune 2	4,1316	1,4127	0,22917	3,6672	4,5959	1,5	7
Støtte for innovasjon	Kommune 1	5,0093	0,87826	0,14638	4,7121	5,3064	3,33	6,67
	Kommune 2	4,8947	1,01077	0,16397	4,5625	5,227	2,33	6,67



Meninger om endring

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mening om endring	Kommune 1	5,787	0,80928	0,13488	5,5132	6,0609	4	7
	Kommune 2	5,7982	0,74148	0,12028	5,5545	6,042	4,33	7

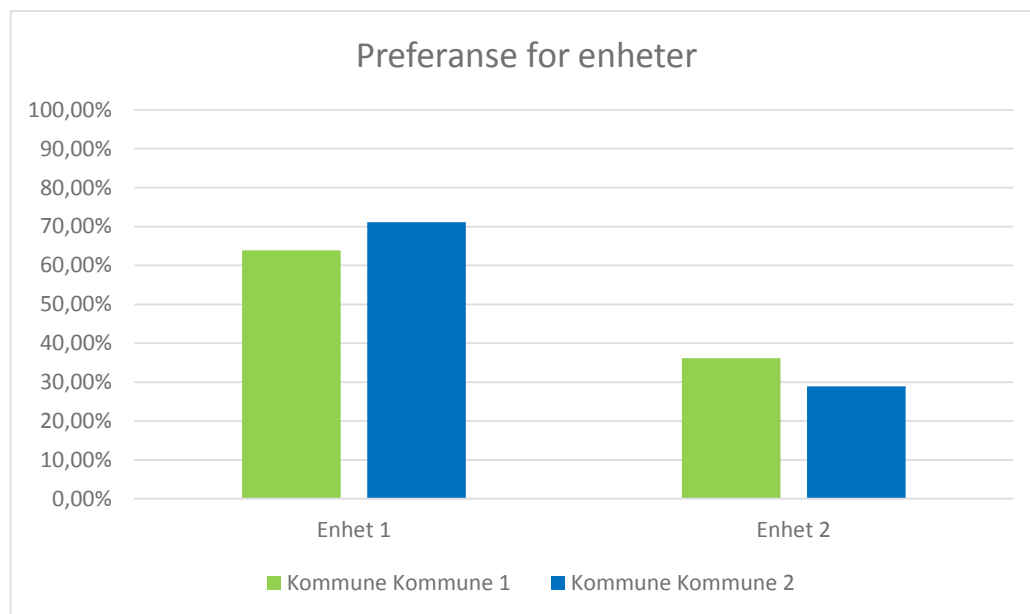


Preferanse

Prosentvis fordeling ved kommunene

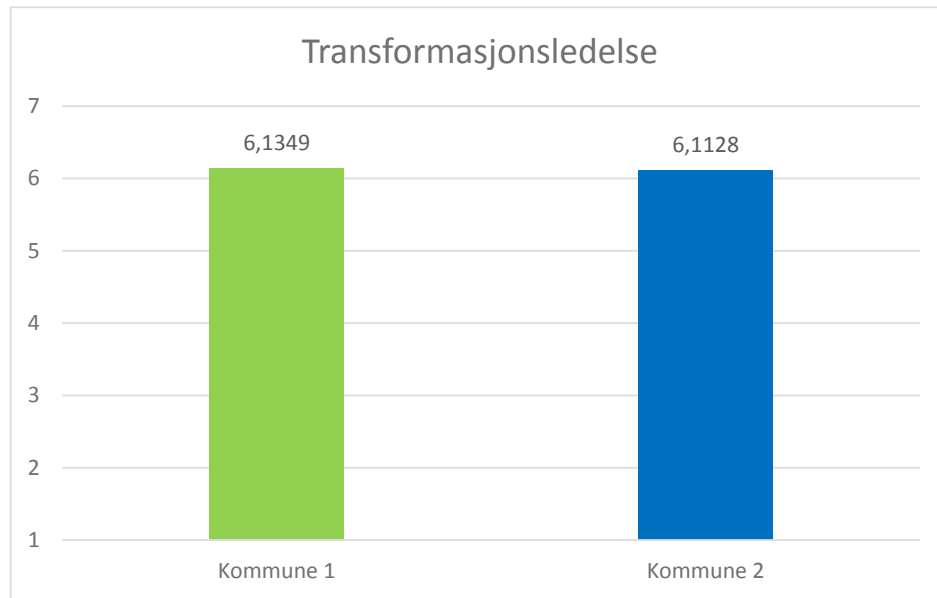
			Preferanse		Total
			Enhet 1	Enhet 2	
Kommune	Kommune 1	Count	23	13	36
		Percent	63,90 %	36,10 %	100,00 %
	Kommune 2	Count	27	11	38
		Percent	71,10 %	28,90 %	100,00 %

