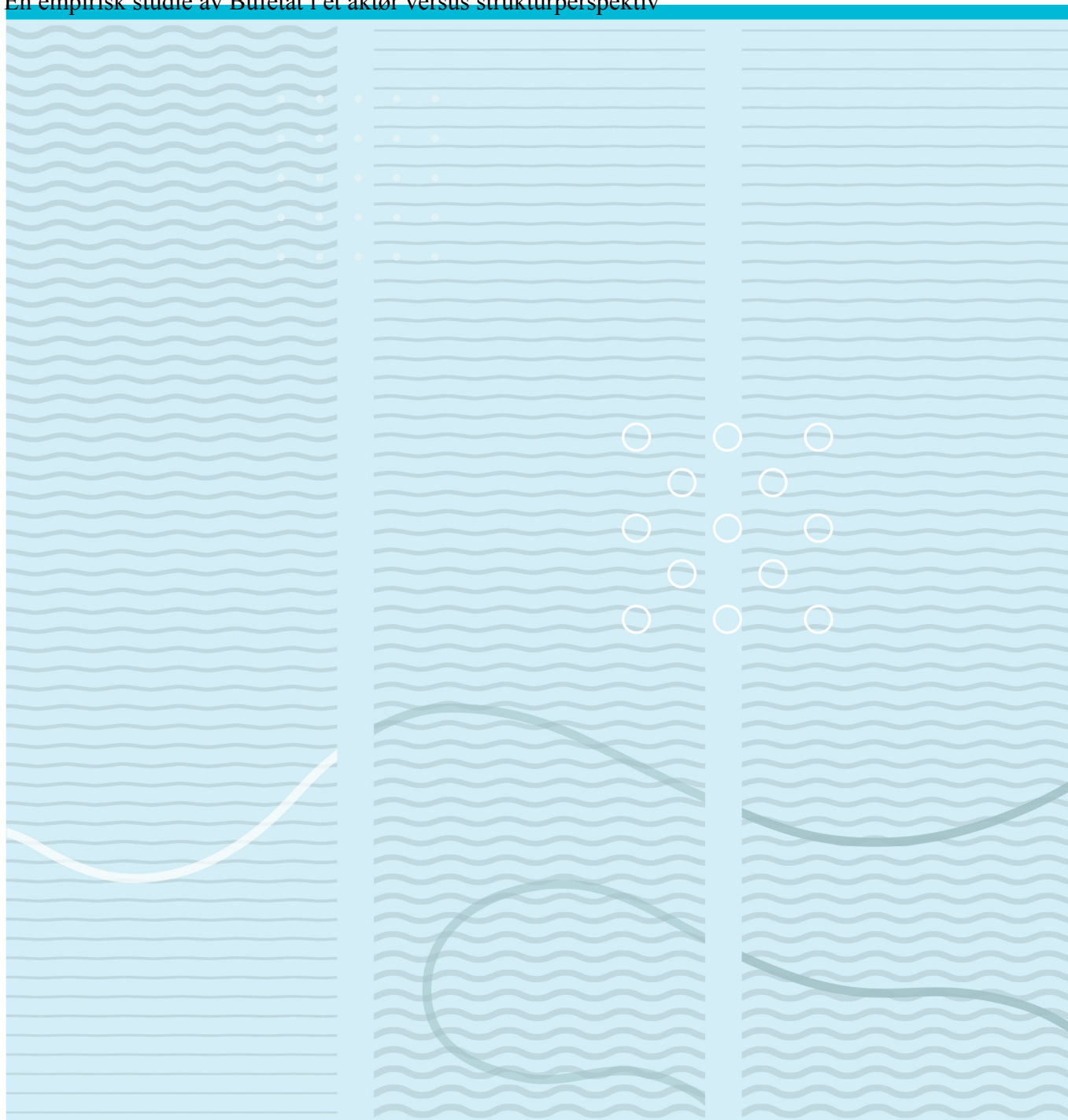



Øivind Johannes Sunde og Silje Solheim Pedersen

Medarbeideren som innovasjonsressurs i offentlig sektor

En empirisk studie av Bufetat i et aktør versus strukturperspektiv





Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Øivind Johannes Sunde og Sille Solheim Pedersen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er medarbeideren som innovasjonsressurs i offentlig sektor, og det er gjort undersøkelser i en enhet i Bufetat region sør.

Litteratur relatert til organisasjoner, tjenesteinnovasjon, innovasjonsressurser og medarbeiderinvolvering utgjør et teoretisk bakteppe, som sammen med empirien gir svar på vår problemstilling.

Triangulering er benyttet som metodisk tilnærming. Innovasjonsklimaet i enheten er målt på mikro og meso – nivå kvantitativt, med 90 respondenter. Det er foretatt en dokumentgjennomgang relatert til makronivået, og fokusgruppeintervjuet med fem ledere på mesonivå har gitt oss empiri knyttet til alle nivåer i organisasjonen.

Det er utarbeidet en kontekstuell modell som synliggjør avhengighetsforholdet mellom struktur, - og aktørperspektivet i organisasjonen.

Oppgaven er et bidrag til forskningsfeltet tjenesteinnovasjon i offentlig sektor, med fokus på i hvilken grad medarbeidere blir benyttet som innovasjonsressurs.

Vi antar at aktører innenfor offentlige virksomheter vil kjenne seg igjen i utfordringene oppgaven belyser.

Abstract

This study examines the employee as a public sector innovation resource, and surveys have been conducted in a unit in the Bufetat region sør. Literature related to organizations, serviceinnovation, innovationresources and employee participation constitutes a theoretical backdrop, which, together with the empirical data provide answers to our questions.

Triangulation is used as a methodological approach. The innovation climate in the unit is quantitatively measured on micro and mesolevel, with 90 respondents. A document review has been carried out related to the macro level, and the focus group interview with five mesolevel managers has given us empirical support for all levels of the organization.

A contextual model has been developed, and illustrates the dependency relationship between the structure, and the employee perspective in the organization.

The assignment is a contribution to the public sector service innovation field, focusing on the extent to which employees are used as an innovation resource.

We assume that public sector actors will recognize the challenges the task highlights.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært som å kjøre berg – og dalbane, oppturer etterfulgt av nedturer - opptil flere ganger, noen looper og følelsen av at det går altfor fort. Samtidig har det vært en lærerik prosess. Vi har bodd hos hverandre, jobbet på kafe, på ulike kontorer og biblioteksbygg. Det har blitt fortært utallige rundstykker med ost og salami, diverse verdensproblemer er løst over en kaffekopp. Vi har blitt godt kjent, og er endelig i mål.

Vi ønsker å rette en stor takk til venner og familie, som tålmodig har forholdt seg til både opp, - og nedturer, og som har hørt oss snakke om innovasjonsressurser i månedsvis. Takk for at dere har holdt ut (ingen nevnt, ingen glemt)!

Vår veileder, Glenn – Egil Torgersen, fortjener også oppmerksomhet; Tusen takk for gode innspill, korrigeringer og ikke minst motivasjon under de verste nedturene.

Det viktigste kommer ofte til slutt..

Til alle våre respondenter: Tusen hjertlig takk for at dere tok dere tid til å svare på våre spørsmål, og for informasjonen dere har gitt. Vi hadde ikke hatt et masterprosjekt uten!

”For å lede et folk, er det best å gå bak dem”

- ukjent.

14.mai 2018, Øivind Johannes Sunde & Sille Solheim Pedersen

1 Contents

1 Introduksjon	10
1.1 Masteroppgavens struktur	12
1.2 Politiske føringer og styring på makronivå	13
1.2.1 Den norske samfunnsmodellen – tradisjon for inkludering i arbeidslivet ...	13
1.2.2 Et nyskapende og bærekraftig Norge	14
1.2.3 Taktskifte i innovasjonsinnsatsen i og for offentlig sektor	14
1.2.4 Endringer i barnevernloven (barnevernsreformen) – mot 2020.....	15
1.2.5 Bufdir – et profesjonelt fagdirektorat	15
1.2.6 Vekst og utvikling for barn, unge og familier	16
1.3 Bufetat	16
2 Teoretisk forankring.....	20
2.1 Kunnskapsstatus / eksisterende forskning på feltet	20
2.2 Hva er innovasjon	22
2.3 Tjenesteinnovasjon.....	24
2.3.1 Tjenesteinnovasjonsbegrepet i en historisk kontekst	24
2.3.2 Operasjonalisering av begrepet tjenesteinnovasjon	25
2.4 Innovasjonsressurser	27
2.4.1 Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)	29
2.4.2 Innovasjonsledelse	31
2.4.3 Innovasjonsressurser i tre hovedgrupper	34
2.4.4 Medarbeiderinvolvering.....	41
3 Forskningsdesign og metode.....	44
3.1 Utvalg og prosedyre.....	46
3.1.1 Utvalg og prosedyre kvantitativ undersøkelse.....	46
3.1.2 Utvalg og prosedyre kvalitativ undersøkelse	48
3.1.3 Utvalg og prosedyre dokumenter	49
3.2 Kvantitativ tilnærming	50
3.2.1 Kvantitativ reliabilitet og validitet	51
3.3 Kvalitativ tilnærming.....	55
3.3.1 Dokumentanalyse	55
3.3.2 Fokusgruppeintervju.....	56

3.3.3	Etikk og personvern	59
3.3.4	Forforståelse og forskning på egen arbeidsplass	61
3.4	Triangulering	62
4	Analyse.....	65
4.1	Kvantitativ analyse	65
4.1.1	Validering av innovasjonsklimaspørsmål.....	65
4.1.2	Validering av medarbeiderinvolveringsspørsmål.....	68
4.1.3	Regresjonsanalyse og korrelasjonstest	68
4.1.4	Sammenheng mellom innovasjonsklima og kontrollspørsmål 6 og 7	73
4.1.5	Konklusjon resultater, kvantitativ undersøkelse	75
4.2	Dokumentanalyse	76
4.3	Kvalitativ analyse.....	78
4.3.1	Hvilke faktorer har betydning for Bufetats tjenesteinnovasjon?.....	78
4.3.2	Oppsummering forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer har betydning for Bufetats tjenesteinnovasjon?	83
4.3.3	Hvilke faktorer innvirker på medarbeiderinvolveringen i Bufetat?	84
4.3.4	Oppsummering forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer innvirker på medarbeiderinvolveringen i Bufetat?.....	89
4.3.5	Fokusgruppeintervju resultater	91
5	Diskusjon.....	92
5.1	Tjenesteinnovasjon og sammenheng mellom de ulike nivåene.....	92
5.1.1	En positiv innstilling til tjenesteinnovasjon	92
5.2	Tjenesteinnovasjon og organisering, føringer og ledelse	93
5.2.1	Tydelig overordnet strategi og top – down styring (Faktor 2).....	93
5.2.2	Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur – skille mellom dem og oss (Faktor 1).....	94
5.2.3	Drift versus utvikling (Faktor 3)	96
5.3	Medarbeiderinvolvering i tjenesteutviklingsarbeidet.....	97
5.3.1	Medarbeiderne ansees som viktigste ressurs (Faktor 4).	97
5.3.2	Det foretas endringer, men ikke med utgangspunkt i medarbeideren (Faktor 6)	99
5.4	Innovasjonsklima, medarbeiderinvolvering og tjenesteutvikling	100

6 Avslutning.....	103
Litteraturliste.....	107

Figurer:

Figur 1: Makro-, meso- og mikronivå

Figur 2: Masteroppgavens forskningsdesign

Figur 3: Organisasjonskart Bufetat

Figur 4: Ressurs - prosess for ny tjenesteinnovasjon (Froehle & Roth, 2007, s. 170)

Figur 5: Demografiske variabler

Figur 6: Kontrollspørsmål

Figur 7: Innovasjonsklimaspørsmål i spørreundersøkelsen

Figur 8: Innovasjonsklima i Bufetat

Figur 9: Spørsmål medarbeiderinvolvering

Figur 10: Svarfordeling på kontrollspørsmål per avdeling

Figur 11: Prosentvis fordeling på kontrollspørsmålene

Figur 12: Utvidet kontekstuell modell

Tabell:

Tabell 1: Regresjonsmodell innovasjonsklima – demografiske variabler og medarbeiderinvolvering.

Vedlegg:

Vedlegg 1: E-postinvitasjonstekst til spørreundersøkelsen.

Vedlegg 2: Spørsmål i spørreundersøkelse

Vedlegg 3: Intervjuguide – fokusgruppeintervju

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Vedlegg 5: Godkjent NSD søknad

Vedlegg 6: Innvilget endringssøknad NSD

Vedlegg 7: Faktoranalyse innovasjonsklima (uten spørsmål 9.1)

Vedlegg 8: Chronbach's Alpha - Innovasjonsklima

Modell 9: Faktoranalyse medarbeiderinvolvering

Vedlegg 10: Chronbach's Alpha – medarbeiderinvolvering

Vedlegg 11: Korrelasjonsanalyse. Innovasjonsklima og demografiske variabler

Vedlegg 12: ANOVA på innovasjonsklima og kjønn

Vedlegg 13: ANOVA innovasjonsklima og arbeidsstilling

Vedlegg 14: Snittscore på innovasjonsklima per arbeidsstilling

Vedlegg 15: ANOVA medarbeiderinvolvering og arbeidsstilling

Vedlegg 16: Snittscore på medarbeiderinvolvering per arbeidsstilling

Vedlegg 17: Bivariat regresjonsanalyse. Medarbeiderinvolvering – Innovasjonsklima

Vedlegg 18: Korrelasjonsanalyse mellom: Ja på spørsmål 6 og ja på spørsmål 7

Vedlegg 19: Korrelasjonsanalyse mellom: Ja på spørsmål 6 mot respondenter med kombinasjon «ja» på spørsmål 6 og 7

Vedlegg 20: Regresjonsanalyse mellom ja på begge kontrollspørsmål og innovasjonsklima

Vedlegg 21: Regresjonsanalyse mellom ja på begge kontrollspørsmål og medarbeiderinvolvering

1 Introduksjon

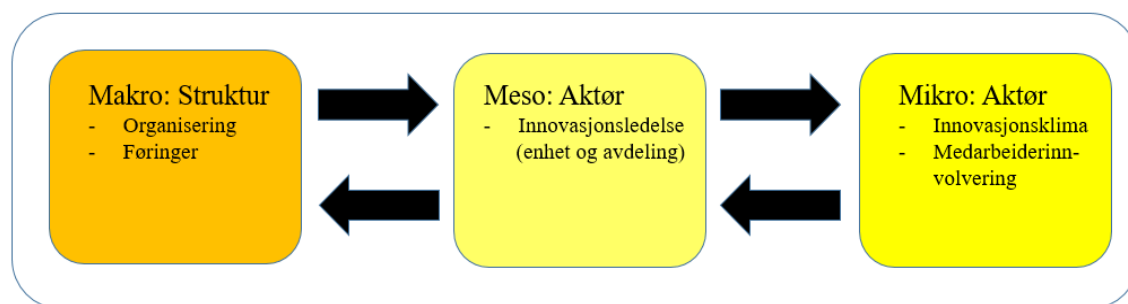
Tema for denne masteroppgaven er medarbeiderne som innovasjonsressurs i offentlig sektor, nærmere avgrenset til medarbeiderne i barne, ungdoms, - og familieetaten, heretter Bufetat. Offentlige tjenester, særlig innen omsorgssektoren, møter i fremtiden utfordringer forbundet med å opprettholde og forbedre tjenestene til innbyggerne. Utfordringene for velferdsstaten Norge er ofte debattert i media:

Det er mange områder som har betydning for bærekraften i offentlige velferdsordninger, herunder tiltak som legger til rette for økt arbeidsinnsats, økt innovasjon innen offentlig velferdsproduksjon og reduserte kostnader til offentlig velferd (Vinje, 2012, s. 2).

Krav til offentlig sektor om bærekraftig utvikling er altså ikke noe nytt. Det som likevel fanger vår interesse, er hvordan de politisk styrte virksomhetene (departementer, direktorater, etater) imøtekommer utfordringene, og hvordan føringer og visjoner forenes med daglig drift nedover i det offentlige hierarki, altså hvordan møtet mellom tjenesteleverandør og tjenestemottaker gir verdiskapning. Med fokus på medarbeideren som ressurs, vil denne oppgaven utforske dette feltet.

Betydningen av å bruke medarbeidernes kompetanse er gitt oppmerksomhet og er forsterket via endringer i samfunnet og en offentlig sektor i sterk omstilling. Endringer på makronivå stiller nye krav til organisatorisk praksis, hvilket igjen vil berøre medarbeidere og brukere på lavere nivåer (Aasen & Amundsen, 2015). Motivert av en økt oppmerksomhet rettet mot viktigheten av tjenesteutvikling, publiserte Froehle & Roth (2007) et teoretisk rammeverk som setter ressurser i relasjon til prosesser innenfor tjenesteutviklingsperspektivet. Med bakgrunn i ovenstående, vil optimal utnyttelse av medarbeiderressursen anses som en innovasjonsledelsesoppgave, da ledere i offentlig sektor vil måtte levere en mer effektiv tjenesteproduksjon, av samme eller bedre kvalitet enn tidligere. Disse samfunns, - og organisasjonsmekanismene har som nevnt fanget vår interesse, og vi er nysgjerrige på hvilket samsvar det er mellom politiske føringer og styringsdokumenter angående tjenesteutvikling i Bufetat på makronivå, og faktisk praksis hva angår tjenesteutvikling på meso (mellomledernivå) – og mikronivå

(medarbeidernivå). Nivåene, og hvordan de påvirke hverandre, er forsøkt visualisert i vår kontekstuell modell under.



Figur 1: Makro-, meso- og mikronivå. Kategorisering av data i tre ulike enheter

Flere kulturelle faktorer kan også ha betydning for innovasjon i organisasjoner, blant annet kreativt arbeidsklima og organisasjonskultur.

For å møte fremtidens utfordringer må vi fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Det blir ikke ett stort hamskifte, men stadige endringer. Skal vi få det til, må vi skape en kultur for kontinuerlig forbedring. En kultur hvor det stilles spørsmål ved etablerte rutiner og regler og om vi oppnår de resultatene vi ønsker (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 3).

Schein har fordypet seg i organisasjonskultur siden tidlig 80-tall, og er høyt ansett og ofte sitert på forskningsfeltet. Han definerer organisasjonskultur som *"dypt sittende, ofte ubevisste verdier, og holdninger som deles av medarbeidere i alle nivåer og som er manifestert i egenskapene ved organisasjonen."* (Schein, 1985, sitert i Dobni, 2008, s. 544; Aasen & Amundsen, 2015, s. 137). Han beskriver også *klimabegrepet* til å inngå i det mer omfattende kulturbegrepet.

Anderson & West (1998), peker på tre forhold som har betydning for det som kalles et innovasjonsklima; i); mennesker som samhandler, ii); grupper som har tilnærmet like mål og ønske om utfall som fører til en form for samhandling, iii); og grupper som har en felles forståelse av mønsteret eller sammenhengen i handlingene de ulike personene i gruppen utfører.

Forholdene er tilstede blant medarbeiderne i Bufetat, og undersøkelsene foretatt på mikro, - og mesonivå i enheten, gir empiri fra nettopp ressursperspektivet. Empiri og relevant teori blir benyttet for å svare på våre forskningsspørsmål,

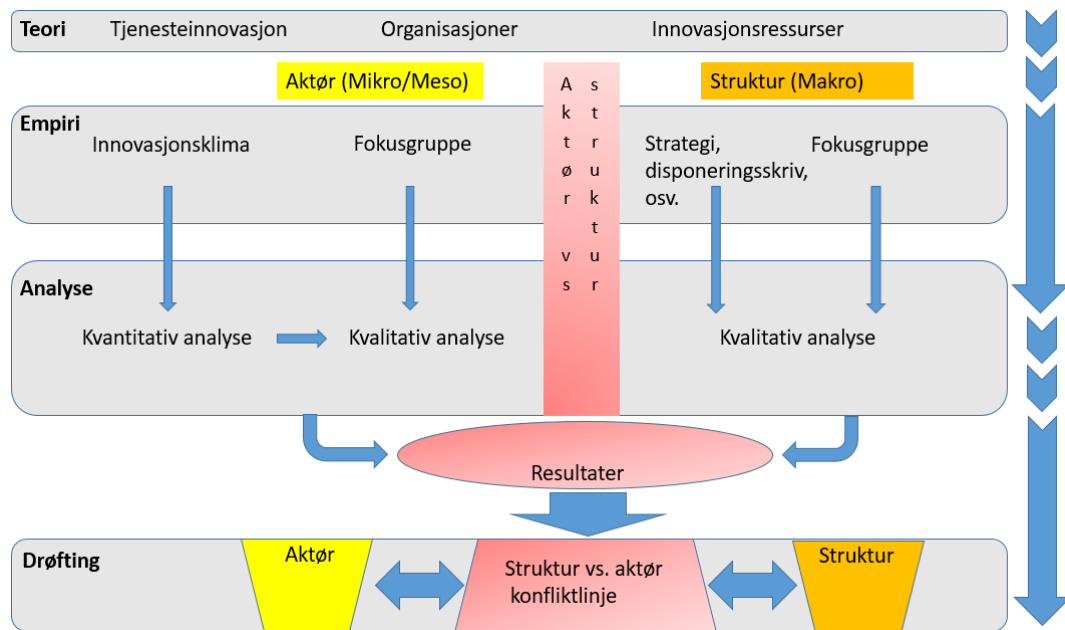
- Hvilke faktorer har betydning for Bufetats tjenesteutvikling?
- Hvilke faktorer innvirker på medarbeiderinvolveringen i Bufetat?
- Hvordan er innovasjonsklimaet i enheten?

og deretter hovedproblemstillingen:

Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og i hvilken grad benyttes medarbeiderne som ressurs for tjenesteutvikling?

1.1 Masteroppgavens struktur

Masteroppgaven er strukturert i seks deler. Kapittel 1 rammer inn oppgavens kontekst ved et innblikk i føringer på makronivå og Bufetat som organisasjon. En kort redegjørelse av enheten som deltar i undersøkelsene avslutter kapitlet. Oppgaven plasseres inn i forskningsfeltet i begynnelsen av andre kapittel, før vi redegjør for relevant teori. Den metodiske tilnærmingen beskrives i kapittel 3. Oppgavens forskningsdesign er modellert fremstilt under (figur 2), og viser hvordan triangulering av kvantitativ spørreundersøkelse, fokusgruppeintervju og dokumentgjennomgang gir empiri fra mikro, meso, - og makronivå i organisasjonen. I kapittel 4 presenteres resultatene via en kvantitativ og en kvalitativ analyse. Med bakgrunn i empiri og relevant teori, diskuteres resultatene i kapittel 5, som avsluttes med svar på oppgavens problemstilling. Oppgaven oppsummeres i kapittel 6, hvor vi også gir forslag til videre forskning.



Figur 2: Masteroppgavens forskningsdesign. Modellert fremstilling av metode for oppgaven; triangulert ved kvantitativ spørreundersøkelse, fokusgruppeintervju og dokumentanalyse.

1.2 Politiske føringer og styring på makronivå

1.2.1 Den norske samfunnsmodellen – tradisjon for inkludering i arbeidslivet

Norge har, til felles med andre nordiske land, en høy sysselsettingsrate, god produktivitetsvekst og gode velferdsordninger. I tillegg skiller vi oss ut fra store deler av resten av verden ved å fremvise at det er mulig å kombinere åpenhet og konkurransedyktighet med en stor offentlig sektor og solidaritet mellom grupper. Likestilling har i tillegg vært en essensiell ingrediens i samfunnsutviklingen (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 20). Fagforeningsarbeid slo rot i Norge tidlig, og allerede fra tidlig 1960 – tall utviklet det seg en satsning på industrielt demokrati i form av selvstyrte grupper, og diverse former for alternative arbeidsplassutforminger. Senere er dette arbeidet ansett som et viktig norsk bidrag til organisasjonspsykologifeltet internasjonalt, og elementer fra arbeidet er å finne i den norske arbeidsmiljølovgivningen den dag i dag (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 43):

å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1a).

Det offentlige rammeverket stimulerer til inkludering, og det finnes eksempler på virkemidler for medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet. Hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) er et eksempel, som forplikter ansatte og ledere til å samarbeide om virksomheters utvikling, hvilket innebærer en aktiv deltakelse for medarbeidere i virksomheters innovasjonsarbeid (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 44).

1.2.2 Et nyskapende og bærekraftig Norge

Regjeringen (Stoltenberg II) har, i den første norske stortingsmeldingen om innovasjon, redegjort for regjeringens innovasjonspolitik, hvor visjonen omtales som *et nyskapende og bærekraftig Norge* (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 5). Meldingen setter innovasjon på dagsorden ved å fremheve behovet for en langsiktig bærekraftig verdiskapning i landet. Tre punkter utheves som innovasjonsfremmende: et skapende samfunn, skapende mennesker og skapende virksomheter (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s.6). Dette innebærer blant annet et samfunn som verdsetter nysgjerrighet og endringsvilje, som rommer suksesshistoriene og som lar folk prøve og feile. Borgere som deler sine erfaringer og får bruke sitt talent til utvikling av nye handlingsmåter, og offentlige og private virksomheter som utvikler lønnsomme innovasjoner (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 6).

1.2.3 Taktskifte i innovasjonsinnsatsen i og for offentlig sektor

Norges forskningsråd gjør opprop for et taktskifte og bedre balanse på innovasjonsinnsatsen mellom næringsliv og offentlig sektor i sin strategi, publisert i januar i år (Forskningsrådet, 2018). Med bakgrunn i at private aktører mottar ca 90 % av Forskningsrådets økonomiske bevilgninger per i dag, er det behov for et fokusbytte. Strategien, 2018 – 2023, viser blant annet til at på tross av godt kontinuerlig forbedringsarbeid i offentlig sektor, er det behov for mer omfattende innovasjonsarbeid og inngripende endringer på sikt. Dette for å kunne møte et stadig økende behov for et

varierte tjenestetilbud. Innovasjon i offentlig sektor generelt omfattes både av arbeidsprosesser innad i virksomhetene, og også på tvers av ulike virksomheter. Samspeilet med samarbeidspartener og innbyggerne er også av essensiell betydning, hvilket aktualiserer taktskiftet mot mer åpne innovasjonsprosesser, som et supplement til de tradisjonelle. Videre anerkjenner strategien behovet for utvidet kunnskap om forutsetninger for innovasjon, og for hva som kreves for å implementere nye løsninger i offentlig sektor (Forskningsrådet, 2018).

1.2.4 Endringer i barnevernloven (barnevernsreformen) – mot 2020

Det er, med bakgrunn i målsetning om at flere barn skal få rett hjelp til rett tid, og at tjenestetilbudet i større grad skal tilpasses varierte lokale behov, varslet endringer i barnevernloven innen 2020. Dette kan bety at Bufetat vil måtte gjennomgå ulike utviklingsprosesser de nærmeste årene. Svært kort fortalt, er hovedlinjene i reformen oppgave - og finansieringsfordelingen mellom kommunene og Bufetat, en tydeliggjøring av hvem som har hvilket ansvar. Kommunene er tiltenkt et bredere ansvar på barnevernsfeltet i årene som kommer. Enheten vi undersøker vil ikke i størst grad påvirkes av dette, men prop. 73 L (barnevernsreformen) beskriver blant annet at;

departementet vil utrede nærmere hvordan de statlige institusjonene best kan organiseres, herunder ... en vurdering av langsiktige gevinster og omstillingskostnader (BLD, 2017, s. 105).

Med bakgrunn i dette, finner vi det relevant å bringe inn barnevernsreformen som et apropos til konteksten denne masteroppgaven er ment å inngå i.

1.2.5 Bufdir – et profesjonelt fagdirektorat

Barne, ungdoms, og familiedirektoratet (heretter Bufdir) ble etablert i 2004. Bufdir styrer Bufetat, iverksetter vedtatt politikk og forvalter regelverk, og ble i 2014 fagdirektorat for hele barnevernsfeltet (Bufdir, 2017). Bufdirs aktiviteter har med andre ord direkte innvirkning på Bufetats arbeid, i kraft av å være både et ledende og rådgivende organ. Visjonene i Bufdirs strateginotat 2017 – 2020, lyder blant annet som følger;

Vi skal fremskaffe og formidle kunnskap fra forskning, praksis og brukerne selv, utvikle og formidle faglige anbefalinger om god praksis og bidra til kompetanseutvikling (Bufdir, 2017).

Videre, under målsettinger, står det beskrevet;

Vi er effektive, nytenkende og har riktig kompetanse. Vi har en kultur for effektiv oppgaveløsning, er omstillingsdyktige og jobber systematisk med å forbedre oss. Vi er ikke redde for å tenke nytt, lærer av hverandre og deler god praksis (Bufdir, 2017).

I tillegg til Bufdirs strategi, er det utviklet en egen strategi for Bufetats tjenesteproduksjon; Kvalitetsutviklingsprogrammet.

1.2.6 Vekst og utvikling for barn, unge og familier

Kvalitet i alle ledd har vært fundamentet for Bufetats strategi, Kvalitetsutviklingsprogrammet siden den ble utviklet i 2011. Kvalitetsutviklingsprogrammet er en etablert forståelse og et felles kvalitetsbegrep i Bufetat, og gjennom kontinuerlig forbedringsarbeid, prioriteres årlige tiltak. Hovedprioriteringene fastsettes i årlige disponeringsskriv, som er førende for hvordan regionene skal styre sin virksomhet. Strategien har fem kapitler; visjon og verdier, målgrupper, kvalitet, mål og innsatsområder, og aktuelle tiltak (Bufetat, 2017). Kvalitetsutviklingsprogrammet skal være retningsgivende for hvordan ledere og medarbeidere i Bufetat utvikler tjenestetilbudet (Bufetat, 2017).

Kontinuerlig tjenesteutvikling er i Kvalitetsutviklingsprogrammet fastslått som et aktuelt tiltak, og utnyttelse av ressurser på en god måte som et innsatsområde. Disse elementene er med på å aktualisere vår problemstilling, samt å skape en link mellom makro – og mikronivå.

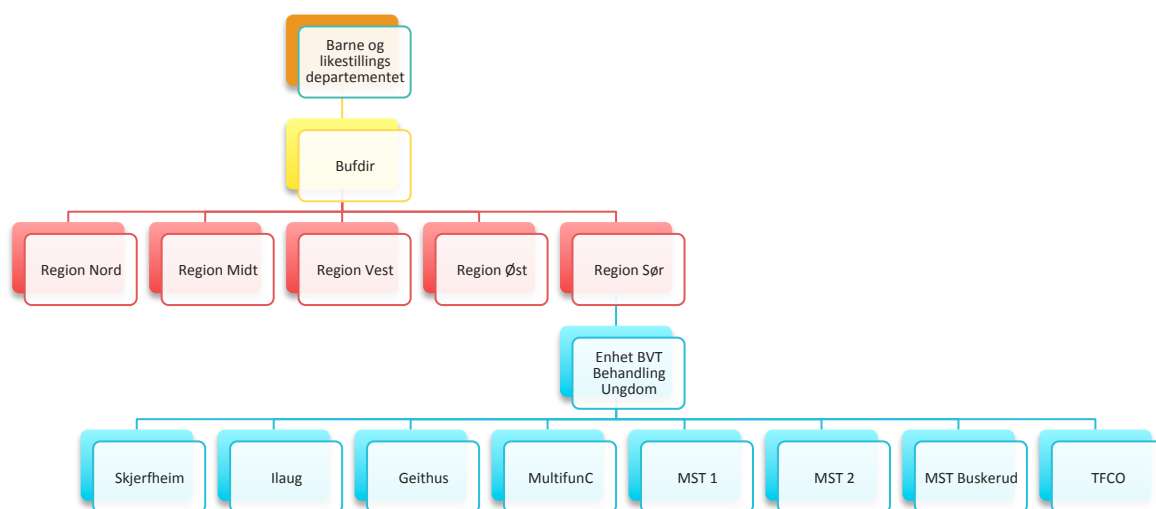
1.3 Bufetat

Bufetat er organisert i fem regioner og har ansvar for det statlige barne – og familievernet. Regionene leverer statlige barne – og familieverntjenester på vegne av staten. Bufetat er altså del av offentlig sektor, og samfunnsoppdraget er å gi barn, unge

og familier med behov, tiltak med høy og riktig kvalitet i hele landet.

Buudir har ansvar for styringen av Bufetat, og ansvaret er blant annet regulert av barnevernloven og familievernkontorloven. Barne – og likestillingsdepartementet (BLD) har forvaltningsansvar for barnevernloven og fører tilsyn med at lov og øvrig regelverk blir riktig anvendt. BLD har blant annet i tillegg ansvar for å gi instruksjoner og retningslinjer, de skal sette i gang forskning på barnevernområdet, utvikle den generelle barnevernpolitikken, og tilrettelegge for at det finnes tilstrekkelig informasjon på barnevernområdet (bufdir.no).

Region sør strekker seg over fylkene Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder, og tjenestetilbudet er inndelt i fire funksjoner; Akutt og fosterhjem (F1), barn og familie (F2), omsorg (F3) og atferd og rus (F4). I region sør er det to F4 enheter, vi har i denne oppgaven gjort undersøkelser i den største av disse; Buskerud, Vestfold, Telemark (BVT) behandling ungdom. Enheten består av åtte avdelinger (figur 3).



Figur 3: Organisasjonskart Bufetat. Organisasjonskart er forenklet og tilpasset. Enhet BVT behandling ungdom med tilhørende avdelinger markert i blått er utgangspunkt for denne oppgaven.

