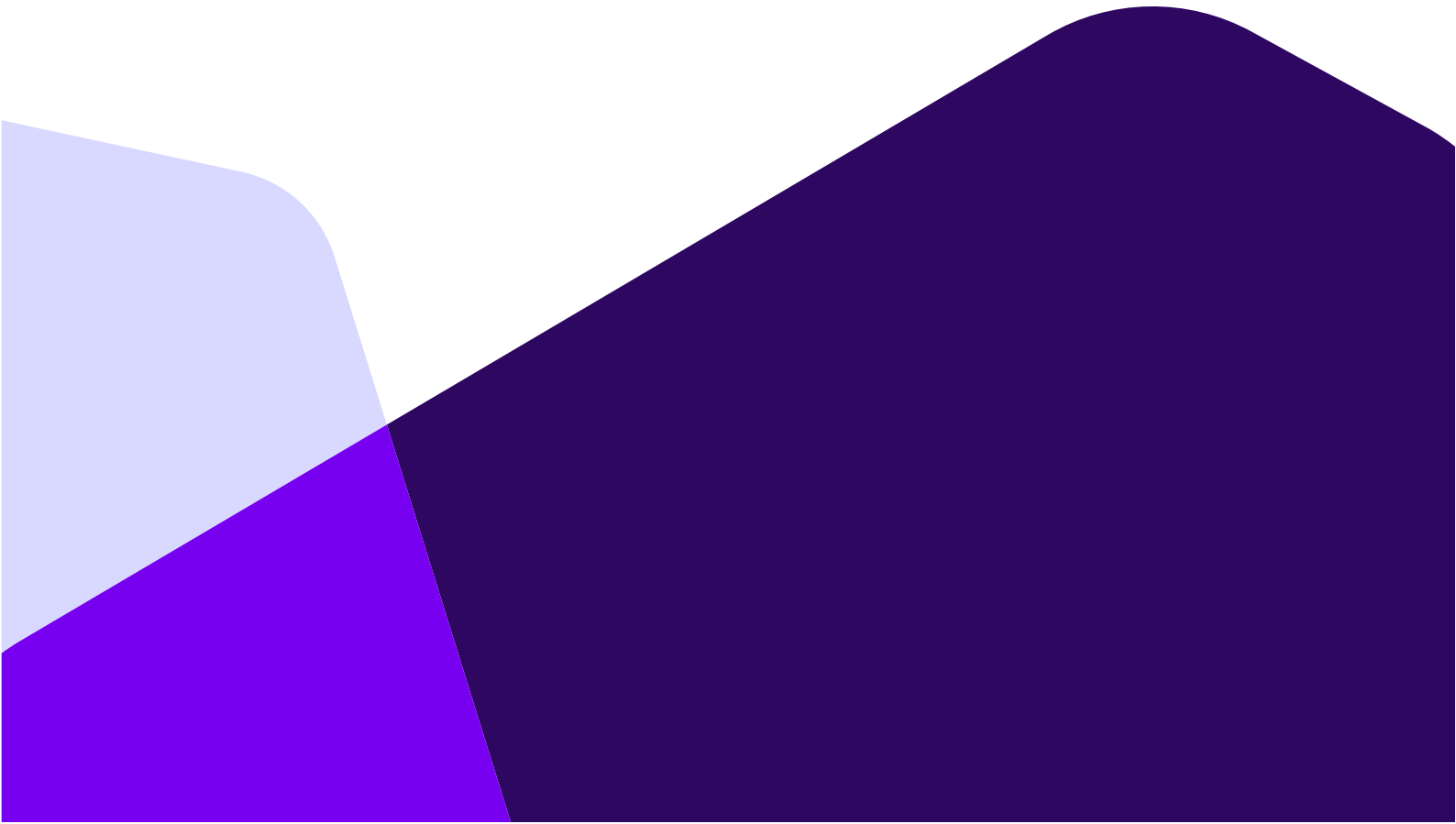


Niklas Bergseth

Innovasjonsklima i kommunal sektor

Gjennom utvalgte faktorer, hvordan påvirkes innovasjonsklima i Bamble Kommune?