		Enhet 1	Enhet 2
Kommune	Kommune 1	63,90 %	36,10 %
	Kommune 2	71,10 %	28,90 %



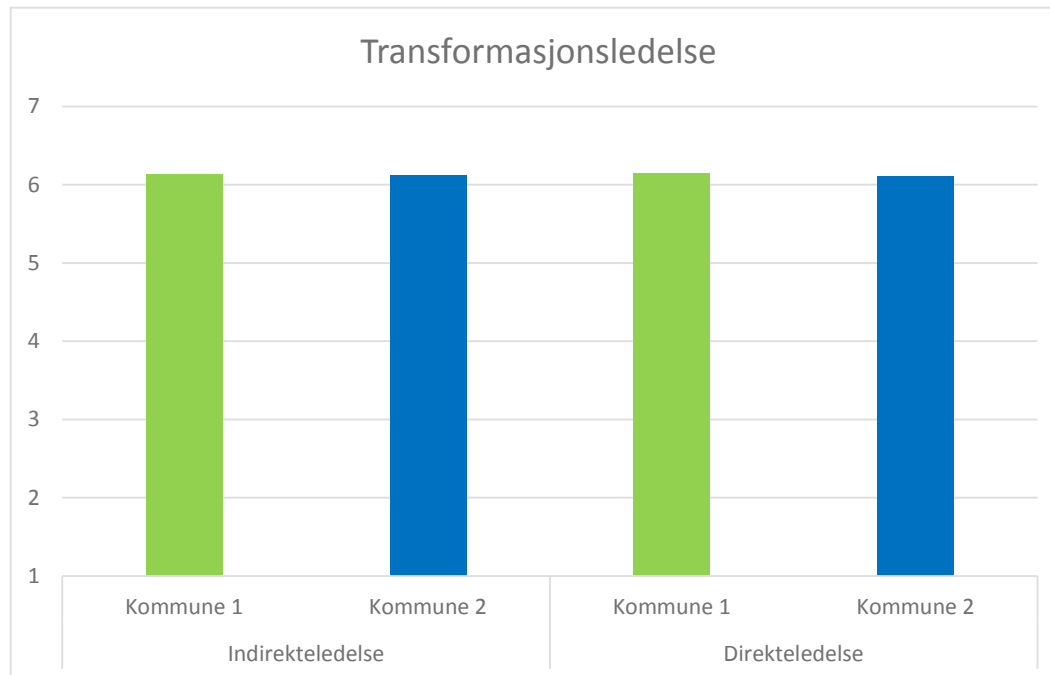
Ledelse
Transformasjonsledelse

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Transformasjonsledelse	Kommune 1	6,1349	0,69479	0,1158	5,8998	6,37	4,29	7
	Kommune 2	6,1128	0,5388	0,0874	5,9357	6,2899	5	7