Skjerfheimkollektivet er et behandlingskollektiv (barneverninstitusjon) for ungdom med alvorlige rusproblemer. Skjerfheim jobber kunnskapsbasert etter en lang kollektivtradisjon. Medarbeiderne jobber i to lag etter medlevertturnus, hvilket vil si at de bor på kollektivet i 15,5 døgn sammen med ungdommene, etterfulgt av en friperiode på 12,5 døgn. *Ilaug* er en barneverninstitusjon for ungdom med alvorlige atferdsproblemer. Ilaug jobber kunnskapsbasert og medarbeiderne jobber i team i langturnus, hvilket vil si at de bor sammen med ungdommene i to døgn, etterfulgt av en uke fri, to døgn, en uke fri, tre døgn, en uke fri. *Geithus* er en barneverninstitusjon for ungdom med atferdsproblemer. Geithus jobber kunnskapsbasert, og turnus er den samme som på Ilaug. *MultifunC Sandefjord* er en barneverninstitusjon for ungdom med alvorlige atferdsproblemer. MultifunC jobber evidensbasert, og medarbeiderne går i treskifts turnus med dag, kveld, - og nattevakter. I tillegg har MultifunC tre ulike fagteam som kun jobber dagtid. *MST (Multisystemisk terapi)* er et hjemmebasert hjelpetiltak for familier som har ungdom med alvorlige atferdsproblemer. MST jobber evidensbasert, og medarbeiderne jobber med familiene på tidspunkt som passer for familien. To av MST – teamene har kontorbase i Vestfold, et MST – team har kontorbase i Buskerud. *TFCO (Treatment Foster Care Oregon)* er behandlingsfosterhjem for familier med ungdom med atferdsvansker. TFCO jobber evidensbasert og medarbeiderne i teamet er tilgjengelig for familiene til enhver tid.

Avdelingene er altså ulike både hva angår arbeidsmetodikk, størrelse, arbeidstidsordninger og antall ansatte. Likevel har de det til felles at de i hver avdeling jobber i lag eller team, og innehar de tre forholdene Anderson og West (1998) viser til at har betydning for det som kalles et innovasjonsklima, og som dermed rettfærdiggjør bruk av TCI – modellen som undersøkelsesmetode.

De fire institusjonene har mange medarbeidere, og benytter seg også av vikarer (disse er inkludert i undersøkelsen). MST – avdelingen og TFCO er mindre, spesialiserte avdelinger, med tre til fem ansatte per avdeling, inkludert leder. Det er høyere krav til formell utdanning i MST og TFCO enn i øvrige avdelinger. Alle avdelingslederne har enhetsleder som nærmeste overordnede.

Som det fremgår av Bufetats organisasjonskart, er styringslinjene bygget på hierarkiske strukturer. Enhetsleder i BVT behandling ungdom er i direkte styringslinje under

regionledelsen (her er det to beslutningsledd – avdelingsdirektør og regiondirektør).
Regiondirektøren er i direkte styringslinje under topplederen i Bufetat, direktøren.

2 Teoretisk forankring

I dette kapitlet presenteres det teoretiske bakteppet og de sentrale begreper relevante for å belyse oppgavens problemstilling. Vi starter med å introdusere en kunnskapsstatus fra eksisterende forskning på feltet. Vi vil redegjøre for innovasjon generelt, og tjenesteinnovasjon i offentlig sektor spesielt. Deretter går vi dypere inn i ulike former for ressurser, og legger Froehle & Roths (2007) rammeverk til grunn for hvordan vi forstår ressursperspektivet. Begrepene innovasjonsledelse, medarbeiderdrevet innovasjon, medarbeiderinvolvering, innovasjonsklima, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur er spesielt relevante hva angår å svare på vår problemstilling. Motivasjonsbegrepet er sentralt i konteksten medarbeiderinvolvering, og vies en kort redegjørelse mot slutten av dette kapitlet.

2.1 Kunnskapsstatus / eksisterende forskning på feltet

Som vist over, er fenomener både på struktur – og aktørnivå relevante for vår studie. Dette kapitlet har til hensikt å belyse hvilke kontekster vår studie kan relateres inn i, samt å gi innsikt i spenningsfeltet mellom organisasjon og medarbeider, hva angår tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. I det følgende henviser vi til eksisterende forskning på feltet som er av spesiell relevans knyttet til vår problemstilling, og vil i diskusjonskapitlet henviser til resultater fra denne forskningen, som kan belyse våre egne funn.

Artikkelen *”Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration”* (Karyotakis, Vassilis & Moustakis, 2016), knytter organisatoriske forhold til medarbeiderinvolvering og innovasjon i offentlig sektor. Vår kontekstuelle modell tar utgangspunkt i at makro, meso – og mikronivå er avhengige av hverandre, og dermed at disse sammenhengene må undersøkes for å finne svar på vår problemstilling. Artikkelen understreker den avgjørende rollen og innflytelsen organisasjonskultur og trivsel i arbeidet har på relasjonen mellom organisatoriske faktorer og innovasjonsorienterte aktiviteter. Forskerne foreslår ovenstående satt inn i et teoretisk rammeverk (Karyotakis et.al., 2016, s. 51), som også synliggjør at organisasjonens ressurstilgjengelighet og evne til å overkomme hindringer, styrker relasjonen mellom trivsel i arbeidet og innovasjonsorienterte aktiviteter (Karyotakis et.al., 2016).

Tidligere forskning på organisasjons-, - og ledelsesfeltet tilsier at organisasjoner må bli mer tilpasningsdyktige, fleksible og innovative for å møte dagens samfunnsutvikling og krav. Studien "*Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture*" (Sarros, Cooper & Santora, 2008), undersøker innovasjonsklima som en indikator på en organisasjons innovasjonskapasitet. Som andre forskere på feltet (Schein, 1985; Moran & Volkwein, 1992; Glisson & James, 2002; James et. al, 2007), ser artikkelens forfattere på organisasjonskultur og innovasjonsklima som ulike, men sammenhengende konstruksjoner (Sarros et.al., 2008, s. 147). Innovasjonsklima anses som en målestokk på organisasjonens endringsvilje og på hvordan organisasjonen oppnår innovative ressurser. Funnene i studien bidrar til å forstå sammenhengen mellom ledelse, organisasjonskultur og innovasjonsklima. Studien er gjennomført i privat sektor i Australia, men funnene bekrefter Damanpour & Schneiders (2006), som undersøkte 1276 offentlige organisasjoner i USA (Sarros et.al., 2008, s. 155).

Taylor (2018) har nylig utgitt en artikkel som sammenfatter en rekke publikasjoner innen forskning på offentlig innovasjon. Artikkelen sammenfatter barrierer, samt prinsipper, for å bygge offentlig innovasjon for å imøtekomme (fremtidig) økende behov og krav for offentlige tjenester samtidig som de økonomiske rammene blir trangere. De mest relevante barrierene for innovasjon i offentlige virksomheter som beskrives, som er mest relevant for denne oppgaven er; silo mentalitet, hierarkiske holdninger og mislykket lederskap. For å bygge innovasjon nevnes; intensiv oppmerksomhet på brukerne, medarbeiderne og mellomledere, utvikle kapasiteten til kreativ tenkning, integrere innovasjon i strategi og bygge en kultur som støtter innovasjon.

Borins (2002) viser i en kvantitativ studie betydningen av et topp-bunn/bunn-topp perspektiv. Det ble foretatt en måling på hvem som initierer innovasjon (om det er politikeren, byråkraten, mellomleder, medarbeider, osv) i en rekke land (USA og tidligere commonwealth land). Mellomleder og medarbeider (front line staff) er sentrale som initiativtakere og viser til viktigheten av å ivareta innovasjonsinitiativ som kommer fra bunn-topp, altså fra medarbeider og mellomledere som gruppe.

I studien “*Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*”, (Amundsen, Gressgård, Hansen, Aasen, 2011), gjør forfatterne en gjennomgang av eksisterende forskning relatert til medarbeidernes bidrag til innovasjon. Forskningen på området kan deles i to hovedfokus, betingelser for, og konsekvenser av medarbeiderdrevet innovasjon. Særlig det første er av direkte relevans for denne oppgaven. Studien fremhever både medarbeiderinvolvering og det interne klimaet i organisasjonen som innovasjonsfremmende drivkrefter. Parallelt med studien har forfatterne utviklet “*Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon*”, på bakgrunn av blant annet å ha vært ute i virksomheter og snakket med ansatte og ledere. Likevel fremholder forfatterne at det er behov for et bredere kvantitativt bilde av MDI i Norge. De oppfordrer til mer forskning på i hvilken grad de ansatte i norske virksomheter deltar i innovasjonsarbeidet, og anbefaler kombinert bruk av kvantitative og kvalitative fremgangsmåter for en økt kunnskap rundt dette (Amundsen et. al., 2011). Denne oppfordringen er relevant, nettopp fordi vi i vår oppgave benytter ulike metoder og ser på i hvilken grad medarbeideren benyttes som ressurs for tjenesteutviklingen i Bufetat.

Ovenstående artikler gir innblikk i ulike forskningsfelt som er relatert til vår problemstilling. Vi plasserer vår oppgave innenfor feltet innovasjon i offentlig sektor, med fokus på ressursperspektivet .

2.2 Hva er innovasjon

Det er sjelden nye ideer kommer fra geniale oppfinnere som sitter alene og produserer smarte tanker. Oftere kommer ideene fra mennesker som sammen deler sin innsikt og erfaring, og bruker sin kreativitet til å arbeide frem nye og bedre løsninger. Innovasjoner blir til når mennesker utnytter ideene til å styrke grunnlaget for egen virksomhet. I Stortingsmelding 7 (2008-2009) fremheves det at hvordan vi får frem den enkeltes talent, kunnskap og evne, vil være avgjørende for innovasjon og videre utvikling av det norske samfunnet. Regjeringen (Stoltenberg II) ønsker å mobilisere og utvikle kvinner og menns ressurser, deres kompetanse og muligheten til å ta den i bruk. Sannsynligheten for å lykkes med dette styrkes med god innovasjonsledelse i virksomhetene. (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 42).

Da innovasjon får en stadig viktigere rolle i alle typer virksomheter, kan det være nyttig å starte med å se overordnet på innovasjon. Innovasjonsfenomenets stadig økende

inntog har ledet til forhøyet oppmerksomhet rettet mot en bred involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet, og hvilke muligheter som åpner seg som følge av dette (Amundsen, Berg Aasen, Gressgård & Hansen, 2011).

Joseph Schumpeter (1934) blir betegnet som innovasjonsbegrepets far, og definerte innovasjoner som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013, s. 19). Siden Schumpeters tid har det vært lansert en rekke ulike definisjoner av innovasjon, oftest hvor begrepet innovasjon har vært forstått som et nytt produkt, en ny teknologi, eller en ny tjeneste som introduseres til et marked og tas i bruk (Fagerberg, m.fl., 2005). Det kan sies at en slik måte å definere innovasjon på er noe snever, da den ikke tar innover seg den innovasjonsskapende prosessen, men heller fokuseres mot et sluttprodukt. Oppfatningen stemmer også i liten grad med hvordan innovativ aktivitet reelt sett forekommer i de fleste organisasjoner (Abelsen, m.fl., 2013, s. 20).

Grovt deles innovasjoner i to former, radikale og inkrementelle, disse formene representerer en sentral dimensjon; *hvor nytt* er det nye, eller nyhetsgraden. Nyhetsgraden kan i tillegg være subjektiv ved at en løsning eller innovasjon er kjent for en brukergruppe, men helt ny for en annen (Aasen & Amundsen, 2015, s. 25). Radikale innovasjoner beskrives ofte som ”revolusjonære”, eller som ”et gjennombrudd” (Crossan & Apaydin, 2010). Videre utdyper de, ved å støtte seg til Damanpour (1991), Dewar & Dutton (1996) og Ettlie et. al (1984), at radikale innovasjoner utløser fundamentale endringer, ved løsrivelse fra eksisterende praksis i organisasjonen, mens inkrementelle innovasjoner representerer variasjoner i eksisterende rutiner og praksis (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1168).

Inkrementelle innovasjoner er altså den kontinuerlige forbedringen og gradvise innovasjonen i en organisasjon, og kontinuerlig tjenesteutvikling som et tiltak beskrevet i Bufetats strategi, Kvalitetsutviklingsprogrammet, ses i denne sammenheng. Forskningsrådets innovasjonsdefinisjon kan sies å skape bredde til Schumpeters definisjonsgrunnlag, hvor nyansen *vesentlig forbedring* synliggjøres:

Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjons – og styringsformer eller konsepter som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte (Forskningsrådet, 2018, s. 5).

For å videre avgrense, og plassere denne oppgaven i en smalere kontekst enn innovasjon på et overordnet nivå, finner vi det nyttig å gi et grundigere innblikk i begrepet og fagfeltet tjenesteinnovasjon, den formen for innovasjon som er målsettingen i Bufetat.

2.3 Tjenesteinnovasjon

2.3.1 Tjenesteinnovasjonsbegrepet i en historisk kontekst

I motsetning til produktinnovasjon som dreier seg om et fysisk produkt, dreier tjenesteinnovasjon seg om abstrakte tjenester. Carlborg, Kindstrøm og Kowalkowski (2014) deler i sin litteraturgjennomgang tjenesteinnovasjon inn i tre faser, eller tidsepoker. Et nærmere blikk på disse fasene setter tjenesteinnovasjon inn i en historisk kontekst, samtidig med å introdusere en forståelse av hvordan begrepet brukes i dag. I formasjonsfasen, 1986-2000, omhandlet litteraturen fortsatt produktinnovasjon. Videre modnet tankegangen seg noe, og i maturity phase, 2001-2005, økte antall publikasjoner i disiplinen som tok opp i seg en grunnleggende diskusjon om hvorvidt en tjeneste er en annen «vare» enn et produkt (Carlborg et.al., 2014, s. 383).

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985), lanserte IHIP-karakteristikker - intangibility, heterogenous, inseparability og perishability som suverene særtrekk for tjenesteinnovasjon. Følgende argumenter eller karakteristikker skulle skille fra, eller være en motsats til produktinnovasjon; tjenester er immaterielle eller ikke-håndfaste (intangibility), heterogene eller ulike (heterogenous), uatskillelige -at de kunne realiseres i interaksjon mellom produsent og konsument (inseparability), og at de var uforgjengelige, hvilket betyr at de forsvinner og ikke kan lagres (perishability) (Zeithaml et. al., 1985). Karakteristikkene kritiseres av Lovelock & Gummesson mot slutten av maturity phase, hvor de argumenterer for at ikke alle karakteristikene kan sies å være suverene. Likevel fremholder de, og viser til at følgende har stor innvirkning på organiseringen av en innovasjonsprosess; behovet for intensiv kommunikasjon mellom mennesker involverte i tjenesteinnovasjoner, fordi “det nye produktet” ikke kan beskrives objektivt. De understreker viktigheten av at det skapes en felles forståelse. Videre påpeker de nødvendigheten av at både “de nede og de oppe” i virksomheten er nært involvert, grunnet i at utvikling foregår i samtidige eller parallelle prosesser (Lovelock & Gummesson, 2004).

I tredje fase, multidimensional phase, 2006-2010, var det ikke lenger uenighet om hvorvidt tjenesteinnovasjon var noe annet enn produktinnovasjon. Det var generelt akseptert at tjenesteinnovasjon var en selvstendig og viktig drivkraft i både produksjonsnæringer og tjenestenæringer (Carlborg et.al., 2014, s. 384). Særlig i multidimensional phase ble det publisert et mangfold av bidrag som ikke bare underbygger viktigheten av tjenesteinnovasjon, men som skiller tjenesteinnovasjon mer kategorisk fra produktinnovasjon. Det ble innenfor disiplinen etablert en bred enighet om at det som skiller fysiske varer fra immaterielle tjenester, er så viktig at tjenester er å betrakte som en selvstendig verdi fordi: En tjeneste kan ikke produseres uten forbrukeren slik som med fysiske produkter. Underforstått kan man ikke drive tjenester for barn, unge og familier uten barn, unge og familier (co-creator of value, co producer). Og man kan ikke lagre eller masseprodusere tjenester slik som med fysiske produkter. Underforstått er det behov for varierte og tilpassede tjenester for å dekke et bredt behov (Carlborg et.al., 2014).

Vargo og Lusch (2015) introduserer begrepet service dominant logic, SDL (tjenestedominant logikk på norsk), og beskriver det til å bygge på prinsipper fra product dominant logic. Fra SDL som er basert på markedsmekanismer i en åpen fri neo-liberal økonomi, har det vokst frem en public service dominant logic (PSDL), altså en offentlig tjenestedominant logikk.

Stephen P. Osborne tok denne retorikken videre ved å introdusere begrepet public service logic (PSL) (Osborne, 2017). I motsetning til markedsdrevne tjenester, kan offentlige tjenester karakteriseres ved at man ikke ønsker at brukeren kommer tilbake, at tjenesteyteren (mottakeren) ikke ønsker tjenesten, at det er «multiple end-users» (pårørende, venner, familie) og at alle har ulikt syn på hva som er en god tjeneste. Til sist, men ikke minst, kan offentlige tjenester forstås som en tjeneste ikke bare for tjenestemottaker, men også for andre innbyggere (Osborne, 2017). Velferdsordningene i Norge eksemplifiserer denne retorikken.

2.3.2 Operasjonalisering av begrepet tjenesteinnovasjon

Forskningsrådets (2018) definisjon viser at målet med å innovere er økt verdiskapning og samfunnsnytte. Et sentralt begrep i betydningen av verdifaktoren i denne sammenheng er co-creation (samskapning). Offentlig sektor er tilbyder av tjenester (public sector offering), og bringer tjenestemottaker inn i ligningen som en avgjørende

faktor til hvorvidt en tjeneste kan stadfestes å ha verdi. Det er kun i co-creation mellom tjenestetilbyder og tjenestemottaker økt verdiskapning kan forekomme (Osborne, 2017, s. 4). Det offentlige tilbyr tjenesten, men det er hvordan tjenesten blir mottatt og hvordan den virker inn på livet til mottaker som avgjør verdien på tjenesten. Slik sett har ingen offentlige tjenester verdi før de har en konsekvens for tjenestemottaker, og det er slik sett tjenestemottaker som skaper verdien mens offentlig sektor formidler og fasiliterer.

Forskningsrådet har satt tjenesteinnovasjon på agendaen som et satsningsområde de særlig vil sette søkelyset på de kommende fem årene (Forskningsrådet, 2018, s. 11). De påpeker at mange endringsprosesser i offentlig sektor i dag skjer uten systematisk evaluering av om det resulterer i bedre tjenester. Videre er de opptatt av å synliggjøre et behov for mer kunnskap om forutsetningene for innovasjon og hva som kreves for å implementere nye løsninger i offentlig sektor (Forskningsrådet, 2018, s. 5).

Osborne (2017) peker altså på, med co-creation og PSL- perspektivet, elementer som skiller seg ut med bakgrunn i de ulike egenskapene og forutsetningene offentlig virksomheter har for sitt innovasjonsarbeid, i kontrast til konkurransedrevne virksomheter og markedsmekanismer. Dette underbygger viktigheten av at medarbeideren er sentral som ressurs, nettopp på grunn av deres nære forbindelse med brukeren. Med bakgrunn i PSL perspektiv på tjenesteinnovasjon ønsker vi å belyse utvikling og kontinuerlig forbedring i Bufetat med hensyn og forbehold om hvordan tjenesteinnovasjon i offentlige tjenester kan være fundamentalt annerledes enn private.

Først tjeneste, og deretter tjenesteinnovasjon er definert av Lusch og Nambisan (2015) i det følgende;

application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself (Lusch and Nambisan, 2015, s.161).

the rebundling of diverse resources that create novel resources that are beneficial (i.e., value experiencing) to some actors in a given context; this almost always involves a network of actors, including the beneficiary (e.g., the customer) (Lusch and Nambisan, 2015, s.161).

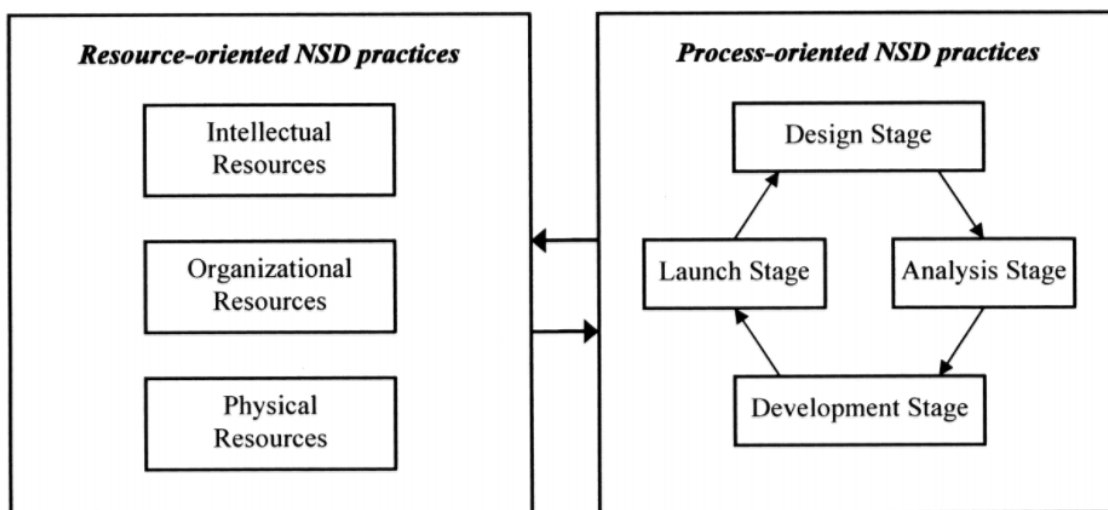
Altså, nye forbindelser av ulike ressurser gir verdiskapning for en eller flere brukere, og tjenestemottaker er involvert i prosessen (co-creation). Vi skal nå se nærmere på

innovasjonsressurser som kan bidra til tjenesteinnovasjon, hvor medarbeiderressursen i disse prosessene er kjernen i denne oppgaven.

2.4 Innovasjonsressurser

Med bakgrunn i en systematisk litteraturgjennomgang over de siste 27 årene, publiserte Crossan & Apaydin (2010) et multidimensjonalt rammeverk, hvor intensjonen var å fokusere på elementer som kan kontrolleres innenfor virksomheter (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1156). På tross av at teorier som resource-based view, knowledge-based view og organizational learning var benyttet av flere forfattere, fant de ikke en sammenhengende og eksplisitt teoretisk base som var utbredt (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1164). Dette resulterte i et multidimensjonalt rammeverk, som tar inn over seg både forutsetninger for, og dimensjoner av innovasjon, men hvor hver metakonstruksjon har sitt utspring i ulike teoretiske base. Forutsetninger for innovasjon ble inndelt i tre nivåer: individuell og gruppenivå, organisasjonsnivå og prosessnivå. Organisasjonsnivået baserer seg på ressursbaserte teorier og teori om dynamiske kapabiliteter. På dette nivået synliggjøres elementer som mål og strategiarbeid, struktur og systemer, ressursallokering, organisasjonslære og organisasjonskultur, hvilket forfatterne som nevnt mener kan kontrolleres innenfor virksomheten (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1167). På tross av deler av dette rammeverkets relevans for denne oppgaven, vil vi i hovedsak benytte dette kun som et bakteppe for videre diskusjon.

Historisk sett har virksomheter vektlagt prosessperspektivet i sitt innovasjonsarbeid, og ressursperspektivet har vært ansett som sekundær aktivitet til faser i prosesser (Froehle & Roth, 2007). Motivert av en økt oppmerksomhet rettet mot viktigheten av utvikling av nye tjenester, publiserte Froehle & Roth (2007) et teoretisk rammeverk, og en modell som setter ressurser i relasjon til prosesser innenfor "new service development (NSD)" - perspektivet (figur 4). De prosessorienterte NSD praksisene illustreres i fire steg; ide, analyse, utvikling og iverksetting / implementering, mens de ressursorienterte er delt inn i intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressurser (Froehle & Roth, 2007, s. 170). Som nevnt omhandler denne oppgaven de ressursorienterte praksisene (og tjenesteutvikling relatert til dette), og dette rammeverket legges i all hovedsak til grunn for videre diskusjon.



Figur 4: Ressurs - prosess for ny tjenesteinnovasjon etter Froehle & Roth, 2007.

Froehle & Roth (2007) fremmer at virksomheter som utvikler kompetanse innen både utvikling av effektiv ressurs og prosess-styring er bedre rustet til å skape tjenesteinnovasjonskapasiteter som differensierer dem fra sine konkurrenter, og som fremmer kontinuerlig innovasjon og vekst. Historisk sett har hovedfokus ligget på prosessperspektivet. På tross av at flere forskere har inkludert innovasjonsressurser i sine fremstillinger av prosessmodeller, var ressursperspektivet tidligere ansett som sekundære aktiviteter til faser i prosesser. Det ressursbaserte perspektivet vektlegger anskaffelse, utvikling og organisering av mennesker, kunnskap, infrastruktur og ressursinnsatsfaktorer som betingelse for å oppnå organisatoriske mål og bygge varige konkurransefortrinn. Ressurser forstås altså som betingelser for innovasjon, da forutsetning for innovasjon ligger i kontroll, styring og utvikling av ressurser (Frohle & Roth, 2007, s. 170). Derfor blir det å analysere virksomhetens etablerte praksiser knyttet til ressurser et viktig element for å forstå og gjennomføre styring av innovasjonsressurser i en virksomhet. Både formelle virksomhetsprosesser, skriftlige rutiner og retningslinjer, og de uformelle virksomhetsprosessene, det som er innarbeidet i virksomheten og dens kultur omfavnes i dette perspektivet.

Frohle & Roth (2007) foreslår et helhetlig og integrert perspektiv, hvilket innebærer styring av både materielle (individer) og immaterielle (kultur / klima) ressurser. Styring av både ressurser og prosesser foregår integrert både formelt og/eller uformelt.

Fagfeltet for ressursbaserte teorier (RBV) vokser, og innovasjonsledelse i RBV-perspektiv blir oppsummert til å omhandle anskaffelse, utvikling, styring og samkjøring av lederskap, organisasjonsstrukturer, individressurser, teamressurser, innovasjonskultur, strategi og dynamiske kapabiliteter, balanse mellom utforskning og utnyttning og nettverksressurser for å skape forutsetning for innovasjon og oppnåelse av organisasjonens mål som gir varige konkurransefortrinn (Barney, 2001) .

2.4.1 Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

Innovasjonsarbeid utformes som oftest i virksomheter, og medarbeiderne har en sentral rolle som kan være avgjørende for hvordan dette arbeidet lykkes. ”*Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, [...]*” (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 43).

Forskning på MDI er fremdeles på et tidlig stadium, i følge Kesting & Ulhøi (2010). De trekker frem at det i den generelle litteraturen på innovasjonsledelse, som innebefatter relevant forskning på det organisatoriske som en del av innovasjonsinitiativ, prosjektledelse og sammensatte organisasjoner, i all hovedsak omhandler spesialiserte funksjoner innad i virksomhetene, uten å adressere medvirkningen til ”ordinære” medarbeidere (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 67). I *medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*, støtter forfatterne seg til Kesting & Ulhøis utsagn ved å uttrykke at det i faglitteraturen ikke finnes noen omforent definisjon av hva som karakteriserer MDI (Amundsen et. al., 2011, s. 4). På tross en foreløpig begrenset mengde av teoretiske og empiriske studier som eksplisitt omhandler effekter av og betingelser for MDI, virker det å være en rådende oppfatning om at MDI er et produkt av to fagtradisjoner; nordisk arbeidslivsforskning og internasjonal innovasjonsforskning (Aasen & Amundsen, 2015, s. 165).

Betydningen av å bruke medarbeidernes kompetanse er gitt oppmerksomhet og er forsterket av endringer som økende globalisering og offentlig sektor i sterk omstilling. Slike forandringer på makronivå stiller nye krav til organisatorisk praksis, hvilket igjen vil berøre medarbeidere og brukere på mikronivå (Aasen&Amundsen, 2015, s. 163). MDI betegnes som signifikante nye ideer, produkter og prosesser generert og

implementert av én eller flere medarbeidere. Gjennom begrepet MDI fremheves medarbeideren som kilde til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 162). Bred grad av medarbeiderinvolvering sies å generere inkrementelle innovasjoner, men samtidig med mer heterogene løsninger enn i organisasjoner hvor innovasjonsarbeidet er forbeholdt en begrenset gruppe profesjonelle medarbeidere (Aasen & Amundsen, 2015, s. 114, 171, 173).

Tradisjonen som kalles *high-involvement innovation (HII)* eller høyinvolverende innovasjon, tilsvarer på mange måter MDI. Høyinvolverende innovasjon representerer et generelt rammeverk hvor alle ansatte betraktes som essensielle for innovasjon. Målet er ofte kontinuerlig forbedring, men arbeidsmåten begrenses ikke til bestemte innovasjonstyper (tjeneste / produkt) eller til nyhetsgrad. Kjernen i HII er i tillegg at bred medvirkning og omfanget av medarbeiderinvolvering vil ha avgjørende betydning for resultatet (Aasen & Amundsen 2015, s. 172). Tidd & Bessant (2009) beskriver implementering av HII som en femtrinns prosess. De samme trinnene benyttes for å skissere implementering av MDI;

1. fravær av etablerte strukturer for MDI
2. formelle tiltak og benyttelse av deltakere i innovasjonsprosessene blir iverksatt og systematisert
3. arbeidet gjøres mer målrettet, systemene automatiseres
4. intern myndiggjøring er et viktig moment.
5. fullstendig MDI eller høyinvolvering er virksomhetens hovedstrategi og alle er aktivt involvert i innovasjon og læring (Aasen & Amundsen, 2015; Tidd & Bessant, 2009).

Det poengteres både av Tidd & Bessant (2009) og av Kelley (2010) at en forutsetning for å kunne utnytte ekstern kompetanse inn i virksomhetens innovasjonsarbeid er at virksomheten har nådd trinn fem, fullstendig MDI (Tidd & Bessant, 2009, Kelley, 2010). Videre fremheves erfaringer som viser at dersom virksomheter skal lykkes med mer krevende strategier for sitt innovasjonsarbeid, eksempelvis åpen innovasjon, må de først mestre grunnleggende ferdigheter. Det at ledelsen erkjenner at innovasjon må prioriteres, og legger til rette for dette gjennom ordninger for generering, registrering, evaluering og realisering av ideer, er å regne som viktige grunnleggende ferdigheter (Aasen & Amundsen, 2015, s. 173, Tidd & Bessant, 2009, Kelley, 2010).

Medarbeiderdrevet innovasjon kan altså anses som en forutsetning for at en organisasjon skal mestre mer åpne innovasjonsstrategier.

MDI kan forekomme på flere måter, vi velger å trekke frem to; ”bottom up”, og ”top down” – prosesser. Organisasjoner som er drevne på MDI tar ofte utgangspunkt i spontane og uformelle initiativ fra medarbeiderne i innovasjonsarbeidet, som bringes inn i den formelle organisasjonsstrukturen. En slik forståelse gjenspeiler en ”bottom up” – prosess. I en ”top down” – prosess, som kan sies å være en mer hierarkisk variant, inviteres medarbeiderne av ledelsen til aktiv deltakelse i innovasjonsarbeidet. Ledelsen skaper rammer som ivaretar involvering og deltakelse, og dette er en del av organisasjonens innovasjons – og strategiplan. Begge variantene er utfordrende, da en forutsetning er en interaksjonsprosess mellom ledelse og medarbeidere. Samtidig er det effektivt, da det i interaksjonsprosessen deles og skapes kompetanse og ressurser i form av kreativitet, erfaring, kunnskap og evne til å overkomme utfordringer (Aasen & Amundsen, 2015, s. 167).

2.4.2 Innovasjonsledelse

Regjeringen (Stoltenberg II) ønsket at den enkelte medarbeider skal stimuleres til utvikling, og det påpekes som et lederansvar å tilrettelegge for en innovasjonskultur i offentlig sektor. God endringsledelse vil både være formålstjenlig for reduksjon av motstand mot nye løsninger og endrede arbeidsrutiner, og bidra til at medarbeiderne involverer seg i utarbeidelse av nye løsninger. Dokumentet *en plattform for ledelse i staten* ble lagt frem av regjeringen i 2008, og i dokumentet presiseres forventningene til ledere samtidig med medarbeidernes mulighet til å bidra i tjenesteutviklingen. Offentlig sektor står ovenfor flere utfordringer, og for å løse disse er det nødvendig å utvikle ny kunnskap. Det påpekes et behov for forskning på hvordan virksomheter og arbeidsmiljø bør innrettes for å fungere best mulig for brukere og medarbeidere som et eksempel på slik kunnskapsutvikling (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 125).

Med MDI – begrepet lanseres et høyt fokus på medarbeideren som aktør i innovasjonsarbeidet, likevel antyder ikke dette at betydningen av ledelse blir fraværende. Samspill mellom arbeidsprosesser, rammebetingelser og ledelse danner heller grunnlaget for prosessene i MDI (Aasen & Amundsen, 2015, s. 179).

Smith, Busi, Ball & Van der Meer (2008) fremhever ledelsesstøtte som den mest betydningsfulle enkeltfaktor for å lykkes med MDI. Videre fastslås at medarbeidere som ikke opplever støtte fra sin leder, lite trolig vil ta initiativ til, eller produsere innovasjonsresulterende ideer (Smith et. al. 2008). På tross av at det råder noe uenighet på forskningsfeltet hva angår på hvilket tidspunkt i innovasjonsarbeidet det er viktigst med ledelsesstøtte, virker det å være en relativt samstemthet rundt at det kreves ulike typer ledelse i ulike faser. På et tidlig tidspunkt, når ideer genereres, har medarbeidere behov for støtte og beskyttelse fra sine ledere. Senere, når innovasjonsarbeidet skal implementeres, er det sentralt at ledere fokuserer på ressursallokering (Aasen & Amundsen, 2015, s. 179).

Allerede på 1950 – tallet ble det dokumentert av Pelz at ledere som stimulerte til involvering, fikk rapportert av medarbeidere at de følte seg mer motivert for arbeidet, og var positive til egne oppgaver og personlig utvikling. Dette som en konsekvens av en ledelsesstrategi hvor medarbeiderne fikk stor grad av beslutningsfrihet, og hvor lederne stilte seg tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon. Nyere studier viser til at slike strategier må videreutvikles ved at ledelsen uttrykker klare forventninger om stadig søken etter nye løsninger parallelt med at medarbeiderne skal utføre sine daglige arbeidsoppgaver (Aasen & Amundsen, 2015, s. 180).

I dette perspektivet kan det være nyttig å ta med seg de få mulige negative konsekvensene som er undersøkt i relasjon til MDI. I følge Tidd & Bessant (2009), er en forutsetning for vellykkede MDI relaterte aktiviteter at disse implementeres i det daglige arbeidet, at de ikke blir organisert som en tilleggsoppgave for medarbeiderne (Tidd & Bessant, 2009). Dette støttes av Rambøll (2006), som påpeker viktigheten av at medarbeiderne innehar rett kompetanse, har tilgang til relevant informasjon, og at ledelse, organisasjon, kompetanseutvikling og arbeidsmiljø balanseres på en god måte for å unngå stressreaksjoner hos medarbeiderne. Janssen (2004) mener slikt arbeid vil kreve tid og ressurser, og betrakter medvirkning i innovasjonsarbeid som en potensiell negativ konsekvens for virksomheten, dersom dette går på bekostning av det daglige arbeidet. Videre påpeker Janssen at medarbeidere som involveres i innovasjonsarbeidet, kan utsettes for emosjonelt press, fordi de møter motstand fra andre medarbeidere som er usikre på arbeidsbetingelsene. Han konkluderer avslutningsvis med at forutsigbarhet

og rettferdighet hva angår belønningssystemer er essensielt for å motvirke negativt stress grunnet i MDI (Rambøll, 2006 og Janssen, 2004 i Aasen & Amundsen, 2015, s. 177). Med bakgrunn i det ovenstående, vil en leders kartlegging av ulike betingelser for innovasjonsarbeid være viktig, og innovasjonsressurser er å anse som slike betingelser.

Storey & Salaman (2009) finner, med bakgrunn i sine resultater av intervjuer med et hundretalls ledere i et stort antall ulike virksomheter, at alle disse lederne har en relativt sammenfallende oppfatning av hva som hemmer og hva som fremmer innovasjon. Undersøkelsene er gjennomført med ledere i både mer eller mindre innovasjonseffektive virksomheter. De fant at ledere i mer innovasjonseffektive virksomheter i større grad forholdt seg til spenningsfeltet mellom drift og utvikling, ved å diskutere fordeler og ulemper ved eksisterende organisasjonsstrukturer. Ledere av mindre innovasjonseffektive virksomheter fremhevet styrken i eksisterende (ofte hierarkiske) organisasjonsstrukturer, og begrunnet dette med behov for kontroll av risiko. I den grad denne gruppen vurderte organisasjonsstrukturen som hinder for innovasjon, la de dette ansvaret på andre. En annen forskjell de fant mellom disse gruppene, var at i de mer innovasjonseffektive virksomhetene var ledere på alle nivåer i virksomheten enige om hvilke faktorer som var essensielle for å oppnå suksess, mens i de mindre innovasjonseffektive var det tydelige forskjeller på forståelsen toppledelsen og ledere på lavere nivåer hadde til suksessfaktorer. Denne forståelsesulikheten beskrives av forskerne som kilde til frustrasjon og et viktig hinder for innovasjonsarbeid (Storey & Salaman, 2009).

Det finnes ulike definisjoner av innovasjonsbegrepet, og med referanse til mediebildet kan man tidvis nærmest oppfatte innovasjon som et meteord. Mange vil tilslutte seg til enigheten om at innovasjon er viktig for organisasjonsvekst og utvikling. Likevel kan det ikke settes likhetstegn mellom viktigheten av innovasjon og tilrettelegging for innovasjonsarbeid. Et eksempel på dette er Næringslivsundersøkelsen 2013, hvor at åtte av ti ledere svarte at innovasjon var viktig, mens kun halvparten svarte at de tilrettela for dette i egen virksomhet i (Aasen & Amundsen, 2015, s. 59). Det er altså ikke overenstemmelse mellom den akademiske teorien om innovasjonsledelse, og faktisk ledelsespraksis. Dette er forståelig, sett i perspektiv av at virksomheter sjelden kun kan fokusere på innovasjonsarbeid, men også må håndtere daglig virksomhetsdrift og leveringskrav. Med andre ord er innovasjonsledelse en krevende balansekunst.

Balansekunsten kan oppsummeres innenfor fire oppgaveområder; samordning av aktiviteter, beslutningstaking, målsetting og motivasjon av medarbeidere. En særlig ledelsesutfordring ligger i spenningsfeltet mellom ulike hensyn knyttet til balansen mellom drift og utvikling (Birkinshaw, 2015). I Bufetat må lederne forholde seg til den krevende balansen mellom leveranse på samfunnsoppdraget, og kontinuerlig tjenesteutvikling.

2.4.3 Innovasjonsressurser i tre hovedgrupper

Barney (1991) kategoriserer ressurser i tre hovedgrupper: Intellektuelle (menneskelige, interne og eksterne kapital), organisatoriske (formelle og uformelle organisatoriske systemer og strukturer) og fysiske ressurser (fysiske eiendeler og materialer). Ressursene anses som uerstattelige innovasjonskilder og betingelse for fortrinn (Barney, 1991).

Intellektuelle ressurser inneholder utdanning, kultur, erfaring, kunnskaper og ferdigheter. Det er funnet flere sammenhenger mellom medarbeiderinvolvering og måloppnåelse, kvalitet og forbedringsevne (Frohle & Roth, 2007). Dette underbygger intellektuelle ressursers stilling som viktig i virksomheten for å oppnå mål. Individressursene, teamressursene og kulturressursene inngår som ulike elementer i intellektuelle ressurser.

2.4.3.1 *Individressursen*

Individer både innenfor og utenfor virksomheten (brukere, medarbeidere) kan være ressurser i innovasjonsarbeidet. Individressursen beskrives som sammensatt av tre faktorer: individuell, jobberelatert og kontekstuell, og viser til at kombinasjonen av disse utgjør individressursen for innovasjonsprosessen (Hammond et. al., 2011). Det fremheves også en nær sammenheng mellom utfordrende arbeidsoppgaver og kreativitet (Amabile et. al., 1996).

2.4.3.2 *Teamressursen*

Sammensetning av tverrfaglige heterogene team med relativ variasjon, organisering, støttemekanismer, og incentiv som understøtter teamprestasjoner er herunder av stor betydning. Teamet i seg selv kan være en innovasjonsressurs, mens evne til å sette

sammen teamene (ressursallokering) nærmest kan ses på som en (ledelses)kapabilitet for innovasjon. Viktige forutsetninger for team som en innovasjonsressurs kan være forankring i organisasjonens øvrige virksomhetsprosesser, teammedlemmenes erfaring med teamarbeid og strukturer som forutsetninger til effektivt teamarbeid (Anderson & West, 1998; Teece, 2007).

2.4.3.3 *Kulturressursen*

Det er flere kulturelle faktorer som kan ha betydning for innovasjon i organisasjoner, blant annet kreativt arbeidsklima og organisasjonskultur. McLean (2005) foreslår fem organisatoriske forhold som innovasjonsfremmende, etter å ha gjennomgått tre forskningsbidrag (Amabile et.al., 1996; Kanter, 1983; van de Ven, Angle & Poole, 1989) på forholdet mellom organisasjonskultur og innovasjon:

Organisatorisk oppmuntring omhandler positivitet til idegenerering og risiko tilknyttet dette, og at ideer deles i samarbeidsalliansene. Det at ledelsen har en positiv innstilling til medvirkning og beslutningspåvirkning står sentralt sammen med mulighet for kommunikasjon på tvers i organisasjonen. *Støttende ledelse* handler om hvordan team har støtte fra lederhold, og betydningen av åpenhet og evne til konfliktløsning fremheves. En leder som ikke er for kontrollerende, men som tydelig kommuniserer mål og forventninger, som belønner måloppnåelse og oppmuntrer til risikotaking, anses som et element som kan fremme innovasjon. *Utviklende arbeidsgrupper* fokuserer på mangfold og et behov for ”konstruktiv utfordrende relasjoner” mellom gruppemedlemmer. Organisasjonskulturen må altså være preget av sterke verdier knyttet til toleranse, og mangfold og ulikheter fremheves. *Frihet og selvstendighet*, eller autonomi, omhandler at medarbeider får styre hvordan de utfører sine oppgaver, men ikke nødvendigvis ha medbestemmelse på hvilke mål som skal nås. *Ressurser* er det siste forholdet, og omhandler hvordan man disponerer tid og penger i organisasjonen. Her synliggjøres to dilemma; det å gi for lite av tidsressursen kan føre til mistillit og utbrenthet, mens for mye kan føre til redusert interesse for selve utfordringen. Når det gjelder tildeling av økonomiske ressurser, må også dette balanseres slik at ikke all oppfinnsomheten til medarbeiderne konsentreres om å skaffe flere ressurser, istedenfor å konsentrere seg om å løse oppgaven.

McLean trekker også frem et organisatorisk forhold som direkte innovasjonshemmende, og det er *kontroll*. Dette kan eksempelvis omhandle kontroll av beslutninger og informasjonsflyt i organisasjonen. En organisasjonskultur som støtter og fremmer kontroll, antas å ha negativ effekt på medarbeidernes indre motivasjon, som derav kan føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne (McLean, 2005).

Scheins (1985) definisjon av organisasjonskultur blir ofte anvendt i nyere forskning; *dypt sittende, ofte ubevisste verdier, og holdninger som deles av medarbeidere i alle nivåer og som er manifestert i egenskapene ved organisasjonen* (sitert i Dobni, 2008, s. 544; Aasen & Amundsen, 2015, s. 137). Kulturbegrepet er mangfoldig og stikker dypt i organisasjonen. Schein (1985) inkluderte organisasjonsklima som en del av organisasjonskulturen, og ekskluderte dermed ikke organisasjonsklimaet da han fokuserte sitt arbeid rundt organisasjonskultur (Schein, 1985). Klimabegrepet refererer til representert praksis og samhandlingsmønster som har rot i antakelsene, meningen og overbevisningene som springer ut av kulturen (McLean, 2005, s. 229). Klima er en individuell persepsjon basert på egen kognitiv forståelse, mens kultur er (utfall av) en delt forståelse i en gruppe (Shadur et.al., 1999, s. 480).

2.4.3.4 *Innovasjonsklima*

Å anvende begrepet klima i en sosial kontekst gir mening dersom man har en tilleggsverdi på klima. Klima for innovasjon, klima for kvalitet, klima for endring er eksempler på hvordan begrepet kan anvendes sammen med en annen variabel. I denne oppgaven forholder vi oss til klima for innovasjon eller innovasjonsklima slik Anderson og West (1998) gjør det ved å tillegge; “the shared perceptions approach” (Anderson & West, 1998, s.236).

Med denne tilnærmingen forstår Anderson og West klima som et sett av delte oppfatninger av praksiser, prosedyrer og retningslinjer i enheten / avdelingen. Begrepet ”proximal work group” beskriver en permanent (eller semi-permanent) arbeidsgruppe bestående av individer i jevnlig kontakt som identifiserer seg med hverandre gjennom arbeidsrelaterte oppgaver. Anne Grethe Solberg (2012) legger i sin doktorgradsavhandling Anderson og West sin shared perception approach til grunn ved å skrive at; *“Innovasjonsklima refererer til medlemmenes delte persepsjon av normer,*

praksis, sosiale interaksjon, ritualer og arbeidsmåter som er utviklet av gruppen.”
(Solberg 2012, s.92)

For at en arbeidsgruppe skal kunne ha en delt og/eller felles persepsjon av et innovasjonsklima, legges tre forutsetninger til grunn (ikke uttømmende krav):

- i) at individene samhandler i arbeidet (selv om det er sjelden)
- ii) at det er noen felles mål eller ønskede utfall som (burde) gi individer retning i handlinger
- iii) at det i arbeidsgruppen er delt forståelse og forventet handlingsmønster ut fra at de er gjensidig knyttet til de samme oppgavene (Anderson & West, 1998, s. 237).

Anderson & Wests TCI-modell bygger på “shared perceptions approach” og tar utgangspunkt i medarbeidernes nærmeste arbeidsgruppe. TCI-modellen er inndelt i fire psykometriske dimensjoner som underbygger innovasjon i en arbeidsgruppe: visjon, deltakertrygghet, oppgaveorientering og støtte for innovasjon:

Visjondimensjonen innebærer “clarity”, “visionary nature”, “attainability” og “sharedness”. Clarity representerer at det er klart for arbeidsgruppen hva organisasjonens visjon er. Hvorvidt visjon gir merverdi for den enkelte og skaper forpliktelse til arbeidsgruppens mål, rommes av visionary nature. Visjonen burde også være oppnåelig, attainable, ikke for abstrakt eller for vanskelig å nå. Sharedness referer til at visjonen må ha allmenn oppslutning og aksepteres. Deltaker trygghetsdimensjonen fremmer at deltakelse i gruppen har sammenheng med at det ikke oppfattes som truende å dele, påvirke og delta i de beslutninger som er tatt, og at det er ikke-truende og komme med nye ideer eller forslag på forbedringer. Oppgaveorienteringsdimensjonen bygger på arbeidsgruppens forpliktelse til å øke prestasjonene i arbeidet, og at det er en felles forståelse for at gruppens mål er å forbedre seg. I det ligger at man har prosedyrer og/eller retningslinjer for å evaluere, modifisere og kontrollere arbeidsgruppens oppgaver, og at dette gjøres gjensidig av medlemmene i arbeidsgruppen. I tillegg at det er en åpen dialog i arbeidsgruppen, mulighet for å gi og få tilbakemeldinger, utforske ulike meninger i gruppen og at man håndterer uoverensstemmelser på en konstruktiv måte. Støtte for innovasjonsdimensjonen belyser at det er en forventning, mulighet og praktisk støtte i forsøk på å introdusere en forbedring. Støtte for innovasjon kan være

skriftlig artikulert (som Bufetats strategi), men sier ikke nødvendigvis noe om det er aktiv praksis i en arbeidsgruppe (Anderson & West, 1998).

Organisatoriske ressurser inneholder formelle og uformelle rapporteringsstrukturer, planlegging, kontrollaktiviteter, koordineringssystemer og interne og eksterne relasjoner og samhandlingsmønstre. I praksis betyr dette utvikling av team, organisasjonskultur, kommunikasjons normer, og ledelsesforankring og støtte. Organisatoriske ressurser er nødvendig for effektive innovasjonsprosesser, og hvordan disse organiseres, styres og utvikles påvirker effekt og måloppnåelse, både i virksomhetsprosesser og i innovasjonsprosesser (Barney, 1991).

2.4.3.5 Organisasjonsstrukturer

En organisasjon kan sies å være et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver eller realisere spesielle mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Altså kan man si at en organisasjon består av samhandlende mennesker, i en kontekst hvor man både er avhengig av ressurser fra omgivelsene, men også er konstruert på en måte som noen har bestemt at er den beste, eller mest effektive for å løse oppgaver eller realisere mål på. Dette kan relateres til de forutsetninger Anderson & West (1998) legger til grunn for at en arbeidsgruppe skal kunne ha en ”shared perceptions approach”, hvilket er en faktor som aktualiserer et nærmere blikk på dette, i relasjon til vår problemstilling.

Bufetats organisasjonskart (figur 3) synliggjør organisasjonens ansvarshierarkier og spesialisering av arbeidsområder. Organisasjonsstrukturen bidrar til at organisasjonen virker koordinert eller samkjørt og stimulerer i tillegg til stabilitet vedrørende atferd, altså at faste oppgaver skal løses på en bestemt måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Spesialisering av arbeidsområder i organisasjoner er gjerne bygget på et av to prinsipper: Prinsipp for funksjonsbasert spesialisering, hvilket vil si at oppgaver samles ut fra et hovedmål, og prinsipp for markedsbasert spesialisering, hvor oppgavene henvender seg mot samme klientell (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi har allerede vært inne på at Bufetats tjenestetilbud har en avklart funksjonsinndeling, og kan sies å drive etter prinsippet for funksjonsbasert spesialisering, hvor hovedmålet eller samfunnsoppdraget er å gi barn, unge og familier med behov, tiltak med høy og riktig

kvalitet i hele landet. I tillegg representerer de ulike nivåene i organisasjonen ulike funksjoner, fra daglig interaksjon med brukerne på bunnlinja, til utarbeidelse av strategi med videre i organisasjonens ”toppetasje”. Likevel tjener oppgavene samme hovedmål. Fordelene med funksjonsbasert spesialisering er for det første at tjenestene som leveres er spesialiserte, og også at man oppnår stordriftsfordeler og unngår dobbeltarbeid. Samtidig kan manglende kunnskap om andres arbeid og samarbeidsutfordringer med andre avdelinger være ulemper (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I valg av organisasjonsstruktur, kan offentlige virksomheter sies å være spesielle fordi ulike typer hensyn som at flere behov må ivaretas og sentrale demokratiske verdier (eks. vern av minoriteter og flertallsstyre) og rettsstatsverdier (eks. likestilling) må veies og vektlegges. Offentlige virksomheter må forholde seg til demokratiske valgte grupper, og ”ses i kortene” av folkevalgte representanter. Offentlige virksomheter er i følge flere empiriske studier mer byråkratiske enn private, og har mer komplekse mål. Samtidig er kulturen i offentlige virksomheter mindre preget av risiko, fordi de ikke opererer, og heller ikke får tilbakemeldinger, fra markedet. Ovenstående kan ofte føre til dilemmaer om organisasjonen ønsker en organisasjonsstruktur som fremmer endring og innovasjon. Produksjon av effektiv leveranse på samfunnsoppdraget, altså driften, kan være innovasjonshemmende fordi de hierarkiske strukturene og formelle prosedyrene ikke nødvendigvis fremmer kreativitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Bufetats interne organisasjonsstruktur er bygget med et fokus på utvikling av tydelige ansvarsområder, og det fastsettes klare mål og indikatorer for den enkelte leder. Dette gir stor frihet til å løse oppgavene innenfor eget ansvarsområde, eller avdeling / enhet. En slik struktur eller tankegang kan likevel representere et hinder for innovasjonsarbeid. Hansen (2009) har en oppfatning om at desentralisering og ansvarsdelegering, som det har vært en tendens til de seneste årene, og som vi ser i Bufetats organisasjonsstruktur, ikke motiverer til arbeid på tvers av organisatoriske grenselinjer (Hansen, 2009). Likeledes pekes det på at medarbeidere ansatt i ulike organisatoriske enheter gjerne har ulik kompetanse og autoritet, hvilket kan gi opphav til en opplevelse av et skille mellom ”dem” og ”oss”. Dette kan representere en kilde til samarbeidsproblemer mellom ulike enheter innad i en organisasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 131).

Hansen (2009) fremhever effektivt samarbeid på tvers av organisatoriske grenser som en nødvendig forutsetning for å lykkes med innovasjonsarbeidet. Et slikt samarbeid er antatt å føre til både bedre tjenester og løsninger, og også til bedre virksomhetsstyring. Videre trekker han frem fire hindringer for et slikt samarbeid, som handler om organisasjonsgrenser, holdninger og mulighet for fysiske treffpunkter. De to første hindrene er knyttet til menneskers holdninger; - medarbeidere som har tilvent seg å kommunisere internt i en gruppe, kan være lite villige til å la seg inspirere eller tilegne seg kunnskap utenfor egen enhet. Oppfatningen kan bli at det er mest riktig å løse utfordringer internt, eller at man ikke ønsker å vise andre enheter at man har utfordringer. Den andre holdningsbarrieren kan ha sitt utspring i en opplevelse av at man er konkurrenter og ikke samarbeidspartnere, altså man er motvillig til å dele kompetanse, som kunnskap og erfaring. De neste to hinder knyttes til organisatoriske forhold; størrelse på virksomheten og den fysiske avstanden mellom medarbeidere i organisasjonen – det blir vanskelig å søke etter informasjon. Det siste hinder refereres til som ”overføringsbarrieren”; medarbeidere fra ulike enheter eller fagområder vet for lite om hverandre, og har med det ikke tilstrekkelig forutsetning for å nyttiggjøre seg av hverandres kunnskap (Hansen, 2009).

2.4.3.6 Strategi og kapabiliteter

Innovasjon kan være et middel for å nå strategiske mål (existing strategy - enables innovation) og nye strategier kan vokse frem via innovasjon (strategy making – enhances innovation) (Aasen & Amundsen, 2015, s. 78).

Dynamiske (og operasjonelle) kapabiliteter kan forstås som en utvidet innovasjonsressurs da ressursen i dette forlengede perspektivet ikke ligger i selve ressursen, men i endringsevne. Selve konkurransefortrinnet er også dynamisk (Teece, 2007). Momenter i dynamiske kapabiliteter er at det er forskjell på en ressurs (rutiner, prosedyrer, strukturer og systemer i en virksomhet) og en kapabilitet (det som har skapt disse), og det er også forskjell på ordinære kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter er det som sørger for modifikasjoner i andre / ordinære kapabiliteter. Ordinære kapabiliteter kan omtales som ”doing things right”, mens dynamiske kapabiliteter kan omtales som ”doing the right things” (Teece, 2007).

Teece (2007) fremhever ulike typer dynamiske kapabiliteter; sensing, seizing og reconfiguring, og mener disse opptrer i et prosess eller sekvensperspektiv, altså at det er flytende grenser mellom dem - sensing inn i seizing. Dynamiske kapabiliteter er praksiser som ligger i organisasjonen, men som likevel er avhengig av evner eller ressurser. Altså må man ta ut evnen (potensialet i den) til å gjøre noe systematisk. Individene er grunnlaget for dynamiske kapabiliteter, ”alle kan erstattes”, men evnen må konverteres til noe systematisk i virksomheten (Teece, 2007). «Sensing» omhandler å fange trusler og muligheter, eksempelvis bygge opp individenes evne og systematisere mottak av kundesignaler. «Seizing» omhandler å omsette trusler og muligheter til løsninger, visjon og endring, eksempelvis rutiner for å avlevere og bearbeide mottatte kundesignaler. «Reconfiguration» omhandler å integrere nye og gamle systemer, eksempelvis bygge opp individenes evne til og systematisk gjennomgå og sikre samsvar med egne rutiner og markedsendringer/endringer, konseptualisering og kunnskapsstyring (Teece, 2007).

Fysiske ressurser inneholder informasjons-, - og teknologiske fasiliteter, fysiske lokasjoner, utstyr og materiell, råmaterialer, og finansielle ressurser. Eksempelvis kan linken mellom verdiskapning i virksomheten og informasjonsteknologi være utfordrende, men tilgjengelighet til ny teknologi kan også være kilde til tjenesteinnovasjon (eks. mer og mer digitaliserte tjenester). Mennesker er også fysiske ressurser, men da omhandler det erfaring og formell kompetanse, som gir utslag i vurderinger, intelligens og medarbeiders og leders innsikt i virksomhet, produkt og marked (Barney, 2001). Vi går i liten grad videre inn på fysiske ressurser i denne oppgaven.

2.4.4 Medarbeiderinvolvering

Mange uttrykk benyttes for å beskrive medarbeiderinvolvering på arbeidsplassen. Ulike forskere omtaler fenomenet ved bruk av begrep som deltakelse, empowerment, og det er gjort mye undersøkelse på hvilken betydning medarbeiderinvolvering har for andre fenomener, som eksempelvis innovasjon. Begrepet favner med andre ord bredt, hvilket Glew et. als (1995) definisjon viser;

a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extrarole or role-expanding opportunities for

individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance (Durant et. al, 2006, s. 508).

Durant et. al (2006) har undersøkt andre undersøkelser innenfor det vitenskapelige sosial – og atferdsfeltet, for å finne ut av hva som motiverer menneskelig opptreden innenfor offentlige, private og frivillige sektorer (Durant et. al., 2006). Deres gjennomgang bekrefter det andre har funnet før dem, at beslutningspåvirkning har positiv innvirkning på medarbeideres opplevelse av trivsel og motivasjon (Durant et. al., 2006). Bhatti & Qureshi (2007) finner at medarbeiderinvolvering har en signifikant innvirkning på trivsel, og at dette indikerer at medarbeideres beslutningspåvirkning bidrar til at medarbeideren gjør en bedre jobb (Bhatti & Qureshi, 2006, s. 63). For å få til dette må medarbeideren, i følge Pfeffer (1998), vite hva som skjer i organisasjonen, det må være en god informasjonsflyt (Bhatti & Qureshi, 2006, s. 64). Amundsen et. al. (2011) viser til at eksisterende forskning relatert til medarbeiderens bidrag til innovasjon, gjerne kan deles i to hovedkategorier; betingelser og konsekvenser (Amundsen et. al., 2011). Beslutningspåvirkning og tilgang på informasjon er en betingelse for medarbeiderinvolvering, og trivsel og det å føle seg verdsatt er en konsekvens av medarbeiderinvolvering. Det er disse variablene vi har benyttet til å måle medarbeiderinvolvering i vår kvantitative undersøkelse.

Økt medarbeiderinvolvering har både bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske konsekvenser. Det ovenstående er i første rekke betegnet som bedriftsøkonomiske konsekvenser, samtidig kan eksempelvis trivsel føre til økt positiv holdning til endringer, og ikke minst til redusert sykefravær, hvilket kan karakteriseres som samfunnsøkonomisk (Amundsen et. al., 2011).

2.4.4.1 Motivasjon

Begrepet motivasjon står i relasjon til medarbeiderinvolvering fordi motivasjon er subjektivt, mennesker motiveres ulikt. Abraham Maslow og David McClelland er anerkjente forskere på det motivasjonsteoretiske feltet, og har begge kategorisert menneskelige grunnbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kategorisering av behov er underordnet i vår sammenheng, vi tar altså ikke stilling til hvorvidt Maslow eller McClelland (eller andre forskere for den del) har ”rett”, men velger å ta med oss at motivasjon kan tolkes som et subjektivt fenomen, en indre prosess i enkeltindivider som skaper drivkraft og retning for, og forsterker,

menneskers handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ulike motivasjonsfaktorer vil altså også være av betydning for organisasjoner. Eksempelvis vil det være viktig for en organisasjon å ha varierte og interessante oppgaver, godt arbeidsmiljø, gode utviklingsmuligheter og god lønn. Dette vil igjen kunne ha betydning for at organisasjonen klarer å rekruttere de riktige ressursene, motivere medarbeiderne til både høy ytelse og positiv sosial atferd, og sørge for at medarbeidere som verdsettes høyt blir værende i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3 Forskningsdesign og metode

I samfunnsfagene (humaniora) er det en grunnleggende diskusjon vedrørende problematikken om reliabilitet og validitet ved kvantitative, kvalitative og triangulerende forskningsdesign. Begrepene validitet og reliabilitet stammer opprinnelig fra kvantitativ forskning og det er en metodologisk diskusjon vedrørende relevansen av begrepene i kvalitativ forskning (Golafshani, 2003, s. 601-602; Repstad, 2014, s. 135). Diskusjonen omhandler “*How to test or maximize the validity and as a result the reliability of a qualitative study?*” (Golafshani, 2003, s. 602). Uten at vi skal dypt inn i denne debatten, presiserer vi at gyldigheten og påliteligheten ved kvalitative studier er avgjørende for kvaliteten.

For å svare på vår problemstilling; *Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og i hvilken grad blir medarbeiderne benyttet som ressurs tjenesteutviklingsarbeidet?*, har vi anvendt tre ulike forskningsmetoder; dokumentanalyse, spørreundersøkelse og fokusgruppe. Før vi gjør rede for forskningsmetodene vil vi underbygge og begrunne valg av problemstilling.

Hvorfor er det nødvendig med to spørsmål; *Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og; i hvilken grad blir medarbeiderne benyttet som ressurs tjenesteutviklingsarbeidet, i problemstillingen?* Det at vi identifiserer innovasjonsklima og variasjon av dette først, gir oss et utgangspunkt, og denne «tilstandsmålingen» viser variasjon innad i Bufetat som påvirker svaret på *i hvilken grad medarbeiderne blir benyttet som ressurs tjenesteutviklingsarbeidet?* Problemstillingen er knyttet sammen fordi første del ikke i seg selv er matnyttig å måle, men som deskriptiv del helt avgjørende for å si noe om andre del av problemstillingen. Samtidig blir andre del av problemstilling alene vanskelig å besvare uten kartlegging av en ressurs og variasjonen og eventuelt størrelsen av denne.

Innovasjonsklima er, som skrevet i teorien, en intellektuell ressurs. Tidligere forskning (Solberg, 2012; Anderson & West, 1998) måler innovasjonsklima ved å spørre ledere. Vi har spurt medarbeiderne og ledere. Problemstillingen vår knytter medarbeidere direkte til ressursen og det er ikke ledere som «uttaler» seg på vegne av avdelingene.

Slik sett er medarbeiderne utgangspunktet for å måle *hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat*, men leder er og med fordi de også er aktører, medarbeidere på mesonivå. For å svare på om i *hvilken grad medarbeiderne blir benyttet som ressurs tjenesteutviklingsarbeidet*, er det naturlig å involvere lederne ettersom det er de som er forvaltere av ressursene på arbeidsplassen. Denne oppbygning av problemstilling underbygger behovet for flere metoder for å innhente empiri.

Vi benytter tre metoder for å innhente empiri; i), dokumentanalyse for å innhente informasjon på makronivå, ii), spørreskjema for å innhente informasjon på mikronivå, og, iii), fokusgruppe for å innhente informasjon på mesonivå (og om andre nivåer). Den første dokumentanalysen kartlegger vi politiske retningslinjer, føringer og krav som direkte eller indirekte påvirker eller burde påvirke på mikro- og mesonivå. Denne delen legger grunnlaget for videre analyse og bearbeidingen av resultater. Den andre delen kartlegger empirien med et spørreskjema (standardisert) basert på tidligere forskning og teori (TCI) som analyseres og fremstilles i SPSS og Excel. Den siste delen, fokusgruppen, har til hensikt å besvare den delen av problemstillingen som ikke lar seg måle kvantitativt.

Disse tre empiriske delene er en triangulering (Jacobsen 2016, s.29), der vi ved å relatere oss til ulike metoder får innsikt i «virkeligheten», det empiriske terrenget, relatert til vår problemstilling. Ved denne trianguleringen (Barbour, 2007, s. 46; Jacobsen, 2016, s. 29), vil vi kunne identifisere potensielle sammenhenger (korrelasjoner og/eller samvariasjon, men ikke nødvendigvis kausalitet) mellom makro, meso- og mikronivå. Om det ikke viser seg å være sammenheng, samvariasjon eller korrelasjon, kan det være et funn i seg selv. Triangulering gir et rikt datagrunnlag, og svakheter ved bruk av en metode kan kompenseres ved styrker i en annen (Jacobsen, 2016, s. 121), og med det bidra til å begrense potensielle feil i undersøkelsen.

Metoden vi har valgt for å tilegne oss kunnskap om en «virkelighet» er ikke problemfri. Vi har utarbeidet og valgt problemstilling ut fra faglig interesse i kombinasjon med vår kjennskap til føringer på makronivå og tilgang til respondenter på mikro, - og mesonivå. Vi har ikke tilegnet seg oss et bilde av «virkeligheten», deduktivt; basert på teori som har ført til en hypotese som vi kontrollerer om stemmer med empirien. Heller ikke induktivt; med utgangspunkt i empiri laget en hypotese som kontrolleres i teori. Problemstilling, resultater og diskusjon har vært «levende» gjennom produksjon av

oppgaven. Vi startet med et interesseområde og en ide om hva som kunne være interessant, relevant og nyttig. Vi har undersøkt teori og empiri (på makronivå) før vi gjennom kvantitativ data ble bedre kjent med empirien på mikronivå. Arbeidet med kvantitativ analyse ga et grunnlag for informasjon og interessante funn som formet tema og spørsmål vi ønsket besvart/omtalt i fokusgruppen. Vår tilnærming til «virkeligheten» har vært en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2016, s. 35), en slags pragmatisk tilnærming der man tillater å justere, skaffe mer informasjon før man igjen stiller nye spørsmål man undersøker i empirien. I en abduktiv tilnærming, leter man etter plausible forklaringer på fenomener, altså en interaksjon mellom teori og empiri, hvor ingen av de to kan sies å ha høyere prioritet enn den andre (Jacobsen, 2016, s. 35). Ved en slik metodisk tilnærming vil det være naturlig at det pågår en prosess hvor et funn leder til nye spørsmål som igjen må undersøkes (Jacobsen, 2016, s. 35).

3.1 Utvalg og prosedyre

Med medarbeideren som innovasjonsressurs i offentlig sektor som overordnet tema, ble det aktuelt for oss å gjøre vår undersøkelse i Bufetat, hvor vi hadde tilgang til en enhet i organisasjonen fordi en av oss jobbet i denne tidligere. Den teoretiske populasjonen for denne oppgaven er alle ansatte i offentlig sektor, men da vi kun har tilgang på en enhet i Bufetat, blir denne vår faktiske populasjon (Jacobsen, 2016, s. 291). Undersøkelsenes eksterne validitet er avhengig av at vi ikke får systematisk skjeve frafall (Jacobsen, 2016, s. 311).

3.1.1 Utvalg og prosedyre kvantitativ undersøkelse

Vår kvantitative undersøkelse ble per epost sendt ut til alle ansatte i nevnte enhet, etter avtale med og godkjenning av enhetsleder. Da medarbeiderne i de ulike avdelingene innad i enheten jobber ulik turnus, var undersøkelsen åpen i seks uker, slik at samtlige hadde mulighet til å svare. Vi ga påminnelser både per epost, og via avdelingslederne.