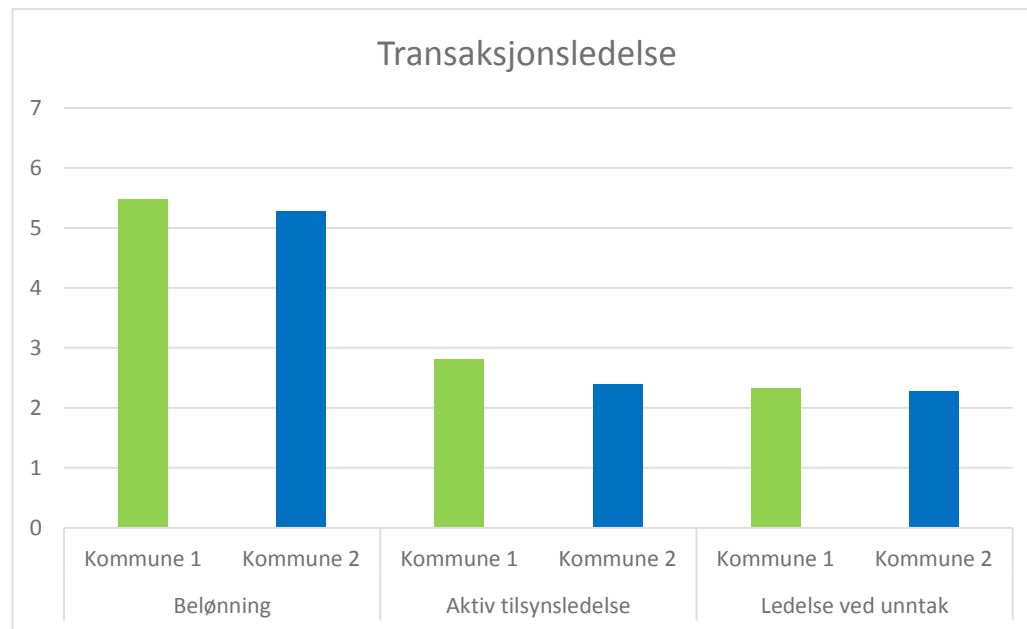
Transformasjonsledelse 2

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Indirekte transformasjonsledelse	Kommune 1	6,1319	0,73067	0,12178	5,8847	6,3792	4,5	7
	Kommune 2	6,1184	0,61714	0,10011	5,9156	6,3213	4,75	7
Direkte transformasjonsledelse	Kommune 1	6,1389	0,77408	0,12901	5,877	6,4008	4	7
	Kommune 2	6,1053	0,66262	0,10749	5,8875	6,3231	4,67	7



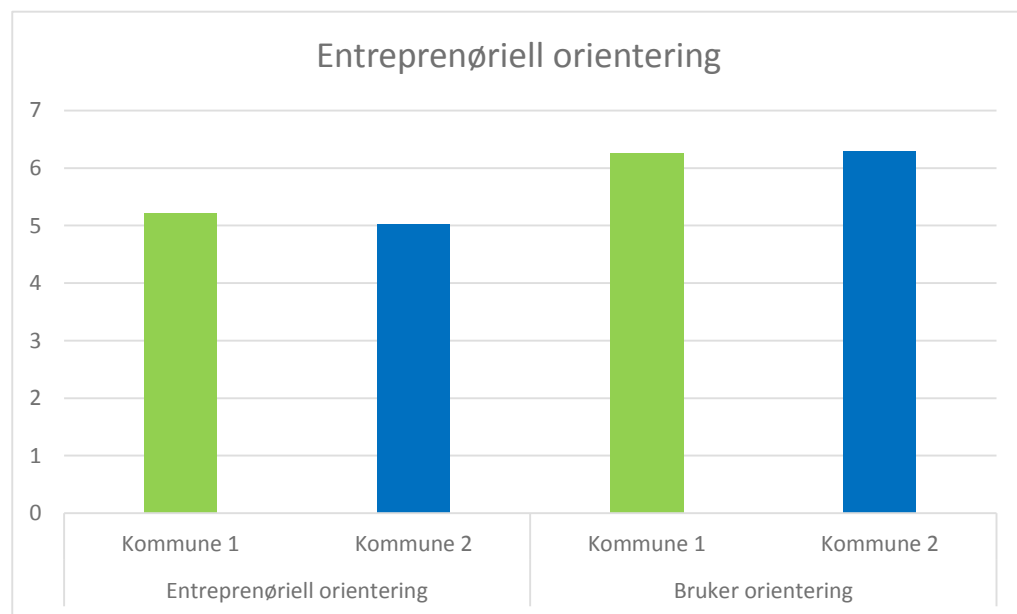
Transaksjonsledelse

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Belønning	Kommune 1	5,4722	0,90982	0,15164	5,1644	5,7801	2,5	7
	Kommune 2	5,2763	0,92047	0,14932	4,9738	5,5789	3,5	7
Aktiv tilsynsledelse	Kommune 1	2,8148	1,0187	0,16978	2,4701	3,1595	1	5,33
	Kommune 2	2,3947	0,7627	0,12373	2,144	2,6454	1	4
Ledelse ved unntak	Kommune 1	2,3194	1,07672	0,17945	1,9551	2,6838	1	5,5
	Kommune 2	2,2763	1,15488	0,18735	1,8967	2,6559	1	5