Undersøkelsen gikk ut til 140 epostadresser. Disse 140 respondentene inkluderte fast ansatte, vikarer og timesvikarer (faktisk populasjon). Vi fikk tilbakemelding på at en del av respondentene hadde sluttet, og tok derfor bort disse (21 stk) fra utvalget. Vi fikk inn 90 svar noe som utgjorde en total svarprosent på 75%, som i følge Baruch (1999) og Richardson (2005) er meget godt (Jacobsen, 2016, s. 310). Det var tilstrekkelig

deltakelse fra hver avdeling slik at vi hadde et holdbart grunnlag for å foreta de analysene vi ønsket. Det var altså ikke et systematisk skjevt frafall.

Første del av problemstillingen; hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, er av en «testende» art og innbyr til å finne omfang, eller utstrekning av et fenomen (Jacobsen, 2016, s. 64). En kvantitativ undersøkelse er hensiktsmessig for å rekke over mange enheter som kilder til informasjon for å måle et fenomen. Det kunne vært interessant å aggregere data fra undersøkelsen for å komme frem til statistiske sammenhenger i en større populasjon. Men, ettersom utvalget er gjort på bakgrunn av problemstillingen vår og ikke basert på en analyse av hvor representativt respondentutvalget var for å si noe om en større populasjon, var det ikke hensiktsmessig, det ville ikke hjelpet oss å besvare problemstillingen. Likevel, ettersom enheten vi undersøkte er den største i Bufetat region sør, kan resultatene ha relevans for andre enheter innad i Bufetat, eller for sammenliknbare offentlig enheter.

Helt i starten av den kvantitative spørreundersøkelsen spurte vi om konkret (demografisk) informasjon som vist under (figur 5):

Kjønn:	Kvinne	Utdanningsnivå:	Grunnskole
	Mann		Videregående skole
	Annet		Sosialfaglig høyskole (bachelor)
Arbeidssted:	Skjerfheim	Antall år i Bufetat:	Annen høyskole (bachelor)
	MultifunC Sandefjord		Masterutdanning
	TFCO		Profesjonsstudium
	Geithus		Annen relevant utdanning
	Ilaug		0 - 2
	MST 1		2 - 5
	MST 2		5 - 10
MST Buskerud	10 - 20		
Arbeidsstilling:	Medarbeider	20 +	
	Avdelingsleder		

Figur 5: Demografiske variabler. Ettvals-spørsmål for å kunne måle variasjon innad i enheten.

Vi stilte to kontrollspørsmål (figur 6), med valørene ja og nei. Dette for å kartlegge om respondentene faktisk har vært med på, eller forsøkt å påvirke, endringer selv. Disse to

spørsmålene er sentrale med tanke på å kartlegge hvorvidt respondentene faktisk har vært involvert i, eller tatt initiativ til endringer:

Har du kommet med konkret forbedringsforslag som har ført til endring på din arbeidsplass?	Ja	Nei
Har en av dine medarbeidere kommet med konkret forbedringsforslag som du deretter har vært med å utvikle?	Ja	Nei

Figur 6: Kontrollspørsmål. Kontrollspørsmål ment å måle faktisk handling og opplevelse

På bakgrunn av den informasjon vi samler inn i spørreundersøkelsen vil vi gjøre en del analyser i SPSS som vi kommer tilbake til i analysekapittelet. Videre prosedyre for undersøkelsene beskrives i de ulike delkapitlene.

3.1.2 Utvalg og prosedyre kvalitativ undersøkelse

Den andre delen av problemstillingen; *i hvilken grad blir medarbeiderne benyttet som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet?*, er av eksplorerende art, noe som vil kreve en metode som får frem nyanser i dataene, som går i dybden og som er åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2016, s. 64).

For å tilegne oss utdypende informasjon relatert til hvordan samarbeids- og arbeidsformer internt i praksis har sammenheng med gitte føringer, ønsket vi å gjennomføre et fokusgruppeintervju med lederne i de ulike avdelingene innad i enheten. Utvalgskriteriet var formålsstyrt der utvalg av respondenter var knyttet til problemstillingen (Jacobsen, 2016, s. 180). Ledergruppen består av 9 ledere der åtte er ledere av hver sin enhet og en er overordnet leder. Vi så for oss en fokusgruppe på 4-6 stykker for å ha tilstrekkelig kontroll.

Ledergruppen var homogen hva angår at de hadde samme arbeidsstilling (med unntak av enhetsleder), og at de hadde et stort felles erfaringsgrunnlag å diskutere ut fra (Jacobsen, 2016, s. 184). Fire ledere hadde ikke anledning til å delta, men med

bakgrunn i at gruppen var homogen, og at de som kunne delta representerte ulike avdelinger (store, små, evidensbasert, kunnskapsbasert), så vi heller ikke her et systematisk skjevt frafall.

Som argument for små fokusgrupper trekker Krueger & Casey (2014) frem fire faktorer som argument; en eksplorerende problemstilling, et komplekst og vanskelig tema, erfarne eller spesialiserte deltakere, et tema som aktiverer sterke følelser (referert i Jacobsen, 2016). Alle disse argumentene sammenfaller i stor grad med situasjonen til lederne vi kalte inn til fokusgruppeintervjuet.

Vi avholdt fokusgruppeintervjuet med fem informanter, og klarte og legge til rette for noen av fordelene med mindre grupper; mindre fysisk avstand, lett å gi feedback, kommentere og fremme mening, samt at det ble mindre formelt ettersom det kreves mindre struktur og "ledelse" enn ved større grupper (Wibeck, 2010, s. 62).

Det at vi var to stykker som avholdt fokusgruppeintervjuet tilrettela for at vi kunne fordele oppgaver mellom oss. En var ordstyrer og skulle fokusere på å «delta» i samtalen med bekreftende smil, nikkende anerkjennelse osv. Den andre passet på tid, noterte ned funn, identifiserte om det vi snakket om var «relevant» osv., samt stilte improviserte oppfølgingsspørsmål (Repstad, 2007, s. 100). Vi satt på et rundt bord der alle kunne se hverandre godt slik at ansiktsuttrykk og kroppsspråk kom godt til syne. Videre prosedyre omtales i de ulike delkapitlene senere.

3.1.3 Utvalg og prosedyre dokumenter

De utvalgte dokumentene benyttet i denne oppgaven er alle publisert og formidlet av offentlige institusjoner, som i liten grad kan sies å ha en egeninteresse av å fremstille et bestemt bilde av en situasjon (Jacobsen, 2016, s. 191). Dette kan tilsi at kildene er relativt troverdige. Vi har likevel med oss at det ligger mange elementer bak en kilde før den er gjort tilgjengelig for oss.

Offentlig dokumenter som strateginotater, varsler om kommende endringer i lov, skriftlig uttalelser fra departementer og direktorater, er utvalgt fordi de danner et

utgangspunkt for vår problemstilling og er med på å plassere oppgaven i en relevant samfunnskontekst.

De offentlige dokumentene vi har anvendt er av både normative (vurderende) og kognitive (beskrivende) art (Repstad, 2014, s. 105). Endringer i en lov vil være kognitive kilder, mens disponeringsskriv kan oppfattes som en hybrid mellom kognitive og normative kilder. Selv om det kan være klare føringer og måloppnåelse, er det mye av innholdet som kan være gjenstand for vurdering. Selv om forskeren alltid må være seg bevisst på hvilken kontekst dokumentene ble skrevet/utgitt i, er det særlig de normative kildene man må være observant på at det kan være ulik tolkning av. Et disponeringsskriv er eksempelvis et resultat av flere prosesser med opphav i departementet. Videre prosedyre omtales i eget delkapittel.

3.2 Kvantitativ tilnærming

Å skaffe informasjon gjennom en spørreundersøkelse har den grunnleggende implikasjon at man må pre-strukturere spørsmål med hensyn til hva man ønsker informasjon om. Vi må forhåndsdefinere (pre-strukturere) variabler og verdier som kan tilordnes tall. Det betyr at vi har en deduktiv kvantitativ metodedel der man på forhånd har et (teoretisk) grunnlag for å lage kategorier og spørsmål som man vil kartlegge i empirien. Implikasjonen med dette er at det setter sterke føringer for hvilken informasjon respondenten gir fra seg (Jacobsen, 2016, s 127).

Vi må altså presse respondentene våre inn i kategorier og «tvinge» frem svar de nødvendigvis ikke har et forhold til. Den «tvungne» kategoriseringen kan allikevel forsvares i noen tilfeller. Den delen av problemstillingen vi ønsker å kartlegge kvantitativt har en klar formulering, nemlig; *Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat?* Spørsmålet innbyr til å finne eller beskrive omfanget av et fenomen, og da kan kvantitativ tilnærming være godt egnet (Jacobsen, 2016, s. 137). Et klart teoretisk utgangspunkt; innovasjonsklima, som vi ønsker å måle omfanget av ved å spørre hvert enkelt individ i en stor enhet, underbygger et kvantitativt design.

At vi ønsker hvert individs oppfatning om et fenomen (TCI) underbygger kvantitativt design fordi vi ønsker informasjon fra hvert individ og ikke fra enkelte grupper eller representanter for grupper. Vi får ikke målt helheten i hvordan enkeltmennesker definerer virkeligheten, men holder oss til en forståelse som på forhånd er definert. Vi ønsker å måle respondentenes generelle og delvis upersonlige oppfatning av et fenomen, men vi får aldri svar på hva respondenten tenkte da svaralternativet ble valgt.

3.2.1 Kvantitativ reliabilitet og validitet

Kvantitative analyser gir innsikt, men det er mye som ikke fanges opp og alle kvantitative analyser inneholder feil (Tuftes, 2018, s. 145). Målefeil, utelatte faktorer, systematiske og tilfeldige feilkilder er faktorer som avgjør om fenomenet/egenskapene vi ønsker å måle faktisk blir målt (validitet) og om vi kan stole på dataene vi har hentet inn (reliabilitet).

3.2.1.1 Validitet

Validitet sier noe om hvorvidt det vi ønsker å måle faktisk blir målt. Innovasjonsklima er et sammensatt begrep som vi måler ved å operasjonalisere variabler (spørsmål) som er ment å måle faktorer som underbygger innovasjonsklima.

Systematiske og tilfeldige feilkilder utgjør en sentral rolle i vurderingen av om man måler det man har til hensikt å måle (Tuftes, 2018, s. 146). En systematisk feilkilde kan gi et systematisk feil inntrykk av fenomenet som undersøkes. Dette er i stor grad tatt høyde for ved at vi har basert undersøkelsen på et standardisert spørreskjema (TCI). I avsnittene under gjør vi rede for styrkene og svakhetene ved TCI og hvorfor vi baserer oss på dette spørreskjema. Vi vil gjøre rede for hvilke spørsmål vi plukker ut, nettopp for å belyse i hvilken grad spørsmålene samlet måler det underliggende begrepen den er ment å måle, samt hvorfor vi har valgt TCI fremfor andre sammenliknbare spørsmålsbatterier.

Mathisen & Einarsen (2004) har gjort en gjennomgang av instrumenter (spørsmålsbatterier) som er ment å måle kreative og innovative miljøer i organisasjoner. Studien tar for seg fire ulike måleinstrumenter, deriblant TCI, og finner styrker og

svakheter ved instrumentene de sammenlikner. TCI er den eneste av de fire instrumentene som er designet for å eksplisitt måle klimaet i en arbeidsgruppe. Det at kun arbeidsgruppens klima skal måles ved å definere arbeidsklima ved de tre «kriteriene» beskrevet over, er også noe av sårbarheten til TCI. Mathisen og Einarsen (2004) presiserer at det kan være flere andre forhold som kan virke inn på et individs forståelse (persepsjon) av klima; «kognitiv stil» (tenkemåte), personlig verdier, uformelle gruppekonstellasjoner, demografiske forhold som kjønn, utdanning, alder og arbeidsrelaterte oppgaver som går på tvers av team (Mathisen & Einarsen, 2004, s. 134). Det at TCI bruker ulik skalering, altså ulikt antall svaralternativer, er kritisert fordi det kan forvirre respondenten. Denne kritikken har vi tatt høyde for i vår studie og valgt fem alternativer hele veien, nettopp for å styrke validiteten.

Til tross for at Mathisen og Einarsen konkluderer med at TCI er et egnet verktøy for å måle klima for innovasjon, nevner de at de skulle ønske seg mer forskning som kan si mer om kausaliteten mellom klima og innovasjon. Spesielt mener de faktor; «vision» i TCI er av spesiell interesse, ettersom den står for 37,8% av variansen (2004). Vi har ikke til hensikt å måle kausalitet, både fordi det er store statiske komplikasjoner ved å gjøre dette, men aller mest fordi det ikke besvarer kjernen i problemstillingen eller forskningsspørsmålene. Vi har valgt å måle klima ved hjelp av TCI nettopp fordi målingen skjer i individets nærmeste arbeidsgruppe og fordi det er et vitenskapelig akseptabelt og uttestet instrument for å måle klima for innovasjon.

Med bakgrunn i det ovenstående har vi plukket ut minimum fire spørsmål fra hver av dimensjonene i TCI; visjon, oppgaveorientering, deltaker trygghet og støtte for innovasjon (figur 7). Vi har valgt ut spørsmål med høy faktorladning, altså spørsmål som statistisk viser at de måler samme underliggende begrep.

Visjon:

- 8.1: er du klar over hva arbeidsgruppens målsetting er? (1)
- 8.2: synes du målene er nyttige og passende? (2)
- 8.3: synes du disse målene er verdifulle for deg? (7)
- 8.4: tror du arbeidsgruppens mål er klart forstått av de andre medarbeiderne? (5)
- 8.5: tror du de andre medarbeiderne er enig i disse målsettingene? (4)
- 8.6: tror du arbeidsgruppens mål faktisk kan nås? (6)

Deltaker trygghet:

- 8.7: synes du at disse målene gir mening? (12)
- 9.1: jeg aldri viser hva jeg selv tenker før de andre i min arbeidsgruppe har uttrykt sin mening? (13)
- 9.2: vi har en "vi er sammen om dette" holdning? (14)
- 9.3: medarbeidere i arbeidsgruppen informerer hverandre om arbeidsrelaterte tema? (16)
- 9.4: alle synspunkt blir hørt selv om de er i mindretall? (18)
- 9.5: det er mye "gi og ta" blant mine medarbeidere? (20)

Støtte for innovasjon:

- 10.1: er støtte til å utvikle nye ideer lett tilgjengelig? (34)
- 10.2: er denne arbeidsgruppen åpen for forandring? (35)
- 10.3: er medarbeidere i denne arbeidsgruppen alltid på leting etter friske og nye måter å se problemer på? (36)
- 10.4: gir medarbeidere støtte til hverandre og utveksler ressurser for å bidra til innføringen av nye ideer? (39)

Oppgaveorientering:

- 10.5: gir dine medarbeidere deg nyttige idéer og praktisk hjelp for å gjøre deg i stand til å gjøre arbeidet så godt du kan? (41)
- 10.6: sjekker du og din kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard? (42)
- 10.7: er alle medarbeidere parat til å sette spørsmålsteget ved grunnlaget for arbeidet gruppen gjør? (43)
- 10.8: gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre beste resultat? (44)

Figur 7: Innovasjonsklimaspørsmål i spørreundersøkelsen. Spørsmålene vi har anvendt er hentet fra Anderson & West (1998) der tallet i parentes () henviser til nummeret på spørsmålet Anderson West har i sin artikkel.

Alle spørsmålene utenom 8.1 (12) var allerede oversatt i doktoravhandlingen til Solberg (Solberg 2012, s. 289-290) så vi har ikke foretatt noen videre validering av oversettelsen. Vi ba respondentene score på en skala fra en til fem der en er lav score og fem er høy. Til forskjell fra Anderson og West (1998) har vi brukt samme skalering på alle dimensjonene. Dette for å forenkle for respondenten og fordi vi ikke anser at det vil styrke eventuelle statistiske sammenhenger å variere på skalaene. Dette kan også styrke validiteten ettersom vi anser det som mindre sannsynlig at man oppnår systematiske feil.

Vi har bevisst beholdt en oddetallsskala der utfordringen kan være at respondenten oppfatter middelveiden (3) som nøytral. Når vi senere uttaler oss om verdiene tar vi forbehold om at respondenten kan ha oppfattet skaleringen med 3 som middelveid. Vi tar derfor utgangspunkt i «worst case scenario» i dette reliabilitetsforholdet slik at dersom respondenten har oppfattet skaleringen som vi intenderer, vil vi allikevel presentere data som om de ikke gjør det.

Vi vil i utgangspunktet analysere innovasjonsklima isolert for deretter å kjøre en faktoranalyse på innovasjonsklima-spørsmålene. En faktoranalyse på innovasjonsklima-spørsmålene vil avdekke ladningen i spørsmålene. På den måten måler vi ikke bare

innovasjonsklima i “proximal work group” men vi tester også om arbeidsgruppen kan karakteriseres som “proximal work group”. Altså, får vi stor spredning innenfor et spørsmål eller faktor av spørsmål, kan det være uttrykk for at de ikke tilhører samme arbeidsklima og at vi ikke har klart å måle noe fenomen. Spørsmål med dårlig ladning fra første faktoranalyse tar vi bort for deretter å kjøre en ny faktoranalyse. Man kan betrakte dette som validitetstest på om vi måler begrepet og fenomenet som vi intenderer.

Den siste faktoranalysen vil vi bruke for å sjekke om det er statistiske sammenhenger (eller omvendt sammenhenger) mellom innovasjonsklima, de demografiske variablene og medarbeiderinvolvering. Vi minner oss selv og leseren på at spørsmål 9.1 er omvendt stilt, dvs. at jo lavere score “jo bedre”, i motsetning til de andre spørsmålene. Ved hjelp av SPSS måler vi statistiske sammenhenger og eventuelt styrken av dem. Vi vil gjøre en rekke statistiske analyser, men kun presentere de resultatene som er med på å besvare første del av problemstilling. Analysen vil ta høyde på å forklare metoden (det vi måler) samtidig som vi presenterer resultatet.

3.2.1.2 Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep som brukes for å karakterisere i hvilken grad dataen som er samlet inn faktisk kan stoles på.

Når man ber respondenten selv svare på en rekke forhold, vil det være rom for målefeil. Respondentens dagsform (humør), evne til å huske/se tilbake i tid og tid og evne til å forstå hva de blir spurt om, er eksempler som kan forårsake målefeil i vår undersøkelse. Faktoranalyse og Chronbacks Alpha er statistiske verdier som er ment å «måle» noe av «usikkerheten» om hva vi egentlig måler. Vi kan ikke vite hva respondentene tenker eller oppfatter i spørsmålene, men de to nevnte statistiske verdiene kan i hvert fall si noe om intern konsistens. Innledningen til undersøkelsen og innkallingen på e-post (vedlegg 1) var utarbeidet for at respondentene best mulig kunne tilegne seg kunnskap om grunnlaget for undersøkelsen og hvilken kontekst de skulle svare ut ifra.

Vurderingene om hvilke og hvor mange spørsmål man skal ha med i spørreundersøkelsen er et kompromiss mellom å få inn mest mulig informasjon, uten å

skremme eller slite ut respondenten. Det medfører at man må utelate faktorer av potensiell interesse. Med hensyn til respondenten valgte vi et begrenset antall demografiske variabler og begrenset mengde spørsmål for å måle medarbeiderinvolvering. Utelatte faktorer begrenser vårt datagrunnlag til å kunne forklare variasjon ut fra andre potensielt interessant variabler. En slik begrensning er vi som forskere avhengig av å ta i forkant av undersøkelsen. Vi ser i etterpåklokskapens ånd at kontrollspørsmålene våre var veldig treffende for å måle fenomenet og at disse kunne vært utviklet videre eller supplert.

Tilfeldige feilkilder er relatert til feil som oppstår som forskeren i liten grad kan påvirke. Respondenter kan oppfatte spørsmål ulikt og sette spørsmålene inn i ulik kontekst. Også rene feilregistreringer og misforståelser kan føre til tilfeldige feilkilder som er viktig å være seg bevisst i analysen av data.

En kvantitativ måling av innovasjonsklima vil gi et resultat basert på tilstanden på et gitt tidspunkt; altså den perioden respondentene svarte. Derfor vil det potensielt være problematisk å validere resultatene, ettersom klima er en ferskvare og at situasjonen i Bufetat ikke er statisk. Hvis undersøkelsen repliseres innen kort tid ville det være overraskende om resultatene ble dramatisk forandrede. Dersom undersøkelsen blir gjentatt i fjernere fremtid vil sjansen for andre resultater øke. Spørreundersøkelsen er vedlagt (vedlegg 2) slik at undersøkelsen kan etterprøves.

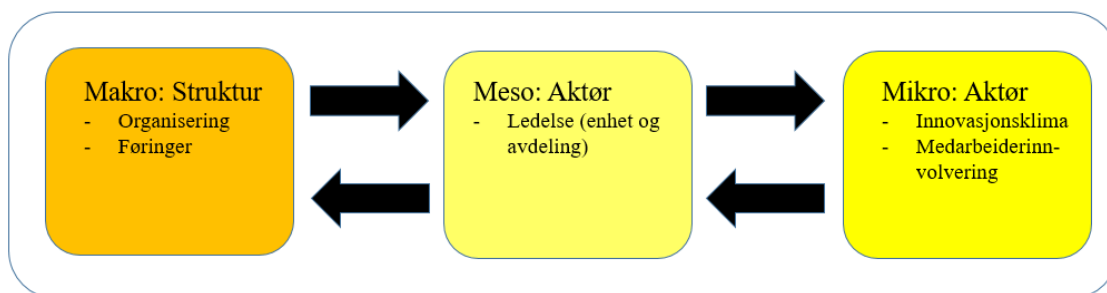
3.3 Kvalitativ tilnærming

3.3.1 Dokumentanalyse

Vi henviste tidligere til offentlige dokumenter, både føringer Bufetat forholder seg til og organisasjonens egen strategi. Alle disse kildene er vi avhengig av å tolke. Når det gjelder problematikk rundt tolkning av kilder og kildekritikk er det fristende å ta et lite sidespor til litt lærdom fra historiefaget, som er særs avhengig av kildekritikk og har en lang tradisjon innen fagområdet. Nettopp det at sammenhengen ikke ligger i kildene, men i tolkningen av de (Jacobsen, 2016, s. 246), er sentralt når vi arbeider med dokumenter. Når vi foretar uttrekk av et stort og sammensatt kildemateriale som offentlige dokumenter, er det sammenhengen mellom dokumentene vi identifiserer. Vi fremsetter et tolkningsmønster, ved å sitere og vise til utdrag fra dokumentene, av hva

intensjonen trolig er for de som har laget dokumentene og hvordan dokumentene burde eller kan bli tolket. Vi kan ikke med sikkerhet si at vår tolkning av offentlige føringer er den samme som de berørte partene. Men, ved hjelp av et mønster i kildene (de offentlige dokumentene) kan vi skape en plausibel fremstilling av hva som er intensjonen og meningsinnholdet på et gitt avgrenset felt.

Dokumentanalysen er med på å ramme inn og avgrense oppgavens problemstilling, fordi føringene legger forventninger til utøvelse av arbeidet på meso,- og mikronivå. Det er avgjørende for oppgavens relevans og underbygger hvorfor problemstillingen er interessant. Vi har forenklet ”virkeligheten” ved å vise til en modell (figur 1) som er delt opp på makro, meso- og mikronivå. Hensikten med dette er å skape skiller mellom nivåene slik at vi begrepsmessig avklarer hvilket nivå vi snakker om. En slik forenkling kan alltid kritiseres for at den ikke får med gråsoner i datagrunnlaget, eller fordi inndelingen er foretatt annerledes enn noen andre ville gjort. Vi presiserer at modellen ikke er en teori i seg selv, men er snarere en fremstilling av en «påstått virkelighet». Det har vært viktig for oss å skille data fra hverandre for å belyse hver enkelt del isolert sett for så å sette de empiriske delene sammen igjen i diskusjonen.



Figur 1: Makro-, meso- og mikronivå. Kategorisering av data i tre ulike enheter

3.3.2 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju med ledergruppen i etterkant av den kvantitative analysen kan gi oss ytterligere informasjon vedrørende hvordan samarbeids- og arbeidsformer internt i praksis har sammenheng med gitte føringer. Vi ønsker altså informasjon om hvordan Bufetats føringer gjenspeiler medarbeiderinvolvement i utviklingsarbeidet.

Den andre delen av problemstillingen; *i hvilken grad blir medarbeiderne benyttet som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet?*, er av eksplorerende art, noe som vil kreve en metode som får frem nyanser i dataene, som går i dybden og som er åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2016, s. 64). For å få frem dybden hos respondentene og deres situasjon mener vi fokusgrupper er godt egnet til å nettopp forstå de kontekstuelle forholdene til respondentene.

Fokusgruppe er valgt som metode fordi det er interessant å vite hva lederne tenker som gruppe. Fokusgrupper egner seg først og fremst til å produsere sosiale gruppers fortolkninger og normer og får i mindre grad frem enkeltindividers egne tanker (Halkier, 2008, s. 13). Det kan være flytende grenser mellom gruppeintervju og fokusgruppe og det kan være vanskelig å skille de to fra hverandre i praksis. En intendert fokusgruppe kan ende som et gruppeintervju, og vice versa (Jacobsen, 2016, s.159). Det tryggeste er å hevde at vi gjennomførte et fokusgruppeintervju ettersom vi ønsket en åpen dialog rundt en tematikk samtidig som vi hadde behov for å rette diskusjon mot spørsmål som vi ønsket at deltakerne skulle belyse.

Målet vårt var å skape en dynamikk i gruppen slik at når deltakere i gruppen uttrykker sine tanker, kan det oppstå en felles tankeprosess som ikke nødvendigvis en til en intervjusituasjon hadde generert. Deltakerne ble godt informert i forkant om tema for fokusgruppen, men også ved oppstart og innledning til fokusgruppeintervjuet. Vi hadde forberedt en intervjuguide (vedlegg 3) som vi brukte som guide for oss selv. Vi innledet samtale og nye tema med konkrete spørsmål, men vi fokuserte på åpen samtale og aksepterte små «avsporinger» for å opprettholde en opplevd frihet til å tale.

Faren med fokusgrupper er at for mye styring kan gli over i gruppeintervju (Halkier, 2008). Vi var oppmerksomme på at en kontrollerende stil med direkte spørsmål kan miste noe av den frie samtalen som man forsøker å skape i en fokusgruppe. Vi unnlot å avbryte, men ventet heller på at deltakerne hadde snakket seg ferdig og at det tilsynelatende var en forventning fra deres side om at vi kunne gå videre. Allikevel tillot vi oss å stille spørsmål som; «kan du utdype det?», «kan du gi noen eksempler?», «er dere andre enig i det?» osv. under samtalen. Konkretisering og eksemplifisering er på mange måter helt nødvendig for at deres «påstand» blir begrunnet og at informasjons de deler med oss blir konkretisert, og at validiteten av dette kontrolleres opp mot resten av

gruppa. Dette for å identifisere om personen snakker på vegne av gruppen eller snakker om sin mening i gruppen. I løpet av de første 45 minuttene hadde vi bare stilt to spørsmål, mens mot slutten tok vi en del konkrete oppsummeringsspørsmål.

Grupper på mer enn fire personer kan fort passivisere enkelte deltakere (Wibeck, 2010, s. 61) og interpersonlige faktorer kan gjøre at enkelte dominerer samtalen, som f.eks. at ekstroverte fort kan dominere samtalen og eventuelt skape en dynamikk der deres synspunkter feilaktig representerer gruppens syn (Wibeck, 2010, s. 29). For å motvirke eventuell dominans hadde leder av gruppen små innspill til enkelte som; «hva synes du» til de som kanskje ikke var så inkludert i samtalen. Allikevel hadde vi en viss aksept for at lederne for de store behandlingsinstitusjonene hadde mer behov for å bruke flere ord ettersom de har en større og mer kompleks ansattgruppe. Det viktige var at gruppen fikk samtalt med hverandre og at deltakerne følte at de hadde innflytelse i samtalen og en “tilhørighet” til gruppen - en slags gruppekohesjon.

3.3.2.1 Validitet og reliabilitet

Fokusgruppeintervjuet er en kvalitativ metode der vi ved å vurdere validiteten spør oss selv om undersøkelsen gir svar på det den var ment å gi svar på (Askheim & Grennes, 2008, s. 45). Her er begrepsforståelse sentral for at forsker og respondent snakker om samme sak. Vi ga en «folkelig», kort definisjon av innovasjonsklima ved oppstart, men vi har ingen garanti for at vi ble hørt eller forstått på riktig måte. Det kan og snakkes forbi hverandre ved at man har helt forskjellige tanker om hva utvikling, strukturer og organisasjoner er. Allikevel er ikke nødvendigvis respondenten og forskerens ulik oppfatning om et begrep til hinder for resultatene av undersøkelsen ettersom det er de fenomener og temaer respondentene tar opp og enes om som er av betydning for å svare på problemstillingen. Intervjuguiden baserer seg i stor grad på begrepsbruk fra deres egen organisasjon slik at den begrepsmessig distansen ble så liten som mulig.

Reliabilitetsproblematikk rundt fokusgruppen dreier seg i stor grad om vi kan stole på resultatene som er hentet ut. Enhver forsker må gjennomføre metoden på sin måte (Askheim & Grennes, 2008, s. 45) og resultater er slik sett ikke helt reproducerbare. Når man snakker med mennesker som grunnlag for data kan tilfeldige forhold prege resultatene. Fokusgruppeintervjuet ble avholdt første dag etter påske og det kan være

respondenten i større grad ikke fikk med data som ellers ville kommet om de var midt i en prosess. Deltakerne kan i stor grad også påvirke hverandre, og det kan være vanskelig for enkelte å fremme et motstridende meningsinnhold enn det gruppen tilsynelatende virker å ha.

Vår intervjuguide (vedlegg 3) gjenspeiler det vi i utgangspunktet ønsket som tema i fokusgruppen. I transkriberingen gjengis all verbal kommunikasjon, men også ikke-verbal kommunikasjon som nikking, smil, latter, kroppsspråk, etc. Basert på ikke-verbal kommunikasjon (observasjon) har vi dratt slutninger som av forskeren er oppfattet som «enstemmig» og som ikke nødvendigvis kommer frem som eksplisitt tale i transkripsjon. På den måten bruker vi respondentene selv til å «teste» intersubjektiviteten, ettersom det er respondentene som bekrefter hverandre og ikke forskeren.

Det at vi i fokusgruppeintervjuet benyttet begreper som var gjenkjennelige for deltakerne, og ved at vi kun presenterer som funn hva deltakerne uttrykte en samlet enighet om, styrker reliabiliteten. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver funksjonsbasert spesialisering til å omhandle at alle organisasjonens oppgaver fokuseres rundt et hovedmål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi har redegjort for at Bufetats samfunnsoppdrag, eller hovedmål, er komplekst og sammensatt, hvilket betyr at situasjonen i organisasjonen ikke er statisk. Dette igjen tilsier at våre respondenters arbeidshverdag nok er preget av det samme.

3.3.3 Etikk og personvern

Under studier av mennesker er de nødvendig med en etisk bevissthet ved innhenting, behandling og presentasjon av dataen. Vi har vektlagt tre grunnleggende krav til knytningen mellom forsker og de som forskes på. Videre vil vi gjøre rede for betraktninger og vurderinger av informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2016, s. 47).

I forkant av spørreundersøkelsen og fokusgruppeintervjuet er det innhentet samtykke. I spørreundersøkelsen (vedlegg 4) står det i innledningen eksplisitt «Ved å svare på spørreundersøkelsen, samtykker du til deltakelse i forskningsprosjektet.» I

fokusgruppen innhentet vi skriftlig samtykke på fysiske ark (vedlegg 4). Respondentene informeres samtidig om at all data slettes etter sensur av masteroppgaven. I forkant av begge datainnsamlingsmetodene informerte vi om tematikken slik at respondentene skulle ha tilstrekkelige forutsetninger for å forstå hva vi undersøker og hvilken rolle de spiller som respondenter. Det ble presisert at det er frivillig deltakelse og at man når som helst kan trekke sitt samtykke tilbake.

Datainnsamling er fundert på det som hjelper oss med å besvare problemstillingen. Her er informasjon av privat karakter ikke relevant. Hva man foretar seg opå jobb eller mener om arbeidslivet, er av en mer «offentlig» art enn private sammenhenger som familien, venner osv. Vi er svært observant på de demografiske dataene kan krysses opp mot hverandre og potensielt kan bryte kravet om anonymitet. Filer med data er derfor alltid oppbevart på PC og minnebrikke med kode for å åpne datagrunnlaget. Ved behandling og presentasjon av data har vi beregnet et minimum respondentgrunnlag på fire respondenter for at kravet om anonymitet ivaretas. Derfor er data med færre en fire respondenter tatt ut av grafisk presentasjon.

I tilknytning til fokusgruppeintervjuet har vi foretatt noen sentrale avveininger vedrørende kravet om konfidensialitet (Jacobsen, 2016, s.50). Å anvende data fra fokusgruppen bestående av fem respondenter som er ledere for hver avdeling er krevende å behandle uten noen kobling og garanti for at data på noen måte kan føres tilbake til respondenten. For å imøtekomme denne problemstillingen har vi nummerert avdelingslederne fra 1-5. Der vi referer til hva en avdelingsleder sier vil vi ikke henviser til hvilken avdeling vedkommende leder. Vi vektlegger å presentere resultater uten knytning til respondentene, men allikevel vil en leser med god kjennskap til organisasjonen stå i fare for å få et inntrykk av hvem som kan være involvert i fokusgruppeintervjuet. I samtykkeerklæringen som samtlige deltakere signerte står det klart at; «Bufetat er en offentlig virksomhet, hvilket vil gjøre en viss gjenkjennelse mulig, spesielt innad i virksomheten. Dette er i hovedsak aktuelt for deltakere i fokusgruppeintervju» (vedlegg 4).