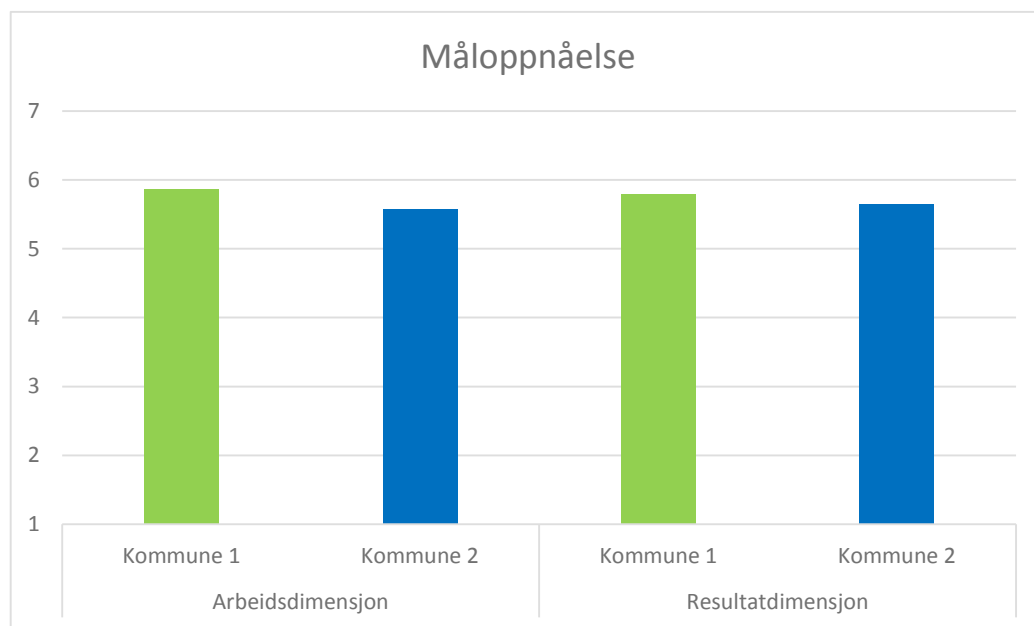
Omstilling og forhold til brukerne

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Entreprenøriell orientering	Kommune 1	5,2176	1,02958	0,1716	4,8692	5,566	3,5	7
	Kommune 2	5,0132	1,09214	0,17717	4,6542	5,3721	2,83	7
Bruker orientering	Kommune 1	6,25	0,87786	0,14631	5,953	6,547	3,67	7
	Kommune 2	6,2982	0,75849	0,12304	6,0489	6,5476	4	7



Måloppnåelse

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Arbeidsdimensjon	Kommune 1	5,8611	0,76168	0,12695	5,6034	6,1188	4	7
	Kommune 2	5,5702	0,60482	0,09812	5,3714	5,769	3,67	6,67
Resultatdimensjon	Kommune 1	5,7963	0,61864	0,10311	5,587	6,0056	4,67	7
	Kommune 2	5,6404	0,96603	0,15671	5,3228	5,9579	3	7



Vedlegg 2 - Gjennomsnitt og standardavvik for kommunene

Arbeidsmiljøet i enheten	Kommune 1		Kommune 2	
	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Holdningen i vår enhet er at "vi er sammen om alt"	5,56	0,969	5,55	0,978
I vår enhet holder vi hverandre oppdatert på arbeidsrelaterte problemstillinger	5,89	0,919	5,95	0,804
I vår enhet føler de ansatte seg forstått og akseptert av hverandre	5,69	0,856	5,76	0,714
I hvilken grad tror du at enhetens mål blir forstått av de andre ansatte i enheten?	5,47	0,971	5,68	1,016
I hvilken grad føler du at du kan stå innenfor enhetens felles mål?	6,56	0,809	6,68	0,620
I hvilken grad tror du at enhetens mål faktisk kan oppnås?	6,14	0,867	6,18	0,692
Stiller ansatte i enheten spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører?	4,39	1,825	3,66	1,977
Vurderer ansatte i enheten potensielle svakheter ved arbeidet de utfører for å kunne oppnå best mulige resultater?	5,22	1,124	4,61	1,285
Bruker ansatte i enheten hverandres ideer for å oppnå best mulige resultater?	5,53	0,91	5,29	1,206
Ansatte i vår enhet søker alltid etter nye måter å se et problem på	4,92	0,906	4,89	1,060
I vår enhet bruker vi den tiden vi trenger for å utvikle nye ideer	4,61	1,337	4,61	1,220

Ansatte i enheten vår samarbeider for å bidra til å utvikle og ta i bruk nye ideer	5,5	1	5,18	1,205
--	-----	---	------	-------

Hvor endringsorientert er arbeidet ditt	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Jeg identifiserer systematisk nye muligheter fra endrede brukerbehov, ny teknologi og hva andre kommuner gjør	5,14	1,175	5,21	1,234
Jeg oppdager ofte utviklingsmuligheter lenge før andre gjør det	4,58	0,806	4,74	1,155
Jeg oppdager ofte muligheter som kan utnyttes for å skape nye tjenester eller måter å gjøre ting på (selv om jeg ikke kan følge de opp)	5,11	0,919	5,05	1,089
Jeg sikrer rutinemessig at potensielt gode muligheter ikke går tapt, men utvikles og tas i bruk	5,06	0,893	4,87	1,070
Jeg tar ofte sjansen på å følge opp utviklingsmuligheter	5,42	0,937	5,24	1,218
Jeg tar etter beste evne nytte av muligheter som oppstår	5,86	0,833	5,61	0,887
Jeg deler ofte kunnskap som har potensiale til å endre eksisterende tjenester og måter å gjøre ting på	6,03	0,736	5,61	1,104
Jeg forsøker systematisk å endre de eksisterende rutinene i min enhet til det bedre	5,75	1,052	5,71	1,088
Jeg endrer jevnlig på våre måter å gjøre ting på for å sikre at de er i tråd med endringer i offentlig sektor ellers	5,64	1,018	5,68	0,842

Meninger om endring	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
---------------------	----------	----------	----------	----------

Å identifisering nye utviklings muligheter	5,78	0,898	5,76	0,883
Å utvikle nye tjenester og måter å gjøre ting på	5,75	0,874	5,63	0,883
Å sette en idé ut til livs	5,83	0,811	6,00	0,735
Ledelse	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Jeg kommuniserer en klar og positiv visjon for fremtiden	6,08	0,841	5,95	0,837
Jeg oppfordrer ansatte til å tenke på utfordringer/problemstillinger på en ny måte	6,11	0,854	6,18	0,766
Jeg har klare verdier og baserer ledelsen min tydelig på disse verdiene	6,08	0,937	6,03	0,854
Jeg viser stolthet og respekt ovenfor ansatte og inspirerer dem til å prestere i sitt arbeid	6,22	0,832	6,11	0,649
Jeg behandler ansatte som individuelle individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres	6	0,926	5,89	1,008
Jeg gir oppmuntring og anerkjennelse til ansatte	6,17	0,941	6,32	0,739
Jeg fremmer tillit, involvering og samarbeid mellom ansatte i enheten	6,28	0,779	6,32	0,662
Jeg uttrykker tydelig hvem som er ansvarlig for at vi når målene som er satt	5,86	0,99	5,79	0,875
Jeg uttrykker klart hva ansatte kan forvente å få når disse målene oppnås	5,08	1,025	4,76	1,403
Jeg uttrykker tilfredshet når ansatte oppfyller forventninger	6,39	0,599	6,26	0,724

Jeg fokuserer mest på uregelmessigheter, unntak og ansattes avvik fra gitte standarder	2,72	1,162	2,32	0,904
Jeg konsentrerer meg mest om å håndtere ting som er feil, klager og svikt i enheten	2,64	1,099	2,29	0,867
Jeg har oversikt over alle feil gjort i enheten	3,08	1,519	2,58	1,426
Jeg venter til noe går feil før jeg gjør noe	2,06	1,372	1,92	1,100
Jeg mener at det ikke er noe poeng i å fikse noe, hvis det ikke er noe feil	2,39	1,248	2,39	1,569
Jeg griper ikke inn før problemene blir alvorlige	2,25	1,228	2,16	1,326
Omstilling og forholdet til brukerne	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Vår enhet har stort fokus på innovasjon	5,22	1,222	5,29	1,088
Vår enhet fremmer kreativitet og eksperimentering	5,31	1,167	5,18	1,249
Vår enhet prøver å være den første enheten som introduserer nye tjenester, teknologier og lignende.	5,03	1,362	4,76	1,584
Vår enhet setter raskt i gang handlinger isteden for å være passive og vente	5,33	1,095	5,34	1,097
Vår enhet er ikke redd for prosjekter med høy risiko som kan oppnå gode resultater, selv om noen vil mislykkes.	5,19	1,369	4,47	1,330
Vår enhet mener at risikoen med å gjøre noe nytt er viktig for å oppnå enhets mål	5,22	1,222	5,03	1,365

Vår enhet tar hensyn til brukerens behov	6,31	1,009	6,29	0,768
Vår enhet understreker viktigheten av brukertilfredshet	6,22	0,929	6,39	0,790
Vår enhet fokuserer på å skape brukerverdi	6,22	0,898	6,21	0,905

Måloppnåelse	Gj.snitt	St.avvik	Gj.snitt	St.avvik
Min enhet har utført de riktige arbeidsoppgavene	6,08	0,806	5,63	0,786
Enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte	5,81	0,889	5,42	0,642
Min enhet har utført arbeid av høyeste kvalitet	5,58	1,131	5,42	1,222
Min enhet har vært kostnadseffektiv	5,69	0,889	5,66	0,781
Enhetens brukere har vært svært fornøyde	6,03	0,609	5,95	1,089
Min enhet har oppnådd sine mål	5,78	0,797	5,55	1,058

Preferanse for enhetsleder	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Enhet 1	23	63,9	27	71,1
Enhet 2	13	36,1	11	28,9

Innovasjon	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Ja	23	63,9	24	63,2
Nei	13	36,1	14	36,8

Vedlegg 3 - Mail til kommunene

Til enhetsledere i kommune 1

Innovasjon og ledelse

I et samarbeid mellom kommune 1 og masterstudenter ved Høgskolen i Sørøst-Norge skal det gjennomføres en undersøkelse blant alle enhetsledere. Masterstudentene Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye ønsker å kartlegge hvordan offentlig sektor arbeider med innovasjon og ledelse.