Ved bearbeiding av data har vi som forskere ikke hatt til hensikt å kompromittere respondentenes uttalelser eller knytte en respondents uttalelser til et resultat eller funn. Det er der deltakerne av fokusgruppen samlet er enig eller samtykkende til et fenomen

det er trukket ut og bygget videre på som resultat og funn. Kryssjekk er og med på underbygge reliabiliteten, ved at vi bruker de andre respondentene til å «bekrefte» en påstand, for å imøtekomme det generelle kravet om intersubjektivitet. Vi tillater oss allikevel å referere til en respondent (kodifisert ved nummerering) der det fremgår konkretisering og eksemplifisering av et fenomen, men det er i større grad for å belyse et konkret tilfelle enn å fremme meningsinnholdet til den enkelte respondent.

Vi har meldt masteroppgaven inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for å sikre at krav i personopplysningsloven er innfridd ved innhenting av data knyttet til denne oppgaven. NSD har godkjent datainnsamlingen (vedlegg 6) og vi står videre personlig ansvarlig for oppbevaring, behandling og presentasjon av data.

3.3.4 Forforståelse og forskning på egen arbeidsplass

Problemer knyttet til å studere egen arbeidsplass er hovedsakelig at den kritisk objektive «observasjon» kompromitteres av en forutinntatthet. Selv om en av oss to som skriver denne masteroppgaven har en kobling til Bufetat, er ikke denne nær nok til at vi oppfatter oss som berørt av denne problematikken, men heller ikke fjern nok til at vi ikke burde gjøre oss en del betraktninger rundt potensiell problematikk.

Den ene av oss to har jobbet i enheten, men avsluttet arbeidsforholdet en stund før arbeidet med masteroppgaven ble påbegynt. Allikevel har denne tidligere koblingen til Bufetat region sør vært en fordel som vi har benyttet oss av. Kjennskap til ledergruppen, tilgang på respondenter samt generell kunnskap om organisasjonsstrukturen, har vært sentral for å få tilgang på empiri (Jacobsen, 2016, s. 56).

Den av oss som er tidligere ansatt i enheten er personlig kjent med miljøet, noe som kan være en utfordring med hensyn til kravet om upartiskhet og distanse (Repstad, 2014, s. 39). Allikevel tenker vi ikke at det er noen åpenbare insentiver for å fremstille oppgaven i favør av en personlig forutinntatthet, da koblingen (arbeidsforholdet) er opphørt.

Derimot har kjennskap til miljøet og sjargongen på arbeidsplassen vært av positiv betydning spesielt ved gjennomføring av fokusgruppen. Den av oss som ikke har

erfaring fra eller knytning til offentlig sektor, ville hatt problemer med å etablere samme trygge, uformelle tone uten den andres rolle som tilrettelegger og fasilitator for dette. Det at respondentene følte seg på «hjemmebane» og fortrolig med moderator, kan også ha vært helt avgjørende for at de i så stor grad delte sine egne oppfatninger. Der det oppstod «intern» sjargong og faguttrykk, kom den av oss uten knytning til offentlig sektor kjapt frempå og ba respondenten forklare uttalelsen eller utdype konteksten. Slik minimerer vi dilemmaet med å «go native» (Repstad, 2014, s. 39) ettersom den ene av oss hele tiden var fremmed for miljøet og søkte forklaringer der det oppstod usikkerhet ved begrepsbruk.

Forfatterne av denne oppgaven har ulike bakgrunn, og fordelene og utfordringene ved dette har vært en av styrkene for gjennomføring av metodene og analysene. Det har forekommet en naturlig diskusjon mellom oss, slik at vi har dratt nytte av ulike bakgrunn og det å stille kritiske spørsmål til hverandre.

Vi har problematisert vår forforståelse og forskning på egen arbeidsplass, samt så langt det lar seg gjøre forebygget for de potensielle fallgruvene som kan oppstå i lys av dette. Likevel vil det at en forsker har kjennskap til feltet eller aktørene det forskes på, alltid ha en viss påvirkning på situasjonen, og fortolkningen av denne. Det kan ikke bli en fullstendig nøytral relasjon (Repstad, 2014). Disse forholdene kan spille inn på reliabiliteten i form av om andre forskere, på et annet tidspunkt ville fått de samme konklusjonene. For å konkretisere reliabilitet, kan man si den er høy når andre forskere får de samme resultatene når de undersøker det samme fenomenet, men samtidig er mange funn kontekstbundne og sekvensbetingede (Repstad, 2014, s. 135).

3.4 Triangulering

En forskers kritiske forhold til data avsluttes ikke med metodekapittelet. Det tas hele tiden forbehold i analysen og fremstilling av resultater, der vi vektlegger usikkerhetsmomenter og bruker begreper som; tenderer til, retning av, tilsynelatende enighet om, osv. Over har vi betraktet de ulike metodene sin pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) Målet vårt var å komme fram til noen hovedfunn basert på triangulering av metodene. Triangulering er valgt både for å få et rikt datagrunnlag, men

og for at svakheter ved den ene metoden kan kompenseres ved styrker i en annen (Jacobsen, 2016, s. 121) og derfor minimere potensielle feil.

Bufetat er en virksomhet som skal levere tjenester til barn, unge og familier som er i behov av offentlig bistand. Med dette er det kanskje ikke innovasjon man først og fremst forbinder med organisasjonen, hvilket ledet til at vi ønsket en ”tilstandsrapport” på hvordan innovasjonsklimaet i enheten faktisk var. Målingen av innovasjonsklima kan altså sies å være en kompensasjon for svakheten, eller reliabilitetsproblematikken rundt bruk av fokusgruppeintervju (Askheim & Grennes, 2008, s.45). Eller med andre ord; uten den kvantitative undersøkelsen, kunne vi kun antatt noe om innovasjonsklimaet, mens vi viser konkrete resultater som legges til grunn for utarbeidelse av intervjuguide til fokusgruppeintervju.

Vi benyttet funn fra både dokumentanalyse og kvantitativ undersøkelse som innramming til fokusgruppeintervjuet, ved at vi stilte lederne spørsmål knyttet til disse funnene. Det at vi i stor grad kan si at resultater fra de ulike metodene ikke er i motsetning til hverandre, men snarere utfyller hverandre, er et argument for triangulering av metodene. I den kvalitative analysen under, belyses noen resultater fra fokusgruppeintervjuet, som settes i forbindelse med resultater fra spørreundersøkelsen.

Hva angår validitet, om undersøkelsen har gitt svar på det den var ment å gi svar på (Askheim & Grennes, 2008, s. 45), viser vi i analysen samsvar mellom forskningsspørsmålene våre, og det vi fremhever som våre resultater, og at vår empiri er relevant for å kunne svare på problemstillingen (Repstad, 2014, s. 135). Ekstern validitet, eller overførbarhet, altså om hovedfunnene kan generaliseres til å gjelde andre enn de som faktisk er undersøkt, avhenger av to forhold; antall enheter undersøkt, og hvordan enhetene er valgt ut (Jacobsen, 2016, s. 238). At enheten undersøkt er den største enheten i region sør er et argument for generalisering av funn. Vi kommer likevel ikke bort fra de kontekstuelle og sekvensbetingede forholdene i den informasjonen vi tilegnet oss via de fem respondentene i fokusgruppeintervjuet, som begrenser omfanget av mulighet for generalisering. For å med sikkerhet kunne bevise at våre funn kan generaliseres enten innad i organisasjonen eller til andre, lignende eksterne kontekster (eksempelvis til andre organisasjoner i offentlig sektor), måtte vi

gjort replikasjon av studien i disse kontekstene (Jacobsen, 2016, s. 239-241). Allikevel kan sammenliknbare virksomheter dra nytte av funnene i denne oppgaven.

4 Analyse

I dette kapitlet analyserer vi innhentet empiri ved å se denne opp mot relevant teori. Hensikten er å trekke ut de sammenhenger og identifisere de faktorer som gir grunnlag for å svare på vår problemstilling.

4.1 Kvantitativ analyse

4.1.1 Validering av innovasjonsklimaspørsmål

Hensikten med å anvende Anderson og West sine spørsmålsbatterier til måling av innovasjonsklima er at de kan vise til at de har klart å måle begreper som har innvirkning på innovasjonsklima (Anderson & West, 1998). Ved hjelp av en (konvergent) faktoranalyse vil vi undersøke i hvor stor grad responsene i spørreskjema måler de samme underliggende begrepene (Eikemo og Clausen 2012, s. 253). En faktoranalyse på et sett av spørsmål vil gi hvert spørsmål en “score”, altså verdi, på hvor høy innbyrdes korrelasjon det er mellom variablene. Der det er uakseptabelt lav (mindre enn .4) score trakk vi spørsmålet bort fra ladningen, ettersom det statistisk indikerer at spørsmålet ikke måler det det har til hensikt å måle. Det er ingen fasit på hva som er minimum score, men jo høyere verdi jo sterkere indikasjon på at det måler det underliggende begrep.

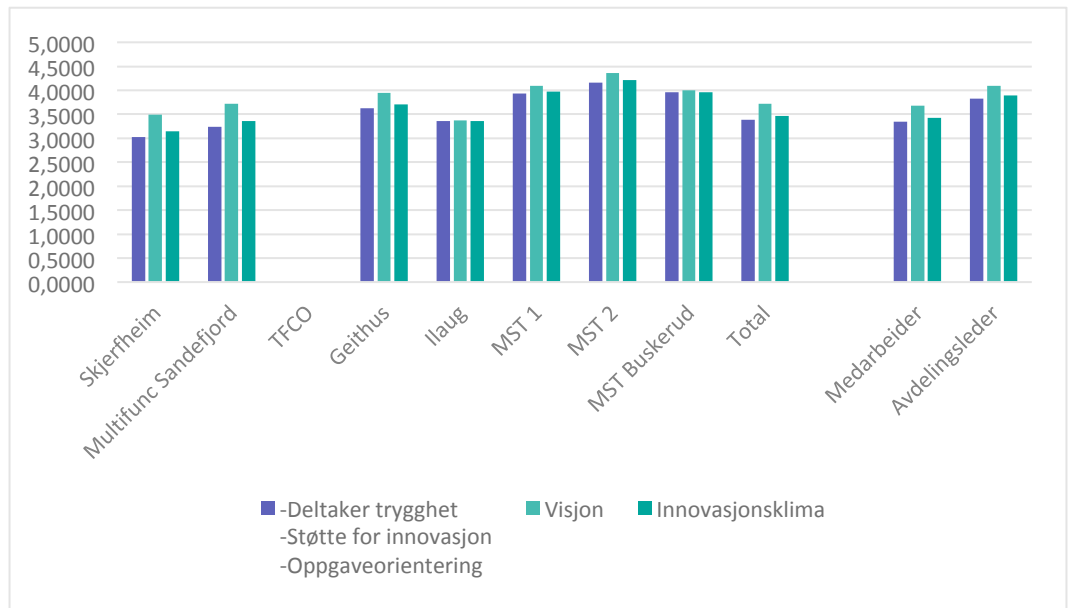
I utgangspunktet er antall respondenter for få til å validere om våre spørsmål måler de begrepene de har til hensikt å måle. 50 - 100 respondenter er i utgangspunktet for lite for å gjøre en selvstendig faktoranalyse (Eikemo og Clausen, 2012, s. 254). Anderson og West (1998) gjorde faktoranalysen på grunnlag av 155 respondenter. Vi plukket kun ut spørsmål med høy faktorladning fra spørreskjemaet (Anderson & West, 1998). Slik sett er spørsmålene vi har valgt allerede validert, men det er allikevel interessant og viktig å kjøre en (konvergent) faktoranalyse på denne respondentgruppen for å se om spørsmålene måler de begrepene de har til hensikt å måle i vår sammenheng, og luke ut spørsmål med for lav faktorladning.

En faktoranalyse basert på de spørsmålene vi kom frem til i den første konvergente faktoranalysen ble gjort på nytt. Dette for å kontrollere om spørsmålene kun målte de

variablene de var ment å måle og ikke andre. Ved et avvik mellom faktorene på .2 eller mindre betyr det at spørsmålet ikke lader nok i en faktor og vi kan ikke si med trygghet at spørsmålet målte det det var tenkt å måle. Det viktigste her var at de spørsmålene som hørte sammen hadde sterkest ladning i samme faktor (og helst over .5), ikke nødvendigvis hvilken faktor de scoret sterkest i.

Vi utførte først en konvergent faktoranalyse per dimensjon. Dette for å luke ut spørsmål med lav ladning (under .4). Resultatet av denne analysen førte til at vi tok vekk spørsmål 9.1 (I hvilken grad er det slik at....: jeg aldri viser hva jeg selv tenker før de andre i min arbeidsgruppe har uttrykt sin mening?). Dette spørsmålet er reversert, dvs. at i motsetning til alle andre spørsmål er en lav score på denne variabelen «bra». Ettersom det er totalen av de fire dimensjonene som skal måle innovasjonsklima, gjorde vi en faktoranalyse med alle spørsmålene samlet, uten spørsmål 9.1 (vedlegg 7). Her fikk vi «bare» to faktorer, til tross for at vi målte fire dimensjoner. Ideelt sett burde vi hatt fire faktorer, der hver dimensjon måler sterkest i samme faktor. At vi «bare» fikk to faktorer betyr at spørsmålene kun målte to underliggende faktorer (begreper). Allikevel så vi at spørsmålene som hører til dimensjonen visjon ladet sterkest sammen, i samme faktor. De 6 første spørsmålene som omhandler dimensjonen; visjon hadde ladning over .4 i samme faktor og mer enn .2 i differanse mellom faktorene. Resterende spørsmål (med unntak av spørsmål 10.4 som lader likt i begge), omhandler dimensjonene støtte for innovasjon, oppgaveorientering og deltaker trygghet, ladet i samme faktor.

Det at spørsmålene hadde en relativ sterk ladning, men kun i to ulike faktorer, svekket ikke måling av innovasjonsklima. Hensikten med undersøkelsen var ikke primært å analysere dimensjonene opp mot hverandre, men å bruke dem samlet for å komme frem til ett innovasjonsklimascore. Vår innovasjonsklimascore ble da summen av snitt basert på spørsmål fra 2 dimensjoner (faktorer). De overordnede resultatene per faktor og totalt for hver avdeling (figur 8) forholdt seg slik:



Figur 8: Innovasjonsklima i Bufetat. Diagrammet viser totalt innovasjonsklima, samt verdiene for hver avdeling og arbeidsstilling (leder/medarbeider). Innovasjonsklima er snittverdien av de to dimensjonene. (Avdelingen TFCO er tatt ut av fremstillingen, ettersom de har kun to respondenter. Deres score er allikevel medregnet i totalverdien.)

Ved hjelp av spørreundersøkelsen forsøkte vi å måle et ikke-observerbart fenomen. Chronbachs Alpha (vedlegg 8) er en metode for å måle intern konsistens og vi ønsket å oppnå en verdi på over .700 (Eikemo og Clausen, 2012, s. 271), der verdien indikerte styrken i sammenhengen mellom variabler og antall variabler. På de 19 spørsmålene om innovasjonsklima oppnådde vi Chronbachs Alpha på .942 som indikerer sterk intern konsistens.

En veldig høy verdi på Chronbachs Alpha er bra, men var det for bra? Kan det være slik at respondentene svarte ut fra sosial ansvarlighet, altså hvordan de mente noe burde være, eller forsøkte å ta ansvar ved å påstå at det var? Det er viktig å ha et kritisk blikk også der man oppnår høye verdier, men det kan også være uttrykk for at vi har brukt et spørreskjema som er gjennomtestet, og en konsekvens av at vi bare hentet ut spørsmål med høy faktorladning.

Som tidligere nevnt er det sentralt i denne klimaundersøkelsen å måle klima i arbeidsgruppen, ettersom det er en undersøkelse som bygger på respondentens oppfatning av arbeidsgruppen (*shared perception approach*). Faktoranalysen og

Chronbachs alpha indikerte at vi hadde et sett spørsmål som var egnet til å måle innovasjonsklima og at vi statistisk kan karakterisere at utvalget tilhørte «samme» “proximal work group”, som er et viktig premis for måling av klima i et *shared perceptions approach* perspektiv.

4.1.2 Validering av medarbeiderinvolveringsspmål

I teoridelen ble det belyst ulike betingelser og konsekvenser for medarbeiderinvolvering. Beslutningspåvirkning (11.2) og tilgang på informasjon (11.3) er betingelser, mens trivsel (11.1) og det å føle seg verdsatt (11.4) er en konsekvens, av medarbeiderinvolvering. Det er disse variablene (figur 9) vi har benyttet til å måle medarbeiderinvolvering i vår kvantitative undersøkelse.

11.1: trives du på din arbeidsplass?
11.2: føler du at du har påvirkningskraft på de beslutninger som taes i det daglige arbeidet?
11.3: føler du at du har nødvendig informasjon til å utføre ditt arbeid på en god måte?
11.4: føler du deg verdsatt og nødvendig i det daglige arbeide?

Figur 9: Spørsmål medarbeiderinvolvering. Spørsmål utarbeidet med bakgrunn i teori om forutsetninger og betingelser for medarbeiderinvolvering

Faktoranalysen på medarbeiderinvolveringsspmålene (vedlegg 9) oppnådde høy ladning i samme faktor der laveste verdi var .76 og høyeste .90. Chronbachs Alpha (vedlegg 10) viser .832 og dermed tilfredsstillende intern konsistens. Verdiene kan indikere at spmålene målte både betingelser for og konsekvenser av medarbeiderinvolvering.

4.1.3 Regresjonsanalyse og korrelasjonstest

Faktoranalysen og Chronbachs Alpha på innovasjonsklima underbygget at vi har klart å måle innovasjonsklima. Ut fra snittresultatene av innovasjonsklima og

medarbeiderinvolvering fra spørreundersøkelsen, kan vi ikke si i hvilken grad det var høye score eller ikke, fordi vi ikke har sammenliknbar empiri. Det er bevisst beholdt en oddetallsskala, som i TCI, der utfordringen kan være at respondenten oppfattet middelveiden (3) som nøytral, og ikke som en stigende verdi. Reliabilitetsforholdet tatt i betraktning, er gjennomsnittsnivået på innovasjonsklima trygt over middelveiden. Snittverdi gikk fra litt over 3 på det laveste (Skjerfheim, MultifunC Sandefjord, Ilaug og Geithus) til litt over 4 (TFCO, MST 1, MST2 og MST Buskerud) på det sterkeste. Innovasjonsklima tenderte i retning av svakt positive verdier i de avdelingene med mange ansatte (Skjerfheim, Multifunc Sandefjord, Geithus og Ilaug) til middels og til dels sterk tendens i avdelingene med høyere spesialisering og færre ansatte (MST / TFCO avdelingene). Innovasjonsklima pekte ikke i negativ retning, og når man betrakter 3 som skalaverdi fremfor middelveidi styrkes dette forholdet ytterligere. Altså; vi fant at innovasjonsklima i enheten var over middels og tenderte i positiv retning.

4.1.3.1 Sammenhenger mellom innovasjonsklima, medarbeiderinvolvering og de demografiske variablene.

Vi målte totalscore opp mot våre «demografiske» variabler (kjønn, arbeidssted, ansenitet, osv.) for å identifisere om det er statistisk signifikante sammenhenger i en korrelasjonsanalyse (vedlegg 11).

Analysen viste at arbeidsstilling og arbeidssted hadde en signifikant korrelasjon hver for seg opp mot innovasjonsklima. Sig. (2 tailed) er p verdien som sier noe om sjansen for at sammenhengen er feil. I dette tilfellet og gjennomgående for oppgaven, valgte vi signifikansnivå på .05 (=5%). Signifikansen indikerer i hvilken grad korrelasjonskoeffisienten er feil.

Pearsons correlation ga informasjon om hvilken grad de korrelerte. Høy verdi (nærmere 1) betyr at de korrelerer positivt, altså; der en endring går opp går den tilsvarende opp på en annen verdi (Hansson 2013, s. 22). Arbeidssted skilte seg fra arbeidsstilling med både høy korrelasjon (.39 vs. .20) og sterkere signifikans (.00 vs. .05) mot innovasjonsklima. Utdanning korrelerte med arbeidssted og arbeidsstilling.

Vi fikk signifikante resultater, men ikke av spesiell verdi fordi det kan ha vært andre variabler (støy) som forårsaket sammenhengen. En regresjonsanalyse ble derfor gjort for å sjekke om de hadde samme innvirkning på innovasjonsklima når vi tok med betydningen av andre variabler. Med en multivariat regresjon (tabell 1) ønsket vi å måle betydningen av flere demografiske variabler på den avhengige variabelen; innovasjonsklima. Vi sjekket også betydningen av å inkludere medarbeiderinvolvering som uavhengig variabel sammen med de demografiske variablene (i block 2).

Tabell 1: Regresjonsmodell innovasjonsklima – demografiske variabler og medarbeiderinvolvering. Avhengig variabel innovasjonsklima. Demografiske variabler som uavhengig variabler i block 1. Demografiske variabler og medarbeidervariabel som uavhengig variabler i block 2.

	Block 1		Block 2	
	B	Sig.	B	Sig.
Avdeling (X)				
MultifunCSandefjord	.18	.13	.02	.00**
TFCO	.09	.43	.07	.40
Geithus	.03	.00**	.023	.00**
Ilaug	.08	.45	.12	.10
MST1	.01	.15	.06	.46
MST2	.25	.03*	.20	.01**
Utdanning (Y)				
Annenrelevantutdanning	.05	.70	.18	.01**
Master	.01	.08	.07	.29
AnnenBachelor	.07	.48	.07	.25
Videregående	.04	.67	.07	.29
Grunnskole	.02	.02*	.11	.08
MSTBuskerud	.13	.31	.10	.24
Profesjonsstudium	.02	.23	.11	.30
Kjønn (Z)				
Kvinne	.01	.24	.20	.00**
Ansenitet (Q)				
Erfaring0til2	.02	.01**	.20	.01**
Erfaring2til5	.12	.27	.07	.35
Erfaring10til20	.03	.00**	.21	.00**
Erfaringover20	.23	.03*	.50	.50*
Medarbeiderinvolvering			.67	.00**
<hr/>				
R Square (R ²)	.412		.734	
R Square Change	.412		.322	

Referanseverdi: X=Skjerfheim Y=Sosialfaglig Bachelor Z=mann
Q=Erfaring5til10

Note. N=90 *= $p < .05$ **> .01

Kommentar: Betydningen av medarbeiderinvolvering kommer frem med flere signifikante verdier. De signifikante verdiene er interessante og de har blitt etterfulgt med en rekke en-til-en tester (ANOVA og PostHoc) samt bi- og multivariate analyser. Der det er fremkommet tilstrekkelig resultater til å fremsette en hypotese som gir mening for å belys variasjon i medarbeiderinvolvering og innovasjonsklima i enheten, er gjengitt under.

Vi fikk i regresjonstabellen flere signifikante verdier. Mønsteret av signifikans var ikke konsistent med tanke på å gi merverdi for å svare på problemstillingen. Hadde f.eks. resultatene gitt signifikante verdier på sammenliknbare avdelinger eller et mønster der innovasjonsklima økte i takt med ansenitet, ville analysen vært verdifull for å belyse denne første del av problemstillingen. Heller ikke ved grad av utdanning klarte vi å trekke ut tydelige nok paralleller til innovasjonsklima til at det ga et klart bilde av «grupperinger» av innovasjonsklima. Resultatene her kan være interessante isolert sett, og i en annen sammenheng, men det ga ikke merverdi å forfølge disse for å belyse problemstillingen. Det er gjort en rekke ANOVA med innovasjonsklima mot en og en variabel. F.eks. var kjønn signifikant i regresjonsanalysen, men ikke i ANOVA (vedlegg 12). Det betyr at kjønn kun var signifikant hensyntatt en rekke andre variabler. Problemstillingen blir ikke belyst av detaljer som f.eks. at kvinner i MST med en gitt utdanning og ansenitet er signifikant. Det er kun analyser der vi har funn som er relevant for problemstillingen vi vil presentere videre.

4.1.3.2 Relevante funn:

ANOVA på arbeidsstilling viste en signifikant (.05) sammenheng mellom leder/medarbeider og innovasjonsklima (vedlegg 13). Ved å sammenlikne snittscore på innovasjonsklima (vedlegg 14) så vi at avdelingsledere hadde i snittscore 3.89 (på skala fra 1-5) og der medarbeider hadde 3.42. Altså, det var signifikant sammenheng mellom variabelen innovasjonsklima og arbeidsstilling der avdelingsleder i snitt scoret høyere. Den samme sammenhengen fant vi på medarbeiderinvolvering med .04 i signifikans (vedlegg 15) der avdelingsleder scoret i snitt .55 (vedlegg 16) mer enn medarbeider.

I den multivariate regresjonsanalysen (tabell 1) var det høy signifikans (0.00) mellom innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering der $\beta = .67$ var en relativ sterk indikasjon på at høy verdi i den ene variabelen sammenfalt med høy verdi i den andre. Standard koeffisient Beta (β) sier noe om styrken på sammenhengen og går fra -1 til 1. Det vil si at jo høyere (nærmere 1) β , jo sterkere er sammenhengen, hvilket vil si at dersom innovasjonsklima øker vil og medarbeiderinvolvering øke. Vi kontrollerte ikke retning på disse to variablene ettersom begge hadde lik skala-inndeling, men vi merket oss at verdiene skilte seg merkbart (positivt) ut fra de andre variablene, og at resultatet var hensyntatt virkningen av de demografiske variablene.

Den bivarierte regresjonsanalysen (vedlegg 17) mellom medarbeiderinvolvering og innovasjonsklimate korrelerte (.00) positivt med hverandre. Adjusted R Square (R^2) viser hvor stor forklaringskraft sammenhengen har. 53% ($R^2 = .53$) av den totale endringene i den avhengige variabelen (innovasjonsklimate) skyldtes endringer i den uavhengige variabelen (medarbeiderinvolvering). Mange ting kan ha påvirket innovasjonsklimate, men 53% av endringene i innovasjonsklimate kunne vi spore tilbake til medarbeiderinvolvering. .53 er en relativ høy verdi og indikerer at vi hadde funnet gode avhengige variabler som målte mye av endringene vi hadde på den uavhengige variabelen. Verdien på β (.73) indikerer en positiv statistisk sammenheng mellom økning i variablene.

4.1.4 Sammenheng mellom innovasjonsklimate og kontrollspørsmål 6 og 7

Har du kommet med konkret forbedringsforslag som har ført til endring på din arbeidsplass?	Ja	Nei
Har en av dine medarbeidere kommet med konkret forbedringsforslag som du deretter har vært med å utvikle?	Ja	Nei

Figur 6: Kontrollspørsmål. Kontrollspørsmål ment å måle faktisk handling og opplevelse

Arbeidet med den kvantitative analysen av kontrollspørsmålene (figur 6) forutsatte en rekoding av variabler (Hammervold, R., 2008, s. 35). Tallene under er kreert i SPSS, men den grafiske fremstillingen er laget i Excel. Dette både på grunn preferansen for grafisk design, men og for en kontroll på at rekoding av variablene ble foretatt riktig.

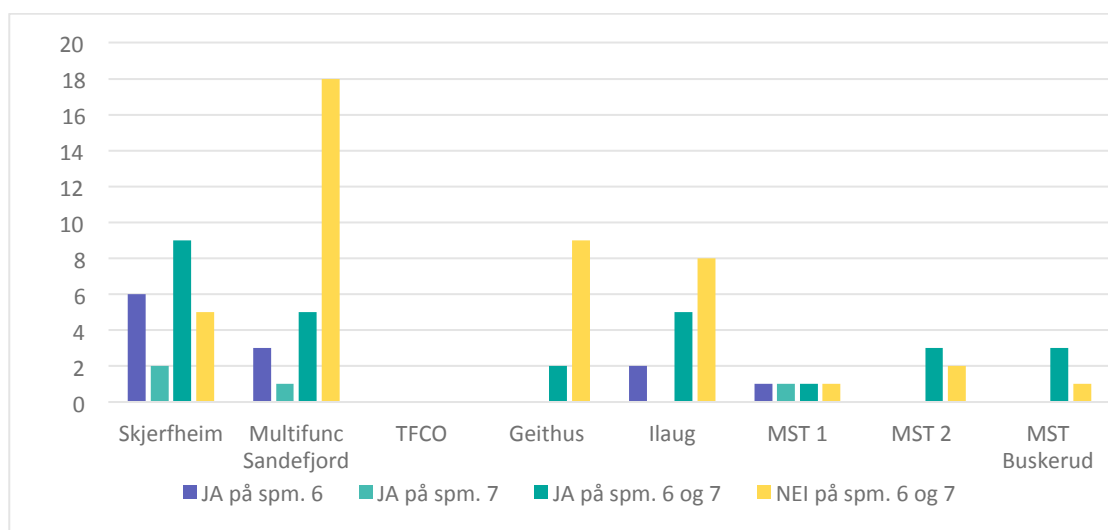
En bivariat korrelasjonsanalyse (vedlegg 18) av de som svarte ja på begge kontrollspørsmålene viste signifikant korrelasjon (.00) med en Persons korrelasjonsverdi på .63 (på en skala fra -1 til 1). De som svarte ja på spørsmål 6 var statistisk signifikant «de samme» som svarte ja på spørsmål 7 (vedlegg 19). Altså, svar

ja på spørsmål 7 korrelerte med ja på spørsmål 6 (eller omvendt) og ja på begge spørsmålene, skilte seg signifikant fra resten.

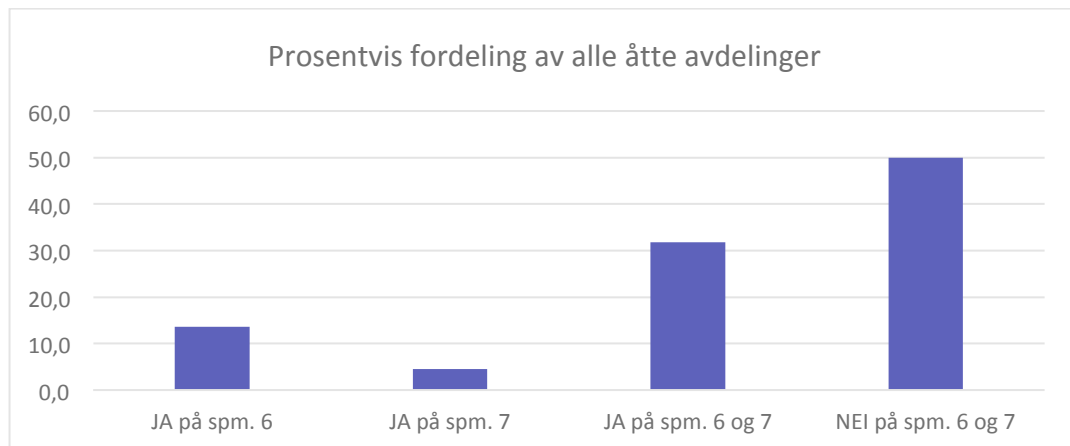
De som svarte at de hadde kommet med forbedringsforslag og som deretter jobbet med de, var de «samme» som jobbet med andres forbedringsforslag eller omvendt, og disse skilte seg signifikant fra resten.

Var det slik at respondentene som svarte ja på spørsmål seks og syv hadde høyre innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering enn resterende respondenter? En sortering av bare de som svarte ja på begge spørsmålene målt opp mot resten av respondentene (vedlegg 20) viste en signifikans (.37) på innovasjonsklima med $R^2 = .49$ (49%). Det var og signifikant (.01) mot medarbeiderinvolvering (vedlegg 21) med $R^2 = .73$ (73%). Altså, analyse av kontrollspørsmålene viste at de som både hadde kommet med forslag og jobbet med andres forslag hadde signifikant høyere innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering sett opp mot de som svarte nei på et eller begge spørsmål.

Vi foretok korrelasjonstester og ANOVA på respondentgruppen som svarte ja på spørsmål 6 og 7 mot de demografiske variablene, for å undersøke statistisk sammenheng. Vi fant ingen signifikante sammenhenger. Allikevel, dette interessante funnet viste tilsynelatende forskjeller i avdelinger som vi ønsker å anvende i diskusjonen. Vi har derfor tatt med en grafisk fremstilling av verdiene per enhet (figur 10) og en prosentvis fremstilling for hele enheten samlet (figur 11).



Figur 10: Svarfordeling på kontrollspørsmål per avdeling. Grafisk fremstilling av svar på kontrollspørsmål per avdeling (avdelingen TFCO er utelatt, av hensyn til anonymitet, ettersom det kun var to respondenter).



Figur 11: Prosentvis fordeling på kontrollspørsmålene.
Grafisk fremstilling av prosentvis fordeling på kontrollspørsmål 6 og 7.

Det er viktig å påpeke at testene over ikke sier noe om kausalitet, altså vi kan ikke fastslå hvilken variabel som faktisk påvirker den andre. Vi kan heller ikke konstatere at det ikke er andre variabler (som vi ikke måler) som kan være årsaken til endringen. Spørsmålenes natur; der et ja bekrefter en handling som indikerer deltakelse, underbygger at man ønsker en så liten populasjon som mulig blant de som svarer nei på begge kontrollspørsmål.

4.1.5 Konklusjon resultater, kvantitativ undersøkelse

Vårt hovedfunn er at innovasjonsklima er over middels og tenderer i positiv retning. Under er en kort oppsummering av de sammenhengene innovasjonsklima har med medarbeiderinvolvering, de demografiske variablene og kontrollspørsmålene, som er relevante for å belyse hele problemstillingen ytterligere. Det vil vi gjøre i diskusjonen.

Funn a); sterk sammenheng mellom innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering.