Invitasjon til studien

Vi inviterer deg til å delta i denne studien fordi du er enhetsleder i kommune 1. Undersøkelsen er tilgjengelig gjennom en link (lenger ned på siden) som er tilgjengelig i én uke. Vi setter pris på om du får tatt undersøkelsen så snart som mulig.

Viktig for kommune 1

Målet med studien er at kommune 1 skal få bedre innsikt i hvordan kommunen jobber med innovasjon og ledelse, og hvordan dette påvirker klimaet i enhetene. Kommunen vil få tilgang til resultatene av undersøkelsen, og vil bruke disse til å se hvordan kommunen kan arbeide med innovasjon i fremtiden. Det er derfor viktig at flest mulig svarer på undersøkelsen.

Gavekort

Som takk for innsatsen vil det bli gitt et gavekort på 500 kr til en tilfeldig trukket enhetsleder.

Anonymitet

Din anonymitet er viktig for oss. All respons vil bli håndtert anonymt. Detaljert informasjon om anonymitet vil være mulig å finne på første side av undersøkelsen.

Praktisk

Gjennomføring av undersøkelsen tar ca. 8-10 minutter.

Undersøkelsen er tilgjengelig i en uke gjennom denne linken:

Takk for ditt samarbeid og deltagelse!

Med vennlig hilsen

Kommune 1

og

Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye, Høgskolen i Sørøst-Norge

Til virksomhetsledere i kommune 2

Informasjon

I et samarbeid mellom kommune 2 og masterstudenter ved Høgskolen i Sørøst-Norge skal det gjennomføres en undersøkelse blant alle virksomhetsledere. Masterstudentene Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye har et ønske om å kartlegge hvordan offentlig sektor arbeider med innovasjon og ledelse.

Invitasjon til studien

Vi inviterer deg til å delta i denne studien fordi du er virksomhetsleder i kommune 2. Undersøkelsen er tilgjengelig gjennom en link (lenger ned på siden) som er tilgjengelig i 1 uke. Vi setter pris på om du får tatt undersøkelsen så snart du har mulighet.

Målet med studien er at kommune 2 skal få bedre innsikt i hvordan kommunen jobber med innovasjon og ledelse, og hvordan dette påvirker klimaet i enhetene. Studien vil bli brukt til å se hvordan kommune 2 kan arbeide med innovasjon i fremtiden.

Anonymitet

Din anonymitet er viktig for oss. All respons vil bli håndtert anonymt. Detaljert informasjon om anonymitet vil være mulig å finne på første side av undersøkelsen.

Gavekort

Som takk for innsatsen vil det bli gitt et gavekort på 500 kr til en tilfeldig trukket enhetsleder.

Praktisk

Undersøkelsen er tilgjengelig i en uke gjennom denne linken:

Gjennomføring av undersøkelsen tar ca. 8-10 minutter.

Takk for ditt samarbeid og deltagelse.

Med vennlig hilsen

Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye, Høgskolen i Sørøst-Norge

Vedlegg 4 - Undersøkelsen til kommunene

Undersøkelsen

Introduksjonen i undersøkelsen for kommunene (disse er anonymisert):

Til alle enhetsledere i kommune 1

Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge hvordan kommune 1 arbeider med innovasjon og ledelse. Undersøkelsen er et samarbeid mellom masterstudenter ved Høgskolen i Sørøst-Norge og kommune 1.

Viktig for kommune 1

Målet med studien er at kommune 1 skal få bedre innsikt i hvordan kommunen jobber med innovasjon og ledelse, og hvordan dette påvirker klimaet i enhetene. Kommunen vil få tilgang til resultatene av undersøkelsen, og vil bruke disse til å se hvordan kommunen kan arbeide med innovasjon i fremtiden. Det er derfor viktig at flest mulig svarer på undersøkelsen.

Anonymitet

Ingen personlig identifiserbar informasjon mottatt i questback slik som e-post, ip-adresser, nettlesertype eller operativsystem blir lagret med undersøkelsen. Studentene har aldri tilgang til e-post adresser fra kommunen, da kommunen selv er ansvarlig for å distribuere undersøkelsen. Kommunen blir også anonymisert i masteroppgaven.

Enhet

Gjennomgående for undersøkelsen er at vi bruker betegnelsen **enhet** som den avdeling du som svarer på undersøkelsen er enhetsleder for.

Takk for ditt samarbeid og deltagelse!

Med vennlig hilsen

Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye, Høgskolen i Sørøst-Norge

Til alle virksomhetsledere i kommune 2

Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge hvordan kommune 2 arbeider med innovasjon og ledelse. Din deltagelse er viktig på flere områder, ikke bare for kommunen som helhet, men også for deg som virksomhetsleder og din enhet. Studien vil bli brukt til å se hvordan kommune 2 kan arbeide med innovasjon i fremtiden.

Undersøkelsen er et samarbeid mellom masterstudenter ved Høgskolen i Sørøst-Norge og kommune 2

Anonymitet

Ingen personlig identifiserbar informasjon mottatt i questback slik som e-post, ip-adresser, nettlesertype eller operativsystem blir lagret med undersøkelsen. Studentene har aldri tilgang til e-post adresser fra kommunen da kommunen selv er ansvarlig for å distribuere undersøkelsen. Kommunen blir også anonymisert i masteroppgaven.

Enhet

Gjennomgående for undersøkelsen er at vi bruker betegnelsen **enhet** som den virksomhet/avdeling du som svarer på undersøkelsen er virksomhetsleder for.

Takk for ditt samarbeid og deltagelse!

Med vennlig hilsen

Kine Poulin Auråker og Wibekke Kristine Ombye, Høgskolen i Sørøst-Norge

Arbeidsmiljøet i enheten vår

Vennligst svar på følgende spørsmål om arbeidsmiljøet i din enhet med en skala fra 1 til 7, hvor 1 er i liten grad og 7 er i stor grad	I liten grad I stor grad						
	1	2	3	4	5	6	7
Holdningen i vår enhet er at "vi er sammen om alt"							
I vår enhet holder vi hverandre oppdatert på arbeidsrelaterte problemstillinger							
I vår enhet føler de ansatte seg forstått og akseptert av hverandre							
I hvilken grad tror du at enhetens mål blir forstått av de andre ansatte i enheten?							
I hvilken grad føler du at du kan stå innenfor enhetens felles mål?							
I hvilken grad tror du at enhetens mål faktisk kan oppnås?							
Stiller ansatte i enheten spørsmål ved grunnlaget for det arbeidet de utfører?							
Vurderer ansatte i enheten potensielle svakheter ved arbeidet de utfører for å kunne oppnå best mulige resultater?							
Bruker ansatte i enheten hverandres ideer for å oppnå best mulige resultater?							
Ansatte i vår enhet søker alltid etter nye måter å se et problem på							
I vår enhet bruker vi den tiden vi trenger for å utvikle nye ideer							
Ansatte i enheten vår samarbeider for å bidra til å utvikle og ta i bruk nye ideer							

Hvor endringsorientert er arbeidet ditt

Vennligst oppgi din mening ved følgende utsagn i en skala hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr helt enig:	Helt uenig Helt enig						
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg identifiserer systematisk nye muligheter fra endrede brukerbehov, ny teknologi og hva andre kommuner gjør							
Jeg oppdager ofte utviklingsmuligheter lenge før andre gjør det							
Jeg oppdager ofte muligheter som kan utnyttes for å skape nye tjenester eller måter å gjøre ting på (selv om jeg ikke kan følge de opp)							
Jeg sikrer rutinemessig at potensielt gode muligheter ikke går tapt, men utvikles og tas i bruk							
Jeg tar ofte sjansen på å følge opp utviklingsmuligheter							
Jeg tar etter beste evne nytte av muligheter som oppstår							
Jeg deler ofte kunnskap som har potensiale til å endre eksisterende tjenester og måter å gjøre ting på							
Jeg forsøker systematisk å endre de eksisterende rutinene i min enhet til det bedre							
Jeg endrer jevnlig på våre måter å gjøre ting på for å sikre at de er i tråd med endringer i offentlig sektor ellers							

Meninger om endring

Fra en skala hvor 1 betyr ikke i hele tatt og 7 betyr veldig trygg, velg her hvor trygg du føler deg med følgende oppgaver:	Ikke i det hele tatt Veldig trygg						
	1	2	3	4	5	6	7
Å identifisering nye utviklings muligheter							
Å utvikle nye tjenester og måter å gjøre ting på							
Å sette en idé ut til livs							