Funn b); sammenheng mellom innovasjonsklima og arbeidsstilling, der avdelingsleder i snitt scoret høyere på innovasjonsklima

Funn c); de som har kommet med forbedringsforslag og som deretter jobber med de (spm. 6), var statistisk de «samme» som jobber med andres forbedringsforslag (spm. 7) eller omvendt. Denne gruppen hadde:

- Statistisk signifikant høyere score på innovasjonsklima sett opp mot respondentene som svarte nei på et eller begge spørsmål.
- Statistisk signifikant høyere score på medarbeiderinvolvering sett opp mot respondentene som svarte nei på et eller begge spørsmål.

Funn d); vi fant signifikante verdier i korrelasjons- og regresjonsanalyse (og en rekke ANOVA som ikke er presentert). De signifikante verdiene hadde ikke sterke nok sammenhenger til å kunne presentere en hypotese som gir mening for å belyse problemstillingen. Det er foretatt kryssjekk mellom de demografiske variablene og innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering. Utdannelsesnivå er slått sammen i nye verdier (høy/lav utdanning), avdelinger er slått sammen (basert på behandlingsform; evidensbasert eller kunnskapsbasert) og erfaringsintervallene har blitt omgruppert. Dette kan være en indikasjon på at det ikke er de demografiske variablene som «forklarer» variasjon i verdiene på innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering og at antall respondenter (90) er et for lavt grunnlag når de ble delt inn i så mange forskjellig avdelinger, ansiennitetsintervaller, utdanningsnivåer osv. Nettopp at vi testet noen hypoteser som viste seg ikke-signifikante ble en bekreftelse på at antakelser om fenomener måtte tilbakevises.

4.2 Dokumentanalyse

Det overordnede tema for denne masteroppgaven, er medarbeideren som innovasjonsressurs i offentlig sektor. Dokumentene benyttet er valgt ut fordi vi mener de både aktualiserer vår problemstilling i et samfunnsperspektiv, setter Bufetat inn i perspektivet, og fordi føringene har direkte innvirkning på praksisnivåene i organisasjonen.

Norge har, som vi gjorde rede for i introduksjonskapitlet, en lang tradisjon for et inkluderende arbeidsliv, blant annet med elementer nedfelt i både arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen. Stortingsmeldingen *Et nyskapende og bærekraftig Norge* og Forskningsrådets strategi *Innovasjon i offentlig sektor*, setter innovasjonsarbeid som både politisk føring og målsetting på agendaen, med økt medarbeiderinvolvering som et tiltak for dette. I denne oppgaven fremheves nevnte føringer på makronivå som et argument for vår problemstillings (gyldighet og) aktualitet.

Redegjørelsen for barnevernsreformen (prop. 731) og Bufdirs strateginotat er gjort for å plassere Bufetat inn i nevnte kontekst.

Kvalitetsutviklingsprogrammet beskriver både Bufetats visjon og verdier, målgrupper, kvalitet, mål og innsatsområder, og aktuelle tiltak, og skal være retningsgivende for hvordan ledere og medarbeidere i Bufetat utvikler tjenestetilbudet (Bufetat, 2017).

Dette dokumentet gir føringene som er direkte knyttet til arbeidet som foregår på meso,- og mikronivå, altså de nivåene som undersøkes i denne masteroppgaven, og har derfor direkte betydning for vår problemstilling. Et av målene, det vi har valgt ut for å aktualisere vår problemstilling, er som nevnt å ha en effektiv ressursbruk, eller utnytte ressursene på en god måte;

Vi benytter tilgjengelige ressurser slik at de gjør størst nytte for seg. Vi iverksetter og implementerer det som vi vet virker, og slutter med det som ikke virker. Vi forbedrer oss kontinuerlig med effektive arbeidsprosesser (Bufetat, 2017, s. 6).

På tross av at dette er et oppmuntrende avsnitt i Kvalitetsutviklingsprogrammet sett i lys av medarbeiderinvolvering, er det samtidig relativt abstrakt. Det står ingenting om konkret hvordan arbeidsprosesser skal forbedres, eller hvordan ressursene skal gjøre mest nytte for seg. Vi legger til grunn at medarbeiderressursen favnes av dette kvalitetsmålet, og mener at et argument for denne tolkningen er innholdet i øvrige dokumenter vi har redegjort for, samt den lange tradisjonen Norge har vedrørende inkluderende arbeidsliv. Bufetat er også en IA (inkluderende arbeidsliv) – bedrift. Jacobsen (2016) understreker at dokumenter kan være av både normativ (vurderende), og kognitiv (beskrivende) art. På tross av Kvalitetsutviklingsprogrammets klare føringer, kan altså innholdet være gjenstand for normativ tilnærming, hvilket tilsier at vi ikke har en garanti for at vår vurdering av innholdet er den samme som verken de som har utformet strategien, eller lederne som deltok i fokusgruppeintervjuet. Samtidig ser vi i den kvalitativeanalysen at lederne i fokusgruppeintervjuet er godt kjent med innholdet i strategien, og vi mener med det å kunne argumentere for at dokumentanalysen er med på å ramme inn, og avgrense oppgaven og valg av problemstilling.

4.3 Kvalitativ analyse

Lederne har en grunnleggende respekt og forståelse for medarbeiderne, ledergruppen de selv sitter i, og hvilken funksjon enheten har. Lederne uttrykte en generell positiv holdning til tjenesteutvikling; «[...] vi har stor både vilje til, og evne til spillrom til å tenke kreativt og sånn» og «[...] internt i vår enhet er det jo god høyde for det» er sitater som godt beskriver deres umiddelbare oppfatning av tjenesteutvikling. Deres villighet til å gi av seg selv og bidra i fokusgruppen, ga oss innblikk i og informasjon om deres syn på hvordan de leder sine områder og forsøker å forvalte sine medarbeiderressurser.

Forskningsspørsmålene våre fungerer som overskrifter i kapitlet, sammen med oppsummeringer av disse. For ordens skyld er avsnittene inndelt med underoverskrifter, som har sitt utspring i empiri fra fokusgruppeintervjuet. Med faktorer menes de forhold som har direkte eller inndirekte innvirkning på medarbeiderressursen i tjenesteutviklingsarbeidet, og som derav er relevante for å svare på vår problemstilling.

4.3.1 Hvilke faktorer har betydning for Bufetats tjenesteinnovasjon?

Faktor 1: Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur – skille mellom dem og oss

For å komme i gang, innledet vi fokusgruppeintervjuet ved å spørre om Bufetats organisasjonsstruktur er tilpasset det å jobbe med tjenesteutvikling. Spontant svarte lederne at de ikke har tenkt at det er noen strukturelle utfordringer tilknyttet dette. Samtidig kom det tidlig frem at lederne opplever et sprik mellom topp og bunn i organisasjonen;

...i praksis så kommer de fleste endringene, eller behov for endringer, eller målsetting med endringer ovenfra. Der har vi ikke fått gitt mye innspill, eller altså, like mange innspill. Mens internt i vår enhet er det jo god høyde for det (leder 3),

og;

... ja, eller hva det er behov for. Jeg skulle ønske at en oftere fikk svare litt sånn konkret, eller at noen spurte, da. - Konkrete spørsmål om hva er det dere trenger? (leder 2).

Hva angår dette spriket, virket ledergruppen, under hele fokusgruppeintervjuet, å ha problemer med å enes om en årsaksforklaring til opplevelsen;

... men spørsmålet er jo om det er strukturen eller villigheten til å lytte – og dermed mer holdninger det handler om. Det kommer mange forslag til forbedringer som ..det tar unødige lang tid, da. Jeg opplever å bli tappa av det egentlig, når jeg tenker meg om (leder 4).

... da er spørsmålet om det egentlig er strukturen, eller om det er de enkeltpersonene vi møter som sender.. for plutselig møter man jo den som bare - (knipser tre ganger for å illustrere fortgang, red.anm.) - så er det gjort, da (leder 5).

... jeg synes ikke de har et blikk som er vendt nedover. Det synes jeg ikke. Og hva det kommer av.. om det kommer av holdninger, eller om det kommer av hva man har tro på – om man har tro på at det finnes kapasiteter i, altså nedover – og at det er der man liksom henter det fra, eller tar de bare tak i det som kommer utenfra? (leder 2).

Med ”de” i sitatene, siktes det til regionledelsen, som er plassert hierarkisk i leddet over enheten. Vi redegjorde i teorikapitlet for nyere teorier om organisering og innovasjon, hvor det i økende grad anerkjennes at innovasjon ikke skjer innenfor et lukket ”organisasjonssystem”. Ledernes opplevelse kan relateres til både Hansen (2009), som har en oppfatning om at desentralisering og ansvarsdelegering ikke motiverer til arbeid på tvers av organisatoriske grenselinjer (Hansen, 2009). Og videre til Aasen & Amundsen (2015) som påpeker at medarbeidere ansatt i ulike organisatoriske enheter gjerne har ulik kompetanse og autoritet, hvilket kan gi opphav til en opplevelse av et skille mellom ”dem” og ”oss” (Aasen & Amundsen, 2015).

Faktor 2: Tydelig overordnet strategi og top – down styring

Kvalitetsutviklingsprogrammet, Bufetats innovasjonsstrategi på makronivå, har blant annet kontinuerlig forbedring av tjenestetilbudet som målsetting. Alle lederne i fokusgruppeintervjuet fremhever satsningen på Kvalitetsutviklingsprogrammet som noe positivt, som en presisering og tydeliggjøring av kurs for organisasjonen.

En av lederne peker også på god informasjon vedrørende programmet:

... det er gjort en betydelig innsats i forhold til implementering av Kvalitetsutviklingsprogrammet, i hvert fall på det med informasjon da, altså helt

ned i siste del av organisasjonen, så enhver miljøarbeider eller miljøterapeut på institusjonen kjenner til begrepet Kvalitetsutviklingsprogrammet og hva det inneholder (leder 3).

En annen leder følger opp dette med en liten refleksjon;

... man kan jo stille seg spørsmålet, eller man kan jo tenke at det er mye bra i det å på en måte presentere noe og liksom stake ut en kurs, men kanskje.. jeg savner veldig at man (referere til nivåer over enheten i organisasjonen, red.anm.) legger ut noen følere av og til da – [...] er dette liksom der vi skal være, har dere.. hva tenker dere om det? (leder 2).

Samtlige i fokusgruppen nikker og summer anerkjennende til denne refleksjonen, og vi forstår ut fra hva lederne sier at de har et ønske om at bunnen av organisasjonen i større grad involveres i utarbeidelse av organisasjonens målsettinger, i tilknytning til den tydelig overordnet strategien.

Vi stilte lederne følgende spørsmål relatert til et mål i Kvalitetsutviklingsprogrammet: ”På hvilken måte omsetter dere dette med kontinuerlig forbedring til mer konkrete oppgaver”? To av lederne beskriver hvordan de har fokus på ”å jobbe smartere”, eksemplifisert med innarbeiding av nye rutiner, og ved å ta utgangspunkt i oppgaver som kan gjøres bedre; ”Jeg tror nok at jeg tar utgangspunkt i det vi allerede gjør [...] bli bedre i for eksempel journalføring” (leder 2). En leder svarer spontant og ærlig at den ikke tror den omsetter dette målet til konkrete oppgaver.

Bufetat lederskole er en årlig samling for alle ledere i etaten, hvor det jobbes med lederutvikling på kollektivt og individuelt nivå. Både Bufetat lederskole og spisskompetansemiljøene er tjenesteutviklingstiltak forankret i Kvalitetsutviklingsprogrammet. Bufetat har i noen år arbeidet med utvikling av spisskompetansemiljøer på ulike fagområder i etaten. Disse miljøene skal ha et spesielt ansvar for fagutvikling, og arbeidet er ment å bidra til økt kompetanse for alle medarbeidere i etaten. Lederne i fokusgruppeintervjuet trekker frem denne satsningen som et positivt tjenesteutviklingstiltak;

... de har laget et program (Kvalitetsutviklingsprogrammet, red. anm.) som skal styre noe, altså de har en overbygning som er ment å styre noe, og så satses det konkret på disse Spisskompetansemiljøene – man bygger tungt... (leder 1).

Tross gode tiltak på makronivå, formidler lederne i fokusgruppeintervjuet at det oppleves tungt å få gjennomslag for endringsforslag nedenfra og oppover i organisasjonen, og gir tre konkrete eksempler. - Et nytt turnussystem som ville lettet arbeidsmengde og bidratt til effektivisering av administrative oppgaver er etterspurt jevnlig over lang tid (og for øvrig innvilget). Smarttelefoner til terapeuter, slik at disse i større grad kunne kombinere administrative oppgaver med operativt arbeid i det brukernære landskapet. Et rapporteringssystem som benyttes i etaten, som ikke er tilpasset organisasjonsstrukturen i regionen, gjør at rapporteringer (blant annet på hva som er enhetens status og behov) kan fremstå som ukomplette. Ledergruppens frustrasjon vedrørende disse eksemplene, er både at endringer oppleves å ta unødige lang tid (flere år), og at de ikke opplever å bli hørt på hva som er behovet på de brukernære arenaene.

...det er det jeg tenker også, at altså jeg synes at de endringene vi blir presentert, der synes jeg ikke vi har vært mye involvert (anerkjennes med summing av øvrige intervjudeltakere). Der har man ikke rettet blikket nedover, for å se hva – eller opplevelsen er sånn iallfall – at blikket fra de over oss, er ofte ikke rettet nedover mot oss når endringene skal gjøres. Det bare... det føles litt sånn at det bare kommer.. Ja, hva er det behov for, ikkesant. Jeg skulle ønske at en oftere fikk svare litt sånn konkret, eller at noen spurte da; [...] ”hva er det dere trenger”? (leder 2).

Enheten styres etter mål og retninger gitt i det årlige disponeringsskrivet. En leder trekker, med bakgrunn i dette, frem savnet etter en egen lederkontrakt som spisser mer konkret de enkelte områder som enheten skal utvikle; ”*Disponeringsskrivene, de går på hele regionen, og så er det.. hva vil man med enheten vår*”? (leder 1). Vi har ikke snakket med medarbeidere på andre nivåer i organisasjonen, hvilket kan tilsi at vi mangler elementer som kunne ha nyansert vårt bilde av ”virkeligheten”. Men, i gjeldende kontekst og på dette tidspunkt, kan vi si at enheten og avdelingene i liten grad kan påvirke tjenesteutviklingsarbeidet i etaten, hva angår å få gjennomslag for sine forbedringsforslag.

Faktor 3: Drift versus utvikling

På spørsmål om hindringer for tjenesteutvikling i Bufetat, fremholder lederne i fokusgruppeintervjuet, i tilknytning til føringer gitt, to utfordringer. - Tid, og opplevelsen av at pålagte føringer ikke blir etterfulgt:

... i kontinuerlig tjenesteutvikling, det er tiden til å utføre det planverket som skal ligge til grunn for endringen, eller implementeringen, godt nok til at det fungerer. Noen ganger så blir noen av de endringsprosessene litt sånn venstre hånds – arbeid, mens du liksom fighter med en god del andre greier.. Og så kommer disse endringskravene, eller de tinga du på en måte liksom skal tilfredsstille oppå, det er jo litt sånn sesongbetont i Bufetat. Alt kommer i februar – april også er liksom fristen første kvartal [...] så er det stille i flere måneder, før høsten hvor det liksom er en ny sesong og da bare dunderer vi til, for nå må vi rekke dette, det står i Disponeringsskrivet, før 2018 er over. Og da blir det en enorm mengde, det er masse konferanser og ledersamling og alle ting på en gang. Det synes jeg er en praktisk hindring (leder 3).

Og;

I allfall for min del så er det (hinder for kontinuerlig forbedring, red. anm.) jo å oppleve det spisset nok, eller relevant nok for praksis. [...] to ting jeg synes mangler for at jeg skal få det til da.. å gjennomføre.. og det er implementeringsstøtte – det synes jeg det er for lite fokus på, også er det internkontroll. For jeg vet at hvis jeg blir sjekket på noe, da gjør jeg det, sånn er jeg. .. men det blir jeg jo ikke. Altså.. da unnlater jeg å gjøre det frem til jeg vet at jeg blir sjekket på det. Altså, jeg gjør viktige ting, jeg har en god drift, det er ikke det jeg tenker på, men det er ikke sånn at jeg hopper hver gang noen sier at jeg skal hoppe, da avventer jeg litt, og ser hvordan det ligger an, og så .. Men hvis det hadde blitt etterfulgt, med implementeringsstøtte, for å vise meg hvordan jeg faktisk skal gjennomføre det og hvordan det er relevant for min lille praksis, og i tillegg blitt etterfulgt med en internkontroll, for å sjekke ut at det faktisk er sånn, at vi gjør det vi sier at vi skal gjøre, så ville jeg antagelig gjort det (leder 4).

På tross av at forskningen på MDI fremdeles er på et tidlig stadium (Kesting & Ulhøi, 2010), er det i stor grad enighet om enkelte faktorer som er en forutsetning for vellykkede MDI relaterte aktiviteter. Medarbeidere som ikke opplever støtte fra sin leder, vil lite trolig verken ta initiativ til, eller produsere tjenesteutvikling, og det er en forutsetning at utviklingsaktiviteter ikke organiseres som en tilleggsoppgave til daglig drift (Rambøll, 2006; Smith et. al., 2008; Tidd & Bessant, 2009). Ut fra hva lederne sier, tolker vi det dit hen at det per tidspunkt fokusgruppeintervjuet ble gjort, er grunn til å se nærmere på mekanismene som utspiller seg mellom struktur, - og aktørnivået i organisasjonen, relatert til tjenesteutviklingsarbeidet.

4.3.2 Oppsummering forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer har betydning for Bufetats tjenesteinnovasjon?

Faktor 1: Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur – skille mellom dem og oss

Uten at lederne klarer å konstatere konkret hva det kommer av, er det ”noe” som hindrer god flyt i tjenesteutviklingsarbeidet mellom struktur, - og aktørnivå i organisasjonen. Avstanden mellom topp og bunn i organisasjoner kan settes i sammenheng med både strukturelle og kulturelle fenomen. Både Hansen (2009) og Aasen & Amundsen (2015) viser til at slike fenomen kan representere en kilde til samarbeidsproblemer mellom ulike enheter innad i en organisasjon (Aasen & Amundsen, 2015).

Faktor 2: Tydelig overordnet strategi og top – down styring

Kvalitetsutviklingsprogrammet er godt kjent, og lederne er positivt innstilt til at denne strategien setter en tydelig kurs for arbeidet. Med dette viser Bufetat at organisasjonen har et tydelig fokus på innovasjon, som er en av faktorene som er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 171). Nevnte strategi, spisskompetansemiljøene og Bufetat lederskole trekkes frem som helt konkrete tiltak for tjenesteutvikling i virksomheten, i tillegg ser vi spor av konkrete tiltak for kontinuerlig forbedring i de ulike avdelingene i form av; ”å jobbe smartere”.

Likevel oppleves det tungt å komme med endringsforslag nedenfra og opp, og vi kan slik sett si at tjenesteutvikling via ”bottom up” – prosesser i organisasjonen i liten grad er satt i system. Kvalitetsutviklingsprogrammet er overordnet forankret i organisasjonen, og i en ”top down” – prosess, som kan sies å være en mer hierarkisk variant, inviteres medarbeiderne av ledelsen til aktiv deltakelse i innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 167).

Faktor 3: Drift versus utvikling

Det pekes på en faktor som kan begrense aktiv deltakelse; spenningsfeltet mellom daglig drift og tjenesteutviklingsarbeid. Tid er altså en faktor av betydning. Videre kan også mangel på implementeringsstøtte og internkontroll på endringer som skal innføres relateres til spenningsfeltet, i den forstand at oppgavene ikke oppleves relevante nok til enhetsspesifikt daglig arbeid, eller til enhetsspesifikk tjenesteutvikling. I

diskusjonskapitlet vil vi gå nærmere inn på de faktorer som har betydning for Bufetats tjenesteutvikling, og som er relatert til vår problemstilling.

4.3.3 Hvilke faktorer innvirker på medarbeiderinvolveringen i Bufetat?

Faktor 4: Medarbeiderne anses som viktigste ressurs

Vår opplevelse er at lederne i fokusgruppeintervjuet var svært positivt innstilt til medarbeiderne i sine avdelinger. De benyttet seg flere ganger av utsagn som ”premissgivere” og ”hovedressursen” når de omtalte medarbeiderne. Videre formidler lederne at medarbeiderne involveres i fagutvikling, at de blir skolert i nye metoder, at lederne er opptatt av å benytte kunnskapen som er tilgjengelig i teamene og at lederne lytter til hva medarbeiderne har å si. En leder anser følgende som sin lederoppgave;

... Så tenker jeg det å ha en, forsøke å lage en kultur som oppmuntrer til å komme med innspill, finne løsninger, tenke hvordan man kan bli bedre, hva de kan bidra med. Å ha en kultur som støtter opp under det da, det er viktig (leder 2).

Samme leder reflekterer videre; ”*motsatt da så tenker jeg at det er fullt mulig som leder å drepe eller å ikke få frem potensialet eller engasjement i egen ansattgruppe*”, og utdyper dette ved å peke på at medarbeidere kan slutte å bry seg, slutte å være engasjert og ikke bidra til utvikling dersom en leder ikke benytter seg av den kunnskapen som er tilgjengelig i en ansattgruppe, men kun fokuserer på å ”*serve de over meg*” (leder 2). De andre lederne i fokusgruppeintervjuet nikker bekreftende under denne uttalelsen, og vi spør eksplisitt om det er enighet angående hva denne lederen sier. Det er det. Selv om lederne ikke viser til konkrete eksempler på medarbeiderinvolvering i tjenesteutviklingen, men snakker om temaet i mer generelle termer, oppfatter vi at medarbeiderne involveres på nevnte områder.

Vi ble underveis i fokusgruppeintervjuet, med bakgrunn i det overstående, nysgjerrige på om det er slik at alle medarbeiderne blir involvert? Avdelingene er i ulike situasjoner i arbeidet, og vi forstod det slik at lederne har forskjellig tilnærming til medarbeiderne som ressurs med hensyn til nettopp dette. En avdeling er midt i en restruktureringsprosess der de prøver å ta tak i driftsutfordringer som har pågått i en årrekke. Leder forklarer;

De (medarbeiderne, red. anm.) er vant til å få veldig mange pålegg, eller liksom føringer, veldig detaljrike føringer. Og så har det vært en periode hvor det ikke har vært noen føringer, nærmest ingen føringer, i det hele tatt (leder 3).

Lederen fortsetter å forklare at i denne restruktureringsprosessen har det vært nødvendig som en lederoppgave å i større grad ramme inn tjenestene på nytt, altså etablere en ny plattform for forsvarlig drift av avdelingen. Leder er tydelig på at medarbeiderne i liten grad har vært involvert i dette arbeidet, i innrammingen. Videre er leder tydelig på at dette har vært et bevisst valg, da drift og forsvarlighet til syvende og sist er leders ansvar. Målet til lederen er å etablere rammen slik at medarbeiderne, med dette som fundament, selv kan ta gode avgjørelser og finne løsninger som er til det beste for ungdommene;

... det er en utfordring å etablere, eller å få til en forståelse og en opplevelse av at det handler om hvilket skjønn du utøver i arbeidet ditt i det daglige. Og at du har rammebetingelser å utøve dette skjønnet, du har tillit til å utøve det skjønnet. For det var det ikke (leder 3).

Videre forteller denne lederen at ”den nye” formen begynner å etablere seg i avdelingen, og at dette viser seg å ha positiv effekt på ungdommene og deres opplevelse av behandlingen de får. Leder avslutter med å vise til at det neste steget for denne avdelingen vil være å åpne opp for økt medarbeiderinvolvering i utviklingsarbeidet.

En annen avdeling har i lang tid vært i god flyt, med gode resultater på leveranse av samfunnsoppdraget. Denne lederen trekker frem at medarbeiderne involveres i avdelingen, og at det er bevisstheten rundt hvordan man skal jobbe eller hva man skal vektlegge som er vesentlig. To andre ledere støtter seg til dette resonnementet, og den ene utdyper;

... vi gir informasjon til alle og har alle med på prosessen, selv om vi kanskje vet at det er ikke alle som kommer til å prøve.. sånn at alle er med og alle får informasjonen og så har vi en diskusjon i etterkant.. hvem er det som skal gjøre, hvordan skal vi gjøre det.. (leder 5).

Refleksjonene som ble gjort på siste spørsmål leder oss i retning av å tenke at lederne har relativt god innsikt i hvilke ressurser de har tilgjengelig i sine avdelinger. Aasen & Amundsen (2015) fremmer at på et tidlig tidspunkt, når ideer genereres, har

medarbeidere behov for støtte og beskyttelse fra sine ledere. Senere, når innovasjonsarbeidet skal implementeres, er det sentralt at ledere fokuserer på ressursallokering (Aasen & Amundsen, 2015, s. 179). Dette er med på å underbygge kompleksiteten i det å lede innovasjonsarbeid.

Faktor 5: Mangel på informasjon

Under diskusjonen rundt Bufetats satsning på spisskompetansemiljøene, peker lederne på fravær av involvering. Det er bestemt at et spisskompetansemiljø med fagområde rus skal etableres i en annen region. Lederne i fokusgruppeintervjuet synes det er underlig at deres enhet ikke har blitt involvert i denne prosessen, og da særlig avdelingen Skjerfheimkollektivet.

... for Skjerfheim sin del da, som er den institusjonen som har, egentlig innenfor Bufetat og barneverninstitusjoner, lengst og best erfaring med rusbehandling av ungdom, de har ikke blitt spurt en eneste gang i forhold til endringsarbeid og rus (leder 3).

Og;

... det har ikke vært noen involvering da. Hvis det hadde vært noe involvering underveis, så kanskje man hadde hatt litt sånn tillit til det. Det er egentlig et godt eksempel (spisskompetansemiljøet, red. anm.) tenker jeg, på at man hadde hatt.. hvis man hadde opplevd at man hadde noe å si, eller fikk komme med noen ytringer, eller hvis noen hadde spurt ikke sant.. men det er ingen som spør (leder 2).

Uttalelsene har utspring i at lederne ser på etablering av spisskompetansemiljøene som et positivt tiltak for Bufetat, men at dette tar lang tid, og at de i liten grad opplever å være informert om et tiltak som er svært relevant og som kan få stor innvirkning på deres egen enhet, og derav tjenesteutvikling. Lovelock & Gummesson (2004) mener at det er behov for intensiv kommunikasjon mellom mennesker involverte i tjenesteinnovasjoner, fordi “det nye produktet” ikke kan beskrives objektivt. De understreker viktigheten av at det skapes en felles forståelse. Videre påpeker de nødvendigheten av at både “de nede og de oppe” i virksomheten er nært involvert, grunnet i at utvikling foregår i samtidige eller parallelle prosesser (Lovelock & Gummesson, 2004). Fra et ressursperspektiv, hvor Barney (2001) fremmer at en organisasjon har ansvar for både å inneha og utnytte sine ressurser på den måten som

fremmer utvikling, er det interessant at organisasjonen ikke benytter seg av intern funksjonsspesialisert kompetanse i etableringen av et nytt fagmiljø.

Faktor 6: Det foretas endringer, men ikke med utgangspunkt i medarbeideren

Med bakgrunn i vårt funn i den kvantitative undersøkelsen, hvor 50 % av medarbeiderne i enheten svarer nei på begge kontrollspørsmålene (figur 11), var vi nysgjerrige på hva lederne tenkte kunne være grunner til dette. To av lederne reflekterer rundt at det alltid vil finnes grupperinger i en ansattgruppe som scorer lavt på slike spørsmål, av ulike årsaker;

... jeg tenker også at alle steder har noen som definerer seg litt vekk fra ansvar. Altså ansvar for å drive ting fremover. Det finner du alltid. Og de tror jeg vil svare sånn. De som tenker at dette er, dette skal ledelsen ordne opp i eller dette handler ikke om meg (leder 2).

Og;

... jeg tror du finner de hos meg som opplever det.. men, i forbindelse med det jeg sa i sta, der er vi nå. Det er veldig styrt. Det er jeg veldig klar over og det har vært helt bevisst. Vi skal innenfor en ramme. Det er en beslutning som er tatt, den er ikke tatt av meg, men jeg er satt til å videreføre den (leder 3).

Videre peker disse lederne også på at både nyansatte og medarbeidere som har jobbet i lang tid også kan representere grupper som kan svare nei på begge kontrollspørsmålene. Nyansatte kan være usikre på seg selv og «*litt sånn uerfarne og ...de har ikke sett sin, hvilken betydning de har for organisasjonen og for å drive det frem*». Videre tror den andre lederen det kan være de med lang erfaring som tidligere har «*... vært nødt til å definere arbeidet eller målsettingene sine selv*» og som nå har fått noen nye korrektiver av leder, som er den gruppen som føler seg minst involvert. Lederne uttrykker, og peker altså på at det alltid vil finnes grupperinger innenfor ansattgrupper som definerer seg litt vekk, men de har ulike oppfatninger av hvem som tilhører en slik gruppe. Videre nevnes at nattevakter ikke tar del i behandlingsarbeidet i lik grad som dagvakter, og at medarbeiderne har ulike roller, og at det med det kan være variasjon i involvering hvor eksempelvis ”fagansvarlig” og ”ledende miljøterapeuter” involveres mer enn de som ikke har en slik rolle. Lederne tenker i tillegg at subjektivitet kan være et svar på vårt spørsmål, eksemplifisert ved at mennesker kan definere ulikt hva som er involvering og

hva som er tjenesteutvikling, og at et element som dagsform kan være avgjørende når man svarer på en undersøkelse;

... jeg tror motivasjon, altså det er jo ferskvare, og i perioder så er det jo alltid noen svingninger i en personalgruppe om hvem som er motivert.. når du ikke er motivert så er du jo.. altså, hvis du er i en periode hvor du er lite motivert, da tror jeg du svarer negativt på sånne type spørsmål (leder 3).

En av lederne reflekterer over egen rolle hva angår de medarbeiderne som, av ulike årsaker, i mindre grad involveres; ”... *der ligger det jo for så vidt et ansvar tilbake igjen på oss. I å inkludere de og la de forstå betydningen av hvem de er og at de er viktige*” (leder 2).

Denne uttalelsen synliggjør at lederne på meso – nivå har en bevissthet angående egen rolle i tjenesteutviklingsarbeid, og gjenspeiles i Rambølls (2006) understreking av hvor viktig det er at medarbeiderne innehar rett kompetanse, har tilgang til relevant informasjon, og at ledelse, organisasjon, kompetanseutvikling og arbeidsmiljø balanseres på en god måte for å kunne utnytte denne kompetansen på best mulig måte og for å motvirke negative reaksjoner hos medarbeideren (Rambøll, 2006). Litt interessant er det da også med følgende uttalelse. Denne er ikke adressert til medarbeiderne ”på gulvet”, men fra en av lederne i fokusgruppa og til ”de oppe” (resten av lederne i fokusgruppa nikker anerkjennende);

... jeg synes de heier lite, synes de fokuserer lite på styrker, og er dårlige på å heie frem god praksis. Altså, når de ser nedover så er det for å sjekke. Og det er greit, kan sjekke meg, men det er ikke noe lurt for på den måten får vi liksom ikke den gode boosten (leder 4).

4.3.3.1 Kvalitativ empiri styrker kvantitative funn relatert til faktor 4

Fokusgruppeintervjuet bidrar til utvidet forståelse av resultater fra den kvantitative undersøkelsen, relatert til faktor 4 og faktor 6. De store institusjonene Geithus, Ilaug, MultifunC Sandefjord og Skjerfheim har lavere innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering enn de små spesialiserte TFCO og MST-avdelingene. Lederne for avdelingene som var tilstede satt ord på utfordringer med å involvere en bredt sammensatt ansattgruppe og på sprikende engasjement blant medarbeiderne. Langt på vei «erkjenner» lederne at det er en gruppe som faller utenfor ideell grad av involvering.

Dette er med på å bekrefte resultatene på innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering, og styrker med det validiteten på den kvantitative målingen.

Uten at leder 3 er klar over statistikken (der 66% i avdeling 3 svarer nei på begge kontrollspørsmål), poengterer leder at medarbeiderne ikke er tatt med i alt utviklingsarbeid ettersom det er brukt mer energi på å «redde» forsvarlig drift, snarere enn å utvikle den. Leder er på den måten med å forklare årsaken til (funn c) og bekrefter til dels at dette har vært en bevisst handling.

Avdeling 2 er i en god flyt og har i lang tid hatt gode resultater i sitt arbeid med rusbehandling av ungdom. Her er det «tradisjon» for at medarbeidere tar mer individuelle situasjonsbetingede avgjørelser. Innovasjonsklima er ikke markant høyere, men det er mye jevnere fordeling på spørsmål 6 og 7 (funn c), og det er «kun» 5 av 22 (23%) som svarer nei på begge spørsmål.

4.3.4 Oppsummering forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer innvirker på medarbeiderinvolveringen i Bufetat?

Faktor 4: Medarbeiderne anses som viktigste ressurs

Lederne i enheten er tydelige på at det er et lederansvar å etablere en god endringskultur, og de anser medarbeiderne i avdelingene som sin viktigste ressurs. Det gis eksempler på at medarbeiderne involveres i tjenesteutviklingsarbeidet. Vi ser også her at spenningsfeltet mellom drift og utvikling gjør seg gjeldende; det kan være situasjonsavhengig i hvilken grad tjenesteutviklingsarbeidet prioriteres. I en avdeling har medarbeiderinvolvering i tjenesteutviklingsarbeid bevisst blitt nedprioritert, grunnet i en driftskritisk periode. I andre avdelinger har situasjonen vært mer stabil, og medarbeiderinvolvering blitt prioritert høyere.

Faktor 5: Mangel på informasjon

I forbindelse med etablering av spisskompetansemiljø for rus i annen region, pekes det på mangel på informasjon vedrørende et tiltak som har direkte innvirkning på enhetens daglige virke. Tilgang på informasjon er en betingelse for medarbeiderinvolvering, og det bør være en god informasjonsflyt i organisasjonen (Lovelock & Gummeson, 2004; Bhatti & Qureshi, 2006, s. 64). Andre hindringer for involvering som trekkes frem er

ulik forståelse av hva tjenesteutvikling er, den enkeltes motivasjon, at noen medarbeidere definerer seg vekk fra ansvar – og at noen kanskje blir definert vekk fra ansvar eller involvering, i form av hvilken stilling eller posisjon de har (nattevakter vs. ”fagansvarlig” eller ”ledende miljøterapeut”). Til dette mener lederne at de har et overordnet ansvar for å involvere og anerkjenne de medarbeiderne ”som faller utenfor”.

Faktor 6: Det foretas endringer, men ikke med utgangspunkt i medarbeideren

Tidligere i analysen har vi svart på forskningsspørsmålet angående tjenesteutvikling, og flere av faktorene kan være av relevans for temaet medarbeiderinvolvering. Fokusgruppeintervjuet og dokumentanalysen indikerer at innovasjonsstrategien er forankret i toppen av organisasjonen. Dette kan tilsi at når man tar med medarbeider på utvikling av tjenester, er agendaen egentlig satt. Slik sett foretas det endringer, men ikke nødvendigvis med utgangspunkt i medarbeideren. Dette vil diskuteres senere relatert til funn i den kvantitative undersøkelsen. Denne tenderer til å reflektere det lederne sier; de har en klar tanke og god holdning til medarbeiderne, og til at de er hovedressursen. Likevel mener vi å ha grunnlag for å si at medarbeiderne ikke er tilstrekkelig mobilisert med tanke på svarfordelingen på kontrollspørsmål 6 og 7.

4.3.5 Fokusgruppeintervju resultater

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene, finner vi seks faktorer som er relatert til vår problemstilling. Under følger et oppsett på hvordan faktorene gjør seg gjeldende, samt på hvilke nivåer i organisasjonen. Vår utvidede kontekstuelle modell (figur 12) visualiserer funn fra den kvalitative undersøkelsen.

1. Hinder for tjenesteutvikling på både makro og mesonivå, og i overgangen mellom

Faktor 1: Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur – skille mellom dem og oss

Faktor 2: Tydelig overordnet strategi og top-down styring

Faktor 3: Drift vs. utvikling

Faktor 5: Mangel på informasjon

2. Hinder for medarbeiderinvolvering på makro, meso – og mikronivå, samt i overgangen mellom nivåene, og at det på både meso – og mikronivå finnes uutnyttede ressurser.

Faktor 3: Drift vs. utvikling

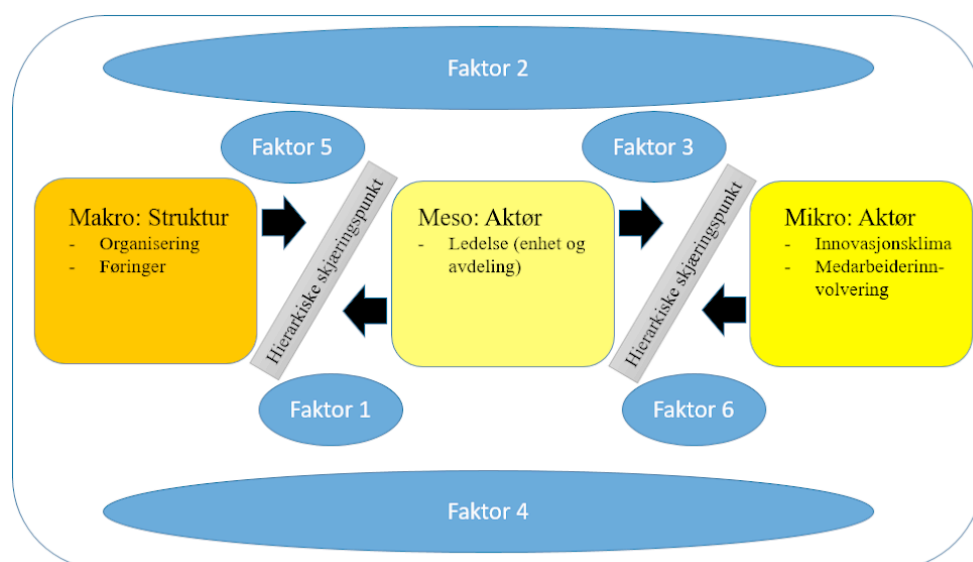
Faktor 5: Mangel på informasjon

Faktor 6: Det foretas endringer, men ikke med utgangspunkt i medarbeideren

3. Positiv innstilling til tjenesteutvikling på alle nivåer

Faktor 2: Tydelig overordnet strategi og top-down styring

Faktor 4: Medarbeiderne ansees som viktigste ressurs



Figur 12: Utvidet kontekstuell modell. Makro-, meso- og mikronivå samt faktorer med betydning for og innvirkning på tjenesteutvikling og medarbeiderinvolvering

5 Diskusjon

I foregående kapittel ble resultatene både fra dokumentgjennomgang, kvantitativ og kvalitativ undersøkelse presentert og analysert. Resultatene fra fokusgruppen ble analysert i tilknytning til de ulike forskningsspørsmålene. I dette kapitlet vil vi ved å diskutere empirien opp mot forskningsspørsmålene og relevant teori, fremheve de funn som er av relevans for å svare på vår problemstilling; ”*Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og i hvilken grad benyttes medarbeiderne som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet?*”.

5.1 Tjenesteinnovasjon og sammenheng mellom de ulike nivåene

Hansen (2009) fremhever effektivt samarbeid på tvers av organisatoriske grenser som en nødvendig forutsetning for å lykkes med innovasjonsarbeidet. Et slikt samarbeid er antatt å føre til både bedre tjenester og løsninger, og også til bedre virksomhetsstyring. Også grunnlaget for MDI dannes gjennom et samspill mellom rammebetingelser, ledelse og arbeidsprosesser (Aasen & Amundsen, 2015, s. 179).

5.1.1 En positiv innstilling til tjenesteinnovasjon

Bufetats overordnet strategi for tjenesteinnovasjon, Kvalitetsutviklingsprogrammet, er i seg selv et argument for at organisasjonen har et tydelig fokus på tjenesteutvikling, som er en av faktorene som er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 171). Dette fokuset gjenspeiles både i utviklingen av Bufetat lederskole, spisskompetansemiljøer og i kontinuerlige forbedringstiltak, eksemplifisert av lederne som ”smartere jobbing”, med utgangspunkt i allerede eksisterende praksis. I lys av dette argumenterer vi for å ha funnet at det i organisasjonen, på makro og mesonivå, er en positiv innstilling til tjenesteutvikling. Vi har ikke spurt medarbeiderne på mikronivå om de er positivt innstilt til utvikling av tjenestene. Samtidig finner vi (funn c) i den kvantitative undersøkelsen at samtlige avdelinger har medarbeidere som

svarer ja på iallfall et av de to kontrollspørsmålene våre, hvilket gir oss grunn til å delvis inkludere mikronivået også i denne argumentasjonen.

5.2 Tjenesteinnovasjon og organisering, føringer og ledelse

Froehle og Roths teoretiske rammeverk setter ressursene i relasjon til tjenesteutviklingsprosessene (Froehle & Roth, 2007), hvilket gjør forskningsspørsmål 1 relevant knyttet til det å kunne svare på vår problemstilling.

5.2.1 Tydelig overordnet strategi og top – down styring (Faktor 2)

Det at Kvalitetsutviklingsprogrammet representerer en overordnet strategi for tjenesteutviklingen i Bufetat, er som nevnt en viktig suksessfaktor for tjenesteutvikling. Dette alene er likevel ikke nok. I tillegg til å erkjenne at innovasjon må prioriteres, må det tilrettelegges for arbeidet gjennom ordninger for generering, registrering, evaluering og realisering av ideer, som er å regne som viktige grunnleggende ferdigheter (Tidd & Bessant, 2009; Kelley, 2010; Aasen & Amundsen, 2015). Med bakgrunn i vår empiri, er vår oppfatning at Bufetat nå er på trinn en i Tidd & Bessants (2009) femtrinnsprosess; fravær av etablerte strukturer. En mer systematisk tilnærming til tjenesteutviklingsarbeidet må på plass for at organisasjonen fullt ut kan utnytte sine medarbeiderressurser. Taylor (2018) støtter vår argumentasjon når han fremholder at om man vil stimulere og støtte utvikling, må mer systematiske tilnærminger på plass (Taylor, 2018, s. 34).

Forskningsrådet påpeker i sin strategi at mange endringsprosesser i offentlig sektor i dag skjer uten systematisk evaluering av om det resulterer i bedre tjenester (Forskningsrådet, 2018, s. 5). Mangel på implementeringsstøtte og internkontroll kan mulig ses i lys av dette. I Kvalitetsutviklingsprogrammet står det at ; *”vi iverksetter og implementerer det som vi vet virker, og slutter med det som ikke virker”* (Bufetat, 2017, s. 6). Det er vanskelig å vite hva som virker om dette ikke sjekkes ut, hvilket kan settes i sammenheng hva McLean (2005) finner i sin undersøkelse som innovasjonsfremmende; mål og forventninger må kommuniseres tydelig (*faktor 5; mangel på informasjon*), og følges opp med oppmuntring og belønning av måloppnåelse.

Bufetat har en hierarkisk organisasjonsstruktur. Aasen & Amundsen (2015) fremmer at i en ”top-down” tjenesteutviklingsprosess, inviteres medarbeiderne av ledelsen til aktiv deltakelse. På en side kan man si at Kvalitetsutviklingsprogrammet er en slik invitasjon, knyttet til det innovasjonsfremmende aspektet ved at medarbeiderne får styre hvordan de utfører oppgavene på sine ansvarsområder (McLean, 2005). Samtidig er en forutsetning for tjenesteutvikling at det er en interaksjon mellom ledelse og medarbeidere (Aasen & Amundsen, 2015). Vår empiri synliggjør et opplevd sprik mellom makro og mesonivå i organisasjonen. En målsetting for en mer strukturert helhetlig tilnærming til tjenesteutvikling bør med bakgrunn i dette være å begrense dette spriket, og et tiltak i den sammenheng kan altså være å skape en arena for denne interaksjonsprosessen mellom de organisatoriske nivåene. Med et økt fokus på strukturering av tjenesteutviklingsarbeidet, vil mulig Bufetat raskt befinne seg på et høyere nivå i Tidd og Bessants (2009) femtrinns prosess.

Med en offentlig sektor i stadig utvikling, kan en strukturert tilnærming være fordelaktig for Bufetat, fordi det å mestre MDI som utviklingsstrategi anses som en forutsetning for at en organisasjon skal mestre mer åpne innovasjonsstrategier (Tidd & Bessant, 2009). Forskningsrådets femårs-strategi for innovasjon i offentlig sektor påpeker at det generelt foregår mye bra kontinuerlig forbedringsarbeid, men også at det vil være nødvendig med mer omfattende innovasjonsarbeid og inngripende endringer på sikt, for å kunne møte det stadig økende behovet for et variert tjenestetilbud (Forskningsrådet, 2018). Også barnevernreformen skisserer en fremtid som mulig ser noe annerledes ut enn i dag: ”*departementet vil utrede nærmere hvordan de statlige institusjonene best kan organiseres, herunder ... en vurdering av langsiktige gevinster og omstillingskostnader*” (BLD, 2017, s. 105).

5.2.2 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur – skille mellom dem og oss (Faktor 1)

Hansen (2009) redegjør for fire potensielle hindringer for samarbeid på tvers i organisasjoner, to knyttet til holdninger, og to til organisatoriske forhold. Hierarkiske barrierer skaper avstand i seg selv, informasjon blir vanskeligere tilgjengelig, og man vet for lite om hverandre for å nyttiggjøre seg hverandres kunnskap (Hansen, 2009). Den funksjonsbaserte spesialiseringen (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kan på en side

representere en slik hierarkisk barriere, men på den annen side kan denne også ses som en potensiell innovasjonskapasitet. Det ligger litt i ordet, spesialisering. Det vil si at det finnes høy fag, - og behovskompetanse på ulike områder i organisasjonen. Barney (2001) fremmer at det er en organisasjons ansvar både å inneha, og utnytte sine ressurser på den måten som fremmer utvikling. Slik sett har lederne på mesonivå et poeng når de sier: *"de har ikke et blikk som er vendt nedover"*. Samtidig er ikke ansvaret ensidig. *"Bufetats strategi skal være retningsgivende for hvordan ledere og medarbeidere i etaten utvikler tjenestetilbudet"* (Bufetat, 2017, s. 3). De lavere nivåene i organisasjonen har altså også et ansvar for å synliggjøre behov, og bidra til utvikling.

Empirien får likevel noe støtte fra forskningen. Beslutningspåvirkning og tilgang på informasjon er betingelser for medarbeiderinvolvering (Pfeffer, 1998; Bhatti & Oureshi, 2006; Durant et. al., 2006; Amundsen et.al, 2011), og lederne på mesonivå gir flere eksempler på at de har forsøkt å synliggjøre endringsbehov for makronivået i organisasjonen. Holdningsrelaterte, eller organisasjonskulturelle hindringer, som kontroll av beslutninger og informasjonsflyt, antas å ha negativ effekt på medarbeideres indre motivasjon (McLean, 2005; Hansen, 2009). Samtidig kan det som er knyttet til organisasjonsstrukturen oppfattes å være en del av organisasjonskulturen; funksjonsbasert spesialisering kan tilsi at folk er vant til å løse utfordringer innenfor egen enhet, noe som av andre kan oppleves dit hen at man er uvillig til å dele kunnskap og erfaring (Hansen, 2009).

Lovelock & Gummeson (2004) presiserer at det å skape felles forståelse er en forutsetning for tjenesteinnovasjon, og at alle nivåer i organisasjonen er nært involvert, dette grunnet i at utvikling foregår i samtidige, eller parallelle prosesser. En slik felles forståelse er likevel ikke alltid lett å etablere, og Bufetats organisasjonsstruktur kan representere et hinder for dette, med tanke på at de ulike enhetene, eller nivåene har ulike ansvarsområder.

Dette er for øvrig ikke et uvanlig fenomen. Storey & Salaman (2009) finner i sin undersøkelse, med bakgrunn i intervjuer med et hundretalls ledere, at det i de mindre innovasjonseffektive organisasjonene var tydelige forskjeller på forståelsen toppladelsen og ledere på lavere nivåer hadde til suksessfaktorer knyttet til tjenesteutviklingsarbeid (Storey & Salaman, 2009). Et annet funn i samme undersøkelse

var at i den grad ledere i mindre innovasjonseffektive organisasjoner vurderte organisasjonsstrukturen som hinder for innovasjon, la de dette ansvaret på andre (Storey & Salaman, 2009). Dette finner vi spor av også i vårt fokusgruppeintervju, og vi kan slik sett si at lederne selv bidrar til å opprettholde et sprik mellom topp og bunn i organisasjonen. Altså kan skillet mellom dem og oss også handle om i hvilken grad den enkelte medarbeider utnytter handlingsrommet på eget ansvarsområde. Lederne er inne på det i fokusgruppeintervjuet; *”...i vår enhet, så blir det greit invitert til tenkning om endringer og for så vidt heia på det, hvis man er villig til å ta tak i det og gjennomføre det”* (leder 4).

5.2.3 Drift versus utvikling (Faktor 3)

Det å ha tid til og drive med tjenesteutvikling trekkes frem i fokusgruppeintervjuet som en utfordring; *”Noen ganger så blir noen av de endringsprosessene litt sånn venstre hånds – arbeid, mens du liksom fighter med en god del andre greier..”* (leder 3). Balansen mellom leveranse på samfunnsoppdraget og kontinuerlig tjenesteutvikling anses å være kanskje den største utfordringen i offentlig sektor. Birkinshaw (2015) peker på nettopp dette som en særlig utfordring ved innovasjonsledelse. Med tanke på at tjenesteutvikling ikke bør være en tilleggsoppgave (Tidd & Bessant, 2009; Aasen & Amundsen, 2015), og at arbeidet krever tid og ressurser (Janssen, 2004), blir det essensielt å skape rom for arbeidet. Dette reflekterer igjen et behov for systematisering.

Lederne i fokusgruppeintervjuet ønsker føringer som er mer relevante og spissede til sitt ansvarsområde. Mer enhetsspesifikke målsettinger i overordnede føringer, og idegenereringsarenaer på tvers av nivåer i organisasjonen, ville mulig både ført til tjenestetilbud med høyere treffsikkerhet på brukernes behov, og til en høyere motivasjon for deltakelse i arbeidet. Omfanget av medarbeiderinvolvering i tjenesteutviklingsarbeid vil ha avgjørende betydning for resultatet (Aasen & Amundsen, 2015). Medarbeideren som aktør i tjenesteutviklingsarbeidet betyr på ingen måte en fraværende ledelse. Lederne på mesonivå, innovasjonslederne, må sørge for at medarbeiderne har riktig kompetanse, tilgang på informasjon, samt balansere ledelse og organisasjon, og kompetanseutvikling og arbeidsmiljø (Rambøll, 2006; Tidd & Bessant, 2009), samt utnytte ressursene på best mulig måte. For å få til dette, er de selv avhengig

av at det ikke oppstår brudd i flyten, altså i prosessene som går på tvers av de organisatoriske nivåene.

5.3 Medarbeiderinvolvering i tjenesteutviklingsarbeidet

I følge Froehle & Roth (2007) er virksomheter som utvikler kompetanse innen både utvikling av effektiv ressurs - og prosessstyring bedre rustet til å skape tjenesteinnovasjonskapasiteter som fremmer kontinuerlig innovasjon og vekst. Ressurser forstås som betingelser for innovasjon, da forutsetning for innovasjon ligger i kontroll, styring og utvikling av ressurser (Froehle & Roth, 2007, s. 170). Vi har tidligere i kapitlet diskutert en rekke forhold som har innvirkning på tjenesteutviklingsarbeidet i Bufetat. Disse forholdene påvirker, i større eller mindre grad, medarbeiderinvolveringen og hvordan medarbeideren benyttes som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet.

5.3.1 Medarbeiderne ansees som viktigste ressurs (Faktor 4).

Tjenesteinnovasjon handler om verdiskapning, og som vi har redegjort for tidligere, er det kun i co-creation (samskapning) mellom tjenestetilbyder og tjenstemottaker verdiskapning kan oppstå, fordi tjenesten ikke har en verdi før den tas i bruk (Osborne, 2017, s. 4). Organisasjonen Bufetat er tjenestetilbyder, men det er menneskene i organisasjonen som interagerer med tjenstemottakerne. Særlig medarbeidere som jobber på de brukernære arenaene, på organisasjonens (meso og) mikronivå blir således en sentral ressurs for tjenesteutvikling. Vi har vært inne på avstanden mellom topp og bunn i organisasjonen, og det at tjenesteutviklingsarbeidet i liten grad er satt i system. Medarbeideren vil ikke som konsekvens av dette gjøre en dårlig tjenestelevering, men det tjenestebehovet medarbeideren ser på mikronivå vil mulig i liten grad nå frem til de som utarbeider føringene på makronivå. Teece (2007) forklarer dynamiske kapabiliteter som praksiser som eksisterer i virksomheter og han omtaler dette som en innovasjonsressurs; en endringsevne. Sensing, seizing og reconfiguring er ulike typer endringsevner, og Teece mener disse utspiller seg som en prosess, det er flytende grenser mellom kapasitetene (Teece, 2007). En mer systematisk tilnærming til disse endringsevnene, kan bidra til at konkrete endringsbehov synliggjøres gjennom hele organisasjonen, fra bunn til topp. En annen fordel ved å nyttiggjøre seg av disse

kapasitetene, er den fremtidige. Menneskene i organisasjonen er grunnlaget for de dynamiske kapasitetene, men det er selve evnen som må konverteres til systematikk i virksomheten. I et ”alle kan erstattes” – perspektiv, mister altså ikke organisasjonen kapasiteten selv om medarbeidere slutter (Teece, 2007). En slik systematisering fordrer antagelig, igjen, organisering av idegenereringsarenaer på tvers av de organisatoriske nivåene. Kort fortalt; sensing omhandler å fange opp behov, seizing omhandler å omsette behov til løsninger og reconfiguration omhandler å integrere det gamle med det nye (Teece, 2007).

Det å analysere virksomhetens etablerte praksiser knyttet til ressurser, er et viktig element for å forstå og gjennomføre styring av innovasjonsressurser i en virksomhet (Froehle & Roth, 2007). I vår kvantitative undersøkelse fant vi (funn c) at det i alle avdelingene finnes medarbeidere som har svart ja på begge våre kontrollspørsmål, og at denne gruppen har et statistisk signifikant høyere score på både innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering, sett opp mot gruppen som svarer nei på et eller begge. Disse ressursene innehar altså en endringsevne, som bør kartlegges og utnyttes til fordel for tjenesteutviklingsarbeidet. Dynamiske kapabiliteter er det som sørger for endring i andre kapabiliteter (Teece, 2007).

Lederne i fokusgruppeintervjuet fremhever medarbeiderne som ressurs, og mener de involveres i fagutvikling, at de skoles i nye metoder, at deres kunnskap benyttes og at lederne lytter til innspill og forslag som kommer fra medarbeiderne. En leder uttaler følgende, og får støtte av de andre;

... forsøke å lage en kultur som oppmuntrer til å komme med innspill, finne løsninger, tenke hvordan man kan bli bedre, hva de kan bidra med... motsatt da så tenker jeg at det er fullt mulig som leder å drepe eller å ikke få frem potensialet eller engasjement i egen ansattgruppe (leder 2).

Lederne ser altså på det å skape en god endringskultur som sin ledelsesoppgave, hvilket samsvarer med føringer på politisk nivå; ”...det påpekes som et lederansvar å tilrettelegge for en innovasjonskultur i offentlig sektor” (Nærings – og handelsdepartementet, 2008, s. 125).

5.3.2 Det foretas endringer, men ikke med utgangspunkt i medarbeideren (Faktor 6)

Halvparten av respondentene i den kvantitative undersøkelsen svarer nei på begge kontrollspørsmål, og gruppen har en statistisk signifikant lavere score på medarbeiderinvolvering og innovasjonsklima. Vi har vært inne på at avdelingene i enheten på tidspunkt undersøkelsene ble gjennomført, sto i ulike situasjoner. Det leder for avdelingen med en driftskritisk situasjon forteller, er mest sannsynlig med på å forklare hvorfor det er en høy andel medarbeidere i denne avdelingen som svarer nei på begge kontrollspørsmål. Andre årsaker som foreslås av lederne i fokusgruppeintervjuet til denne svarprosenten, kan absolutt være reelle, samtidig finner vi ikke sterke nok sammenhenger (funn d) til å kunne presentere en *enhetlig* signifikant hypotese, hvilket kan indikere at det ikke er de demografiske variablene i vår undersøkelse som kan forklare variasjonen i verdiene på innovasjonsklimaet og medarbeiderinvolvering i enheten.

Da vi tidligere diskuterte tjenesteutvikling, var vi inne på McLeans (2005) organisatoriske områder i forholdet mellom organisasjonskultur og tjenesteutvikling. Variablene som til sammen utgjorde faktoren medarbeiderinvolvering i den kvantitative undersøkelsen, var trivsel i arbeidet, beslutningspåvirkning, tilgang på nødvendig informasjon og det å oppleve seg verdsatt i arbeidet. Det at ledelsen stiller seg positiv til medvirkning, gir medarbeiderne innflytelse på beslutninger, god kommunikasjon og åpenhet og at måloppnåelse belønnes, definerer McLean (2005) inn i områdene organisatorisk oppmuntring og støttende ledelse (McLean, 2005). Med bakgrunn i dette, er det nærliggende å si at de samme mekanismene for økt tjenesteutvikling og økt medarbeiderinvolvering gjør seg gjeldende på både mikro, meso og makronivå i organisasjonen.

I vårt funn a) ser vi at det er sterk sammenheng mellom innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering, og at 53% av den totale endringen i innovasjonsklima skyldes endringer i medarbeiderinvolvering. Med andre ord viser vårt funn at ved å øke graden av medarbeiderinvolvering, vil også innovasjonsklimaet øke. Klimaet er en del av kulturen (Schein, 1985), og flere organisasjonskulturelle faktorer kan ha betydning for tjenesteinnovasjon. På tross av at vår undersøkelse er gjort på mikronivå, kan man antyde at økt medarbeiderinvolvering også kan ha positiv påvirkning på kulturen i

organisasjonen. Klima er en individuell persepsjon basert på egen kognitiv forståelse, mens kultur er (utfall av) en delt forståelse i en gruppe (Shadur et.al., 1999, s. 480). Et slikt perspektiv vil i så tilfelle fordre økt ressursutnyttelse i organisasjonen. På mikronivå svarer 30% av medarbeiderne ja på begge kontrollspørsmål. Dette indikerer at medarbeidere blir involvert, eller involverer seg. Og at det finnes potensiale for utnyttelse av flere endringsforslag med utgangspunkt i medarbeideren, flere ”bottom up” – prosesser. Borins (2002) finner det bevist, med bakgrunn i sin studie, at ”bottom up”- prosesser forekommer oftere i offentlig sektor enn tidligere antatt (Borins, 2002, s. 475). Vi argumenterer ikke for at Bufetats tjenesteutviklingsarbeid kun skal forankres i ”bottom up” – prosesser, det ville være et urealistisk mål for en offentlig organisasjon som har sitt samfunnsoppdrag forankret på politisk nivå. Dette gir grunnlag for å si at en mer systematisk tilnærming til tjenesteutviklingsarbeidet i større grad ville fange opp et per nå lite anvendt tjenesteutviklingspotensial i organisasjonen.

Et økt fokus på ressurskartlegging og utnyttelse, via en systematisert tilnærming til tjenesteutviklingsarbeidet, vil sannsynligvis gi Bufetat tjenesteinnovasjonskapasiteter som fremmer kontinuerlig innovasjon og vekst (Froehle & Roth, 2007), og som møter samfunnets forventninger om at offentlig sektor må effektivisere uten økt tilgang på ressurser. Utnyttelse av tilgjengelige ressurser, og fokus på systematisering av organisasjonens endringsevne kan potensielt være det som tar organisasjonen fra ”doing things right” til ”doing the right things” (Teece, 2007).

5.4 Innovasjonsklima, medarbeiderinvolvering og tjenesteutvikling

Kvalitetsutviklingsprogrammet som overordnet strategi, og en positiv innstilling til tjenesteutvikling på alle nivåer i organisasjonen, kan betegnes som et fundament for fremtidig bærekraftig verdiskapning i Bufetat. Vår interesse for hvordan organisasjonen imøtekommer utfordringene knyttet til å forene føringer og visjoner med drift og utvikling nedover i hierarkiet, utledet til problemstillingen; *Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og i hvilken grad benyttes medarbeiderne som ressurs for tjenesteutvikling?*

Vi har vist, både gjennom vår kontekstuelle modell (figur 1 (og figur12)) og diskusjonen at de ulike nivåene i organisasjonen står i et avhengighetsforhold til hverandre, og at flyten mellom disse nivåene, eller fravær av flyt, har direkte innvirkning på vår problemstilling. Karyotakis et. al. (2016) formaliserer relasjonene mellom organisatoriske faktorer som struktur og hindringer, organisasjonskultur og medarbeiderinvolvering (trivsel) som fører til innovasjonskapasitet (Karyotakis et. al, 2016, s. 51). Deres forskning er gjort i privat sektor, og de har ikke inkludert innovasjonsklima som en egen variabel, men inkludert dette i organisasjonskulturen. Studien finner at en organisasjons innovasjonsevne er avhengig av organisasjonskulturen og medarbeidernes totale trivsel i arbeidet, og at en forutsetning for å oppnå innovasjonsevnen er å utnytte tilgjengelige ressurser, og å overkomme organisatoriske hindringer (Karyotakis et. al, 2016, s. 55). Med bakgrunn i dette, kan vår oppgave anses som et bidrag til forskningen, innenfor perspektivet tjenesteinnovasjon i offentlig sektor.

Funnene våre viser at innovasjonsklimaet for hele enheten tenderer i positiv retning, og at det er signifikant sammenheng mellom innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering. I tillegg svarer 30% av medarbeiderne i enheten ja på begge kontrollspørsmål, og denne gruppen har signifikant høyere innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering enn de som svarer nei på et eller begge kontrollspørsmål. Kontrollspørsmålene indikerer at det forekommer ”bottom – up” prosesser i organisasjonen. Bufetat er toppstyrt, men vi argumenterer for at dersom tjenesteutviklingsarbeidet systematiseres, vil det være mulig å forene ”top – down” prosessene med ”bottom – up” prosessene, og derav dra mer nytte av tilgjengelige tjenesteutviklingsressurser.

Forskning på feltet (Pfeffer, 1998; Durant et. al., 2006; Bhatti & Oureshi, 2006; Amundsen et. al., 2011) finner at beslutningspåvirkning og tilgang til informasjon er en betingelse for medarbeiderinvolvering. Vi argumenterer for systematisering av tjenesteutviklingsarbeidet, via idegenereringsarenaer og kommunikasjon på tvers av organisatoriske linjer, som tilrettelegging for felles forståelse og mer enhetsspesifikk ressursutnyttelse, altså for økt medarbeiderinvolvering. Økt medarbeiderinvolvering har bedrifts-, - og samfunnsøkonomiske konsekvenser som at høy grad av trivsel fører til at medarbeidere alt i alt gjør en bedre jobb og at sykefravær reduseres (Amundsen et. al., 2011).

Vi kan dermed si at medarbeiderne er en ressurs for tjenesteutvikling, og at det er potensiale for å benytte denne ressursen i tjenesteutviklingen i langt større grad, dersom arbeidet systematiseres. Dette samsvarer for øvrig med hva Amundsen et. al. (2011) finner i sin undersøkelse; realisering av et uutnyttet innovasjonspotensial kan oppnås gjennom en mer systematisk tilnærming til involvering av medarbeidere (Amundsen et. al., 2011, s. 22).

6 Avslutning

I denne studien var hovedproblemstillingen ”*Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og i hvilken grad benyttes medarbeiderne som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet?*”. Vi fant at innovasjonsklimaet i enheten samlet tenderte i positiv retning, altså at det fantes et godt grunnlag for videre tjenesteutviklingsarbeid i enheten. Videre fant vi at medarbeiderene anses som hovedressursen, men at organisasjonen ikke i tilstrekkelig grad hadde systemisert arbeidet. Det fantes altså potensial for å i større grad benytte seg av medarbeiderressursen i Bufetats tjenesteutviklingsarbeid.

Offentlige virksomheter møter i fremtiden utfordringer med å opprettholde og forbedre tjenestene til innbyggerne. Å gripe fatt i makro, meso, - og mikronivå som en kontekstuelle inndeling for å følge politiske intensjoner frem til tjenesteytelsen, gir et klarere bilde av rolle, - og ansvarsfordelingen i offentlig sektor. Taktskifte i offentlig sektor setter søkelys på å utnytte ressursen optimalt for å møte fremtidige tjenestekrav. Denne oppgaven fremmer medarbeideren som ressurs i tjenesteutviklingsarbeidet i offentlig sektor.

Vi har funnet at Bufetat har innovasjonsressurser via å undersøke innovasjonsklima i arbeidsgruppen på meso- og mikronivå, og at det gjennomgående, på alle nivåer, er positiv innstilling til tjenesteutvikling. Til tross for dette er det identifisert noen barrierer som er til hinder for optimal utnyttelse av medarbeiderressursene.

Fremtidig mål må være å overkomme barrierene. Taylor (2018) sammenfatter barrierer, og prinsipper, for å ruste offentlig innovasjon til å imøtekomme (fremtidig) økende behov og krav; i) hierarkiske holdninger, samt ii) lederskap.

i); de overordnede funnene på strukturnivå i denne oppgaven sammenfaller med barrieren hierarkiske holdninger. Taylor fremmer noen prinsipper som kan imøtekomme barrierene som aktualiserer veien videre; intensiv oppmerksomhet på brukerne, medarbeiderne og mellomledere, utvikling av kapasiteten til kreativ tenkning, integrering av innovasjon i strategi og det å bygge en kultur som støtter innovasjon.

ii); lederskap, med tanke på lederes evne til ressursutnyttelse, er en barriere. Sarros et. al. (2008) bidrar til å forstå hvilken rolle ledelse kan ha. De konkluderer med at transformasjonsledelse er forbundet med organisasjonskultur. De fremmer blant annet at innovasjonsklima anses som en målestokk på organisasjonens endringsvilje og på hvordan organisasjonen oppnår innovative ressurser. Innovasjonsklima og ledelse er ikke direkte bundet sammen, men det å knytte ledelse til å optimalisere medarbeidere som ressurser, styrker aktualiteten av innovasjonsklima (Sarros et. al., 2008).

At ledelse og struktur i virksomheten burde optimalisere medarbeiderressursen, underbygges av resultatene i studien til Borins (2002). Der vises det til betydningen av et bunn-topp perspektiv. Mellomleder og medarbeider (front line staff) er sentrale som initiativtakere og det vises til viktigheten av å ivareta innovasjonsinitiativ som kommer fra bunn, altså fra medarbeider og mellomledere som gruppe.

At det finnes innovasjonsressurser i Bufetat som ikke er tilstrekkelig utnyttet er interessant i lys av at det er positiv innstilling til tjenesteutvikling på alle nivåer. Karyotakis et.al. (2016) synliggjør sammenheng mellom organisasjonens ressurstilgjengelighet og evne til å overkomme hindringer (Karyotakis et. al., 2016). Bufetat vil i lys av fremtidig utfordringer (hindringer) styrke sine tjenester ved å via systematisering anvende sine medarbeiderressurser optimalt.