Preferanse	
Indiker hvilke av de følgende enhetene du vil foretrekke å være leder for:	
Enhet 1	Enhet 2
Tar sjanser	Arbeider metodisk og systematisk
Søker etter nye arbeidsmetoder, teknikker eller instrumenter	Liker detaljerte arbeidsoppgaver
Tester ut nye ideer og tar utfordringer på strak arm, selv om resultatet er usikkert	Tar beslutninger og iverksetter tiltak basert på detaljerte analyser og planlegging
Utfordrer regler og rutiner for å forfølge gode ideer	Følger etablerte regler og prosedyrer for å sikre effektiv gjennomføring
	

Ledelse

Disse spørsmålene er viktige for å få en bedre forståelse av din lederrolle i det daglige arbeidsmiljøet i kommunen

Vennligst beskriv deg selv som leder ut fra hva du gjør der 1 betyr aldri og 7 betyr veldig ofte	Veldig						
	Aldri						ofte
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg kommuniserer en klar og positiv visjon for fremtiden							
Jeg behandler ansatte som individuelle individer, støtter og oppmuntrer utviklingen deres							
Jeg gir oppmuntring og anerkjennelse til ansatte							
Jeg fremmer tillit, involvering og samarbeid mellom ansatte i enheten							
Jeg oppfordrer ansatte til å tenke på utfordringer/problemstillinger på en ny måte							
Jeg har klare verdier og baserer ledelsen min tydelig på disse verdiene							
Jeg viser stolthet og respekt ovenfor ansatte og inspirerer dem til å prestere i sitt arbeid							

Ledelse fortsettelse

Disse spørsmålene er viktige for å få en bedre forståelse av lederrolle i det daglige arbeidsmiljøet i kommunen

Vennligst beskriv deg selv som leder ut fra hva du gjør der 1 betyr aldri og 7 betyr veldig ofte	Aldri						Veldig ofte
	1	2	3	4	5	6	7
Jeg uttrykker tydelig hvem som er ansvarlig for at vi når målene som er satt							
Jeg uttrykker klart hva ansatte kan forvente å få når disse målene oppnås							
Jeg uttrykker tilfredshet når ansatte oppfyller forventninger							
Jeg fokuserer mest på uregelmessigheter, unntak og ansattes avvik fra gitte standarder							
Jeg konsentrerer meg mest om å håndtere ting som er feil, klager og svikt i enheten							
Jeg har oversikt over alle feil gjort i enheten							
Jeg venter til noe går feil før jeg gjør noe							
Jeg mener at det ikke er noe poeng i å fikse noe, hvis det ikke er noe feil							
Jeg griper ikke inn før problemene blir alvorlige							

Omstilling og forholdet til brukerne

Vennligst oppgi din mening ved følgende utsagn i en skala hvor 1 betyr helt uenig og 7 betyr helt enig:	Helt uenig Helt enig						
	1	2	3	4	5	6	7
Vår enhet har stort fokus på innovasjon							
Vår enhet fremmer kreativitet og eksperimentering							
Vår enhet prøver å være den første enheten som introduserer nye tjenester, teknologier og lignende.							
Vår enhet setter raskt i gang handlinger isteden for å være passive og vente							
Vår enhet er ikke redd for prosjekter med høy risiko som kan oppnå gode resultater, selv om noen vil mislykkes.							
Vår enhet mener at risikoen med å gjøre noe nytt er viktig for å oppnå enhets mål							
Vår enhet tar hensyn til brukerens behov							
Vår enhet understreker viktigheten av brukertilfredshet							
Vår enhet fokuserer på å skape brukerverdi							

Måloppnåelse

Tenk på arbeidet enheten din har utført de siste tre månedene. Hvor karakteristisk er følgende påstandene for din enhet? (1 ikke i det hele tatt og 7 veldig karakteristisk)	Ikke i det hele tatt Veldig karakteristisk						
	1	2	3	4	5	6	7
Min enhet har utført de riktige arbeidsoppgavene							
Enheten har utført arbeidsoppgavene på rett måte							
Min enhet har vært kostnadseffektiv							
Min enhet har utført arbeid av høyeste kvalitet							
Enhetens brukere har vært svært fornøyde							
Min enhet har oppnådd sine mål							

Tiltak utført i enheten

Hvor nyttig er følgende verktøy, metoder og prinsipper for deg, hvor 1 er ikke tatt i bruk og 7 er veldig nyttig	Ikke tatt i bruk Veldig nyttig						
	1	2	3	4	5	6	7

Innovasjon

Har enheten din introdusert noen store endringer i de siste tre månedene (nye tjenester, prosesser, endringer i arbeidspraksis eller administrative systemer, forbedringer av eksisterende produkter, prosesser, tjenester og liknende)?

Ja

Nei

Hvis ja, utdyp disse under:

Tjenesteområde

Andre kommentarer

Hvis du har noen kommentarer til undersøkelsen setter vi pris på alle innspill