Studien *“Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus”* fremmer medarbeiderinvolvering og det interne klimaet i organisasjonen som innovasjonsfremmende drivkrefter (Amundsen et. al., 2011). Dette underbygger aktualiteten til svaret på vår problemstilling; at det finnes innovasjonsressurser i Bufetat som ikke er tilstrekkelig utnyttet. Denne oppgavens kombinasjon av flere metoder (triangulering) aktualiseres ytterligere av de samme forfatterne. De oppfordrer til mer forskning på i hvilken grad de ansatte i norske virksomheter deltar i innovasjonsarbeidet, og anbefaler kombinert bruk av kvantitative og kvalitative fremgangsmåter for en økt kunnskap rundt dette (Amundsen et. al., 2011)

Våre funn er sammenfallende med sammenliknbar forskning, hvilket forsterker reliabiliteten og validiteten av funnene. På et overordnet nivå er ikke funn i denne oppgaven overraskende sett i lys av nyere forskning og det teoretiske grunnlaget i

oppgaven. Det som aktualiserer oppgaven er at det er få studier som har målt innovasjonsklima på mikronivå i offentlig sektor i Norge. Karyotakis et.al. (2016) er den nyeste mest sammenliknbare studien, men fra privat sektor. Vårt bidrag er å supplere til forskning om i hvilken grad de ansatte i norske virksomheter deltar i innovasjonsarbeidet, som Amundsen et. al. (2011) etterspør. Vår studie bidrar til å konkretisere kjent problematikk innen fagfeltet på innovasjon i offentlig sektor. Det kan spesielt ha betydning for Bufetat region sør, men kan og ha overføringsverdi for tilsvarende virksomheter i offentlig sektor.

Noe av kritikken Mathisen og Einarsen (2004) retter mot TCI, er som nevnt at andre forhold kan ha betydning for et individs forståelse (persepsjon) av klima, og de nevner bl.a. demografiske variabler. Spørreundersøkelsen vår tar høyde for dette, og en del verdier blir identifisert. Disse er interessante isolert sett. En senere studie, med ett større respondentgrunnlag, kan få tydeligere sammenhenger som kan forsterke argumentet til Mathisen og Einarsen (2004), men den kvantitative delen i denne oppgaven viser bare fraksjoner av sammenheng som ikke gir konsistente hypoteser. Analysen av innovasjonsklima viste sterk sammenheng med medarbeiderinvolvering. Kontrollspørsmålene viste seg å være variabler som effektivt kontrollerte persepsjon for faktiske deltakelse og vi kunne i stor grad dele opp klima og involvering ut fra hva de svarte på kontrollspørsmålene.

Vårt metodevalg, triangulering, kan relateres til det Amundsen et. al. (2011) oppfordrer til når det gjelder empiriske studier på offentlig ansattes deltakelse i innovasjonsarbeid i Norge. Vår metodiske tilnærming til empirien vil i humaniora alltid være gjenstand for diskusjon hva gjelder validitet og reliabilitet. I takt med at offentlig sektor er i kontinuerlig endring, vil også eventuelle fremtidig resultater endres. Ved å replisere denne studien vil en, om ikke få de samme funnene, kunne anvende triangulering som metode for å svare på en problemstilling av samme art.

Et forslag til videre forskning for å bidra til innsikt i innovasjonsarbeidet i offentlig sektor kan være å hente data via fokusgruppe, intervju eller spørreundersøkelse også på makronivå i Bufetat. For eksempel å måle innovasjonsklima på både makro-, meso- og mikro nivå samtidig som man har intervjuer eller fokusgrupper med et representativt utvalg av ansatte fra alle disse nivåene. Det kunne belyst ytterligere eller andre faktorer

som kan forklare i hvilken grad ansatte i norske virksomheter deltar i innovasjonsarbeid. Og videre at forskningen inneholder flere konkrete spørsmål (som av våre kontrollspørsmål), for å fange opp hva som faktisk skjer i praksis, heller enn utelukkende en normativ tilnærming. Offentlige virksomheter står overfor store utfordringer, og videre forskning kan og etterstrebe å finne ytterligere tiltak for å overkomme barrierer for medarbeiderdrevet innovasjon, i en norsk kontekst.

Det er noen ganger fristende å lytte til de som jobber tettest med medarbeiderne for å søke svaret på *om medarbeiderne blir benyttet som ressurs tjenesteutviklingsarbeidet*:

... hvis ikke jeg skulle ta innspill eller lytte til hva de hadde å si eller hvis ikke de liksom var, altså, premissgivere for hva som liksom skulle skje hos oss, så tenker jeg at det ville være helt feil (avdelingsleder 2).

Litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013: Rapport fra arbeidsseminar fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden (pp. 60). Hentet 13. mars 2018 fra: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A701213&dswid=-7847>

Abelsen, B, & Kvindal, T. (2013). Innovasjonsledelse. I Birgit Abelsen, Arne Isaksen, S.-E. Jakobsen & (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 69-91). Oslo: Cappelen Damm.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. IRIS Rapport nr. 175/2011. Stavanger: International Research Institute of Stavanger. Hentet 18. mars 2018 fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon_kunnskapsstatus_des2011.pdf

Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*. London, UK: Journal of organizational behavior, vol 19, 235 – 258.

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>

Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2008), *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo: Universitetsforlaget

Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups. The SAGE Qualitative Research Kit*. Trowbridge: The Cromwell Press Ltd.

Barne- og likestillingsdepartementet. (2016-2017). *Endringer i barnevernloven. Barnevernreformen* (Prop. 73 L). Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/67954c9d29dd4c0ca3134e0931f32fd/no/pdfs/prp201620170073000dddpdfs.pdf>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2017). *Strategi for Bufdir 2017-2020*. Hentet fra URL: https://www.bufdir.no/Global/Bufdir_Strategi_2017-2020.pdf

- Barne-, ungdoms- og familieetaten. (2017). *Bufetats strategi 2018-2020 Kvalitetsutviklingsprogrammet*. Hentet fra URL: http://bestill.bufdir.no/userfiles/products/285/BUFETAT_Strategi_2018-2020.pdf
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management* 17(1) 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Birkinshaw, J. (2015). *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Borins, S (2002), Leadership and innovation in the public sector. *Leadership and Organisational Development Journal*, 23/8, 467-476
- Carlborg, P., Kindstrøm, D., Kowalkowski, C. (2014). *The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis*. *The Service Industries Journal*, 34 (5), 373-398
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191.
- Dobni, B. C. (2008). Measuring innovation culture in organizations. The development of generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation*, Vol. 11 (4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Eikemo, T. A. og Clausen, T. H (red.). (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the Literature*. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Forskningsrådet. (2018). *Innovasjon i offentlig sektor. Forskningsrådets strategi 2018-2023*. Hentet fra URL: https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Taktskifte_for_innovasjon_i_offen

tlig_sektor/1254032730694?lang=no

Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and operations management*, 16(2), 169-188.

Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report Volume 8 (4)*, 597-607. Hentet fra <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>

Halkier, B. (2008). *Fokusgrupper*. 2 utg. Fredriksberg: Forlaget Samfunnslitteratur.

Hammervold, R. (2008). *En kort innføring i SPSS (foreløpig utgave)*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.

Hansen, M. (2009). Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results. *Harvard Business Review Press*.

Hansson, Knut W. (2013). *Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser*. Hønefoss: Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud, Nr. 73

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.

Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47-59.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Kelley, B. (2010). *Stoking your innovation bonfire*. Chichester: Wiley.

Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48 (1), 65-84.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres*. Hentet fra URL: https://www.regjeringen.no/contentassets/bf7aa31fab114ec7803d9d214199b26e/no/pdfs/offentlig_sektor_fornyes.pdf

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). *Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives*. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
- Lusch, R. & Nambisan, S. (2015). *Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective*, *MIS Quarterly*, 39 (1).155-171.
- Mathisen, G.E. & Einarsen, S. (2004). A review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*. Vol. 16(1), 119-140.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Nærings – og handelsdepartementet, (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7 (2008 - 2009). Hentet 18. mars 2018 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Osborne, S. P. (2017). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461
- Rambøll Management (2006). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. (Dokumentationsrapport utarbejdet på oppdrag for Dansk LO). København: Rambøll Management.
- Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse*. Kvalitative metoder i samfunnsfag. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schein, E. H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. (1.utg.). San Francisco: John Wiley & Sons
- Shadur, M. A., Kienzle, R. Rodwell, J. J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. The importance of support. *Group & Organization Management*, 24 (4), 479-503
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & 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(04), 655-676.
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* (Doktorgradsavhandling). Universitetet i Oslo, Oslo.

Storey, J., & Salaman, G. (2009). *Managers of innovation: insights into making innovation happen*. John Wiley & Sons.

Taylor, P. S. (2008), Innovation in the public sector: dimensions, processes, barriers and developing a fostering framework. *International Journal of Research Science & Management*, 5(1). 28-37

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

Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 4.utg. Chichester: Wiley & Sons.

Tufte, P. A. (2018), *Hvordan lese kvantitativ forskning*, Oslo: Cappelen Damm AS

Vargo, S. L. & Lusch R. F. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Academy of Marketing Science*. 44, 5-23. Doi: 10.1007/s11747-015-0456-3

Vinje, V. (2012, nr. 2). Store utfordringer for velferdsstaten. *Civita*. Hentet fra URL: https://www.civita.no/assets/2012/01/Civita.notat_2_2012.pdf

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersøkningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*, 41-50.

Vedlegg 1: E-postinvitasjonstekst til spørreundersøkelsen.

BUFETAT REGION SØR - MASTEROPPGAVE I INNOVASJON OG LEDELSE

Hei, og takk for at du setter av 10 til 15 minutter til å svare på denne undersøkelsen.

Når dere svarer: tenk på nærmeste arbeidsgruppe og/eller de kollegaer dere interagerer med i en typisk arbeidsøkt/arbeidsdag eller arbeidssituasjon.

Din e-post adresse er formidlet til oss av din nærmeste leder. Enhetsleder i BVT Behandling ungdom har sagt ja til at denne undersøkelsen gjøres i deres enhet. Vi skriver en masteroppgave med overskriften "Medarbeiderne som innovasjonsressurs i offentlig sektor", og håper (og er avhengige av) at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

Prosjektet vil bli lagt frem for enheten etter 15.mai 2018.

Prosjektet er en mastergradstudie ved Høgskolen i Sør-Øst Norge, HSN. Prosjektet er uavhengig, hvilket vil si at prosjektet ikke har en ekstern oppdragsgiver.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Hva innebærer deltakelse i studien? Deltakelse i studien innebærer å svare på en spørreundersøkelse som omhandler temaet innovasjonsklima og medarbeiderinnvolving.

Det blir ikke innhentet personopplysninger i spørreundersøkelsen og e-postadressen som er benyttet for å sende undersøkelsen til deg kan ikke knyttes til svarene.

[**Klikk her for å delta**](#)

Vedlegg 2: Spørsmål i spørreundersøkelse

Spørsmål:	Svaralternativer:
1.0: Kjønn	Mann Kvinne Annet
2.0: Arbeidssted	Skjerfheim Multifunc Sandefjord TFCO Geithus Ilaug MST1 MST2 MST Buskerud
3.0: Utdanningsnivå	Grunnskole Videregående Sosialfaglig høyskole (bachelor) Annen høyskole (bachelor) Masterutdanning Profesjonsstudium Annen relevant utdanning
4.0: Antall år i Bufetat (eller tilsvarende likt arbeid i offentlig sektor)	0-2 2-5 5-10 10-20 20+
5.0: Arbeidsstilling	Avdelingsleder Medarbeider
6: Har du kommet med et konkret forbedringsforslag som har ført til endring på din arbeidsplass?	Ja Nei
7: Har en av dine medarbeidere kommet med et konkret forbedringsforslag som du deretter har vært med å utvikle?	Ja Nei
8.1: er du klar over hva arbeidsgruppens målsetting er?	I hvilken grad.....(1-5)
8.2: synes du målene er nyttige og passende?	I hvilken grad.....(1-5)
8.3: synes du disse målene er verdifulle for deg?	I hvilken grad.....(1-5)
8.4: tror du arbeidsgruppens mål er klart forstått av de andre medarbeiderne?	I hvilken grad.....(1-5)
8.5: tror du de andre medarbeiderne er enig i disse målsettingene?	I hvilken grad.....(1-5)
8.6: tror du arbeidsgruppens mål faktisk kan nås?	I hvilken grad.....(1-5)
8.7: synes du at disse målene gir mening?	I hvilken grad.....(1-5)
9.1: jeg aldri viser hva jeg selv tenker før de andre i min arbeidsgruppe har uttrykt sin mening?	I hvilken grad er det slik at....(1-5)
9.2: vi har en "vi er sammen om dette" holdning?	I hvilken grad er det slik at....(1-5)
9.3: medarbeidere i arbeidsgruppen informerer hverandre om arbeidsrelaterte tema?	I hvilken grad er det slik at....(1-5)
9.4: alle synspunkt blir hørt selv om de er i mindretall?	I hvilken grad er det slik at....(1-5)
9.5: det er mye "gi og ta" blant mine medarbeidere?	I hvilken grad er det slik at....(1-5)
10.1: er støtte til å utvikle nye ideer lett tilgjengelig?	I hvilken grad.....(1-5)
10.2: er denne arbeidsgruppen åpen for forandring?	I hvilken grad.....(1-5)
10.3: er medarbeidere i denne arbeidsgruppen alltid på leting etter friske og nye måter å se problemer på?	I hvilken grad.....(1-5)
10.4: gir medarbeidere støtte til hverandre og utveksler ressurser for å bidra til innføringen av nye ideer?	I hvilken grad.....(1-5)
10.5: gir dine medarbeidere deg nyttige idéer og praktisk hjelp for å gjøre deg i stand til å gjøre arbeidet så godt du kan?	I hvilken grad.....(1-5)
10.6: sjekker du og din kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard?	I hvilken grad.....(1-5)
10.7: er alle medarbeidere parat til å sette spørsmålsteget ved grunnlaget for arbeidet gruppen gjør?	I hvilken grad.....(1-5)
10.8: gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre beste resultat?	I hvilken grad.....(1-5)
11.1: trives du på din arbeidsplass?	Alt i alt, i hvilken grad.....(1-5)
11.2: føler du at du har påvirkningskraft på de beslutninger som taes i det daglige arbeidet?	Alt i alt, i hvilken grad.....(1-5)
11.3: føler du at du har nødvendig informasjon til å utføre ditt arbeid på en god måte?	Alt i alt, i hvilken grad.....(1-5)
11.4: føler du deg verdsatt og nødvendig i det daglige arbeide?	Alt i alt, i hvilken grad.....(1-5)

Semistrukturert intervjuguide, fokusgruppe ledere Bufetat

Innledning til fokusgruppen (5 minutter). Prosjektet vi jobber med handler om medarbeideren som innovasjonsressurs i offentlig sektor, nærmere bestemt i Bufetat. Vi har undersøkt hvordan medarbeiderne opplever å være involvert, og hvordan innovasjonsklimaet er i de ulike avdelingene. Et innovasjonsklima kan sies å være et klima som fremmer kreativitet og innovasjon.

Prosjektet er strukturert etter en modell som søker sammenheng mellom ulike nivåer i organisasjonen. Innovasjonsklima og medarbeiderinvolvering plasseres på mikronivå. Spørsmålene i dette intervjuet vil i all hovedsak omhandle ledelse og organisasjon, altså meso - og makronivå.

Innledende spørsmål - Tenker dere at Bufetats organisasjonsstruktur er tilpasset det å jobbe med tjenesteutvikling / innovasjon? (10 minutter)

- På hvilken måte? /
- Hvorfor / hvorfor ikke?

Hovedspørsmål 1 – Hva tenker dere om Kvalitetsutviklingsprogrammets mål om kontinuerlig forbedring av tjenestene? (15 minutter)

- På hvilken måte omsetter dere kvalitetsutviklingsprogrammets mål om kontinuerlig forbedring til konkrete oppgaver?
- Kan dere nevne tre konkrete eksempler på dette?
- Hvilke hinder for tjenesteutviklingsarbeid finnes i hverdagen?

Hovedspørsmål 2 – Hva tenker dere om Kvalitetsutviklingsprogrammets innsatsområde ”utnyttelse av ressurser på en god måte”? (30 minutter)

- På hvilken måte ser lederne på medarbeiderne som ressurs for tjenesteutvikling?
- På hvilken måte blir medarbeiderne involvert i tjenesteutviklingsarbeid (kontinuerlig forbedring) i avdelingene? (evt enheten)
- Konkrete eksempler?
- Blir alle medarbeidere involvert?
- Hvorfor er det slik?
- Hva er til hinder for å involvere medarbeidere i kontinuerlig forbedringsarbeid?
- 1/3 av medarbeiderne i enheten svarer at de i liten grad føler seg involvert. Hva tenker dere kan være grunner til det?
- Hva gjøres konkret for å involvere medarbeiderne i avdelingenes / enhetens daglige drift? (beslutninger, informasjon med mer)

Reservespørsmål 1 – Hvordan ser dere på innovasjonsklima som ressurs for utvikling?

- Hvilke konkrete tiltak finnes for utvikling av et bærekraftig innovasjonsklima i avdelingene?
- Hvilke konkrete ledelsesoppgaver omhandler et bærekraftig klima for utvikling?
- På en skala fra 1 til 5; hvor godt er innovasjonsklimaet i den enkelte avdeling?

Avslutning (5 minutter)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Medarbeidere som innovasjonsressurs i offentlig sektor”

Bakgrunn og formål

Barnevernreformen (2016-2017) inneholder forslag til lovendring som skal tydeliggjøre oppgavene til det statlige barnevernet (Prop. 73L), hvilket vil kunne tilsi at Bufetat er en offentlig virksomhet i endringsprosess. Bufetat styres i høy grad etter politiske, nasjonale og regionale føringer, synliggjort i blant annet strateginotat og disponeringsskriv.

Tidd & Bessant viser til at en effekt av medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er at jo mer medarbeidere involveres i innovasjonsarbeid, desto mer åpne er de for endring (Tidd & Bessant, 2009). Med bakgrunn i barnevernreformen, strategi for Bufetat 2018-2020, og eksisterende forskning på medarbeiderinvolvering, ønsker vi og undersøke om og i hvilken grad medarbeiderne i Bufetat er en innovasjonsressurs. Vi ønsker og kartlegge klima for innovasjon i en av Bufetats enheter, samt å intervjuje lederne, for å finne svar på følgende problemstilling; *Hvordan er innovasjonsklimaet i Bufetat, og blir medarbeiderne benyttet som ressurs i Bufetats tjenesteinnovasjon / utviklingsarbeid?*

Prosjektet er en mastergradstudie ved Høyskolen i sør-øst Norge, HSN. Prosjektet er uavhengig, hvilket vil si at prosjektet ikke har en ekstern oppdragsgiver.

Utvalg av deltakere: Offentlig sektor begrenses i dette prosjektet til å omhandle Bufetat (barne, ungdoms,- og familieetaten). Innad i Bufetat har vi valgt ut en enhet; Bufetat region sør, BVT Behandling for ungdom, bestående av åtte avdelinger. Disse avdelingene har til sammen nærmere 150 ansatte, og er en av Bufetats største enheter. De ansatte i denne enheten blir alle forespurt om deltakelse i forskningsprosjektet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å svare på en spørreundersøkelse som omhandler temaet innovasjonsklima. Det tar ca 10-15 minutter å svare på undersøkelsen.

Med unntak av e-post adressene spørreundersøkelsen sendes til, blir det ikke innhentet personopplysninger i spørreundersøkelsen.

Innhentede data vil registreres og analyseres elektronisk via excel /SPSS.

Ved å svare på spørreundersøkelsen, samtykker man til deltakelse i forskningsprosjektet.

Deltakelse i studien for avdelingsledere og enhetsleder innebærer, i tillegg til ovenstående, deltakelse i fokusgruppeintervju. Skriftlig samtykke til dette gis ved signatur på denne forespørsel. Alle opplysninger vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Under fokusgruppeintervjuene vil det bli gjort lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studentene i prosjektgruppen vil ha tilgang til personopplysninger (navn, e-post, kjønn, stilling for deltakere i fokusgrupper, e-post for deltakere i spørreundersøkelse). Lydopptak fra fokusgruppeintervjuer vil lagres på studentenes PC. Samtykkeerklæringer vil bli oppbevart i papirform av studentene.

Alle deltakere vil anonymiseres i publikasjonen. Bufetat er en offentlig virksomhet, hvilket vil gjøre en viss gjenkjenning mulig, spesielt innad i virksomheten. Dette er i hovedsak aktuelt for deltakere i fokusgruppeintervju.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2018. Datamaterialet og øvrige opplysninger vil bli anonymisert ved prosjektslutt (etter sensur).

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektledere Øivind Sunde, 90840811 / Sille Solheim Pedersen, 46615186.

Glenn Egil Torgersen, professor ved HSN, telefon: 99 09 21 88, er veileder/daglig ansvarlig for prosjektet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

(gjelder for fokusgruppeintervjuer av avdelingsledere og enhetsleder)

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Irmelin Drake
Raveien 215
3184 BORRE

Vår dato: 03.11.2017

Vår ref: 56652 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.10.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

56652	<i>Medarbeiderne som innovasjonsressurs i offentlig sektor?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Irmelin Drake</i>
Student	<i>Sille Solheim Pedersen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Sørøst-Norge sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Sørøst-Norge er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Prosjektnr: 56652. Medarbeiderne som innovasjonsressurs i offentlig sektor?

Håkon Tranvåg <Hakon.Tranvag@nsd.no>

Wed, Apr 18, 2018 at 7:56 AM

To: "glenn-egil.torgersen@usn.no" <glenn-egil.torgersen@usn.no>, "silleped@gmail.com"

<silleped@gmail.com>

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Hei, viser til endringsmelding registrert hos personvernombudet 09.04.2018.

Vi har nå registrert at Glen-Egil Torgersen tar over som daglig ansvarlig for Imelin Drake. Vi har også registrert de reviderte dokumentene og den ettersendte intervjuguiden.

Personvernombudet forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt, og personvernombudets tilbakemeldinger. Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Mvh,

--

Håkon Jørgen Tranvåg

Rådgiver | Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

T: (+47) 55 58 20 43

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

[Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen](#)

T: (+47) 55 58 21 17

postmottak@nsd.no www.nsd.no

Vedlegg 7: Faktoranalyse innovasjonsklima (uten spørsmål)

Pattern Matrix ^a			Pattern Matrix ^a		
	Component			Component	
	1	2		1	2
I hvilken grad.....: er du klar over hva arbeidsgruppens målsetting er?	-0,020	0,760	I hvilken grad er det slik at.....: det er mye ”gi og ta” blant mine medarbeidere?	0,768	-0,147
I hvilken grad.....: synes du målene er nyttige og passende?	-0,073	0,930	I hvilken grad.....: er støtte til å utvikle nye ideer lett tilgjengelig?	0,645	0,027
I hvilken grad.....: synes du disse målene er verdifulle for deg?	-0,166	0,930	I hvilken grad.....: er denne arbeidsgruppen åpen for forandring?	0,728	-0,038
I hvilken grad.....: tror du arbeidsgruppens mål er klart forstått av de andre medarbeiderne?	0,362	0,568	I hvilken grad.....: er medarbeidere i denne arbeidsgruppen alltid på leting etter friske og nye måter å se problemer på?	0,766	-0,083
I hvilken grad.....: tror du de andre medarbeiderne er enig i disse målsettingene?	0,389	0,578	I hvilken grad.....: gir medarbeidere støtte til hverandre og utveksler ressurser for å bidra til innføringen av nye ideer?	0,837	0,027
I hvilken grad.....: tror du arbeidsgruppens mål faktisk kan nås?	0,210	0,607	I hvilken grad.....: gir dine medarbeidere deg nyttige idéer og praktisk hjelp for å gjøre deg i stand til å gjøre arbeidet så godt du kan?	0,708	0,189
I hvilken grad.....: synes du at disse målene gir mening?	0,080	0,803	I hvilken grad.....: sjekker du og din kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard?	0,660	0,164
I hvilken grad er det slik at.....: vi har en ”vi er sammen om dette” holdning?	0,773	0,020	I hvilken grad.....: er alle medarbeidere parat til å sette spørsmålstegn ved grunnlaget for arbeidet gruppen gjør?	0,447	0,282
I hvilken grad er det slik at.....: medarbeidere i arbeidsgruppen informerer hverandre om arbeidsrelaterte tema?	0,748	0,119	I hvilken grad.....: gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre beste resultat?	0,438	0,425
I hvilken grad er det slik at.....: alle synspunkt blir hørt selv om de er i mindretall?	0,804	-0,064	Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 6 iterations.		

Kommentar til vedlegg 7 over: De fire dimensjonene ble fordelt på to faktorer. Derfor ble dimensjonen Visjon den eneste av de fire faktorene som statistisk måles som begrep. De tre siste dimensjonene er slått sammen. Tabellen over viser tilnærmet .2 i differanse mellom faktorene. Siste spørsmål er til tross for lik verdi i begge faktorer tatt med ettersom det er positiv verdi i begge faktorer og det viktigste var å måle innovasjonsklima.

Vedlegg 8: Chronbach's Alpha - Innovasjonsklima

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.942	19

Vedlegg 9: Faktoranalyse medarbeiderinvolvering

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Alt i alt, i hvilken grad.....: føler du deg verdsatt og nødvendig i det daglige arbeide?	0,902
Alt i alt, i hvilken grad.....: føler du at du har nødvendig informasjon til å utføre ditt arbeid på en god måte?	0,805
Alt i alt, i hvilken grad.....: trives du på din arbeidsplass?	0,790
Alt i alt, i hvilken grad.....: føler du at du har påvirkningskraft på de beslutninger som taes i det daglige arbeidet?	0,764
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Kommentar: Spørsmålene lader sterkt i samme faktor. Dersom det hadde kommet flere faktorer (component) ville det indikert at spørsmålet statistisk måler flere underliggende begreper.

Vedlegg 10: Chronbach's Alpha - medarbeiderinvolvering

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,830	0,832	4

Vedlegg 11: Korrelasjonsanalyse. Innovasjonsklima og demografiske variabler

Correlations							
		Innovasjons klima	Kjønn	Arbeidssted	Utdanningsnivå	Antall år i Bufetat (eller tilsvarende likt arbeid i offentlig sektor)	Arbeidsstilling
Innovasjonsklima	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	90					
Kjønn	Pearson Correlation	-0,127	1				
	Sig. (2-tailed)	0,233					
	N	90	90				
Arbeidssted	Pearson Correlation	,392**	-0,096	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,369				
	N	90	90	90			
Utdanningsnivå	Pearson Correlation	0,161	0,013	,257*	1		
	Sig. (2-tailed)	0,131	0,903	0,015			
	N	90	90	90	90		
Antall år i Bufetat (eller tilsvarende likt arbeid i offentlig sektor)	Pearson Correlation	0,126	0,066	0,123	-0,111	1	
	Sig. (2-tailed)	0,238	0,536	0,249	0,296		
	N	90	90	90	90	90	
Arbeidsstilling	Pearson Correlation	,208*	0,028	0,150	0,203	0,148	1
	Sig. (2-tailed)	0,050	0,794	0,159	0,055	0,163	
	N	90	90	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Kommentar: En rekke av de signifikante verdiene over er interessante i seg selv. Det har blitt foretatt flere ANOVAer og korrelasjonsanalyser med færre variabler enn det over, men det er kun de sammenhengene som belyser problemstillingen som blir presentert videre.

Vedlegg 12:

ANOVA					
Innovasjonsklima					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,592	1	0,592	1,442	0,233
Within Groups	36,118	88	0,410		
Total	36,710	89			

Descriptives								
Innovasjonsklima								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Min.	Max.
Kvinne	49	3,5436	0,61221	0,08746	3,3678	3,7195	1,96	4,81
Mann	41	3,3808	0,67319	0,10513	3,1683	3,5933	1,00	4,38
Total	90	3,4694	0,64224	0,06770	3,3349	3,6040	1,00	4,81

Kommentar: I øverste tabell er innovasjonsklima ikke signifikant opp mot kjønn. I regresjonsanalysen er det signifikant. Nederste tabell viser gjennomsnitt på de 49 kvinnelige og 41 mannlige respondentene.

Forklaring: Variasjonsbredden sier noe om spredningen i svarene, altså forskjell på minste og største score og standardavvik er en hensiktsmessig og mye brukt måte å måle variasjonsbredde. Standardavvik er en score som beskriver den gjennomsnittlige avstanden respondentene har til gjennomsnittsverdien. Ved et høyt standardavvik er det stor variasjon i svarene og belyser at det er stor spredning i svarene. Vi bruker ikke disse verdiene for å belyse variasjon.

Vedlegg 13: ANOVA innovasjonsklime og arbeidsstilling

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,581	1	1,581	3,960	,050 ^b
	Residual	35,129	88	0,399		
	Total	36,710	89			
a. Dependent Variable: Innovasjonsklime						
b. Predictors: (Constant), Arbeidsstilling						

Kommentar: I tabell over er arbeidsstilling og innovasjonsklime signifikant.

Vedlegg 14: Snittscore på innovasjonsklima per arbeidstilling

Report			
Innovasjonsklima			
Arbeidsstilling	Mean	N	Std. Deviation
Medarbeider	3,4280	82	0,64321
Avdelingsleder	3,8938	8	0,48079
Total	3,4694	90	0,64224

Kommentar: Snittverdien (mean) på innovasjonsklima på medarbeider og avdelingsleder der avdelingsleder har et høyere snitt.

Vedlegg 15: ANOVA medarbeiderinvolvering og arbeidsstilling

ANOVA					
Medarbeiderinvolvering					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,207	1	2,207	4,224	0,043
Within Groups	45,988	88	0,523		
Total	48,195	89			

Kommentar: Det er signifikant sammenheng mellom medarbeiderinvolvering og arbeidsstilling

Vedlegg 16: Snittscore på medarbeiderinvolvering per arbeidstilling

Report (Means)			
Medarbeiderinnvolvering			
Arbeidsstilling	Mean	N	Std. Deviation
Medarbeider	3,6372	82	0,74136
Avdelingsleder	4,1875	8	0,45806
Total	3,6861	90	0,73588

Kommentar: Avdelingsleder hadde høyere snittverdi på medarbeiderinvolvering enn medarbeider.

Vedlegg 17: Bivariat regresjonsanalyse. Medarbeiderinvolvering - Innovasjonsklima

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 ^a	0,538	0,533	0,43884
a. Predictors: (Constant), Medarbeiderinvolvering				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,762	1	19,762	102,617	,000 ^b
	Residual	16,947	88	0,193		
	Total	36,710	89			
a. Dependent Variable: Innovasjonsklima						
b. Predictors: (Constant), Medarbeiderinvolvering						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,109	0,238		4,668	0,000
	Medarbeide	0,640	0,063	0,734	10,130	0,000
a. Dependent Variable: Innovasjonsklima						

Kommentar: Medarbeiderinvolvering og innovasjonsklima korrelerte (0,00) positivt med hverandre. Adjusted R Square (R^2) .53 viser hvor stor forklaringskraft sammenhengen har. 53% av den totale endringene i den avhengige variabelen (innovasjonsklima) skyldtes endringer i den uavhengige variabelen (medarbeiderinvolvering). Verdien på Standard koeffisient Beta .73, indikerer en positiv statistisk sammenheng mellom økning i variablene.

Vedlegg 18: Korrelasjonsanalyse mellom: Ja på spørsmål 6 og ja på spørsmål 7

Correlations			
		Ja på spørsmål 6	Ja på spørsmål 7
Ja på spørsmål 6	Pearson Correlation	1	,626**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	90	90
Ja på spørsmål 7	Pearson Correlation	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Kommentar: De som svarte ja på begge kontrollspørsmålene viste signifikant korrelasjon (0,00) med en Persons korrelasjonsverdi på 0,63 (på en skala fra -1 til 1)

Vedlegg 19: Korrelasjonsanalyse mellom: Ja på spørsmål 6 mot respondenter med kombinasjon «ja» på spørsmål 6 og 7

Correlations			
		Ja på spørsmål 6 og 7	Ja på spørsmål 6
Ja på spørsmål 6 og 7	Pearson Correlation	1	,915**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	90	90
Ja på spørsmål 6	Pearson Correlation	,915**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Kommentar: De som svarte ja på spørsmål 6 og 7 var statistisk signifikant «de samme» som svarte ja på spørsmål 6.

Vedlegg 20: Regresjonsanalyse mellom ja på begge kontrollspørsmål og innovasjonsklima

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Japåbegge ^b		Enter
a. Dependent Variable: Innovasjonsklima			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,221 ^a	0,049	0,038	0,62998
a. Predictors: (Constant), Japåbegge				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,785	1	1,785	4,498	,037 ^b
	Residual	34,925	88	0,397		
	Total	36,710	89			
a. Dependent Variable: Innovasjonsklima						
b. Predictors: (Constant), Japåbegge						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,329	0,094		35,444	0,000
	Japåbegge	0,282	0,133	0,221	2,121	0,037
a. Dependent Variable: Innovasjonsklima						

Kommentar: Regresjonsanalysen viser høy R² verdi og signifikans. Kontrollspørsmålene viste at de som både hadde kommet med forslag og jobbet med andres forslag hadde signifikant høyere innovasjonsklima.

Vedlegg 21: Regresjonsanalyse mellom ja på begge kontrollspørsmål og medarbeiderinvolvering

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Japåbegge ^b		Enter
a. Dependent Variable: Medarbeiderinnvolvering			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,270 ^a	0,073	0,062	0,71267
a. Predictors: (Constant), Japåbegge				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,501	1	3,501	6,893	,010 ^b
	Residual	44,694	88	0,508		
	Total	48,195	89			
a. Dependent Variable: Medarbeiderinnvolvering						
b. Predictors: (Constant), Japåbegge						

Kommentar: Regresjonsanalysen viser høy R^2 verdi og signifikans. Kontrollspørsmålene viste at de som både hadde kommet med forslag og jobbet med andres forslag hadde signifikant høyere medarbeiderinvolvering.