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2024 Niklas Bergseth

Denne avhandlingen representerer 30 av totalt 120 studiepoeng tilknyttet mastergraden

Sammendrag

Det er et kjent faktum at mange kommuner i Norge i dag har et lite økonomisk handlingsrom og er preget av tøffe omstilling- og innsparingsprosesser. Verdensbilde sammen med utviklingen i samfunnet skaper store utfordringer for kommunal sektor og deres leveranse av offentlige tjenester til deres innbyggere. Situasjonen er preget av økt behov for tjenester, samtidig med at ressursene til dette strammes inn. KS er tydelige i sine offentlige rapporter at innovasjon er en av nøklene til å møte denne utfordringen. Samtidig adresserer de utfordringen med at det er for liten innovasjon i offentlig sektor. Kultur og klima for innovasjon er grunnstenene for vellykkede innovasjonsprosesser og innovasjonsarbeid. Denne oppgaven tar for seg innovasjonsklima i offentlig sektor og har undersøkt innovasjonsklima i Bamble kommune.

Oppgaven undersøker gjennom kvantitativ forskning hvordan fire utvalgte faktorer påvirker innovasjonsklima i Bamble kommune og hvordan disse resultatene er overførbare til lignende kommuner. Det er blitt gjennomført «Team Climate Inventory (TCI)» spørreundersøkelse blant kommunens ansatte, hvor data er blitt innhentet fra 295 respondenter.

Funnene i denne oppgaven antyder at det er egenskapene og ressursene i virksomhetene og teamene som danner grunnlaget og forklaringen for hvorfor noen virksomheter har høyt innovasjonsklima, mens andre virksomheter har lavere. Oppgaven diskuterer mulige sammenhenger mellom funnene og teorien på området.

Denne oppgaven bidrar til å underbygge allerede eksisterende forskning på området, som konkluderer med at det er diversitet, mangfold og egenskapene til virksomheter og team som danner grunnlaget for innovasjonsklimaet. Samtidig gir denne oppgaven grunnlag for mulig fremtidig forskning i allerede eksisterende datagrunnlag, og/eller grunnlag for å undersøke de nevnte ressurser og egenskaper i de teamene med høyest og lavest innovasjonsklima.

Abstract

It is a well-known fact that many municipalities in Norway today have little financial room and are characterized by tough restructuring- and saving processes. The world situation together with developments in society create major challenges for the public sector and their delivery of public services to their citizens. The situation is characterized by an increased need for services, while the resources are being tightened. KS is clear in their public reports that innovation is one of the keys to meeting this challenges. At the same time, they address the challenge of to little innovation in the public sector. Culture and climate for innovation are the cornerstones of successful innovation processes and innovation work. This study focus on the innovation climate in the public sector and has examined the innovation climate in Bamble municipality.

This study examines through quantitative research how four selected factors affect the innovation climate i Bamble municipality and how these results are transferable to similar municipalities. A «Team Climate Inventory (TCI)» survey has been carried out among the municipality`s employees, where data has been obtained from 295 respondents.

The findings in this study suggest that it is the characteristics and the resources in the teams that form the basis and explanation for why some teams have a high innovation climate, while other teams have a lower one. The research discusses possible connections between the findings and the theory in the area.

This study contributes to underpinning already existing research in the area, witch concludes that it is diversity and the characteristics of the team that form the basis of the innovation climate. At the same time, this study provides a basis for possible future research in already existing data, and/or a basis for examining the aforementioned resources and characteristics in the teams with the highest and lowest innovation climate.

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 «Hva»:	8
1.2 «Hvorfor»:	9
1.3 «Hvordan»:	10
Problemstilling:	11
2 Litteraturgjennomgang	12
2.1 Hva er innovasjon:	12
2.1.1 Definisjon av innovasjon:	12
2.2 Innovasjonsledelse og offentlige barrierer:	14
2.2.1 Innovasjonsledelse:	14
2.2.2 Offentlige barrierer:	15
2.3 Innovasjonskultur og innovasjonsklima:	17
2.3.1 Innovasjonskultur:	17
2.3.2 Innovasjonsklima:	18
2.3.3 Innovasjonsklima versus innovasjonskultur:	19
2.3.4 Hva kan påvirke innovasjonsklima?:	21
2.4 Rammeverk for innovasjonsklima - Team Climate Inventory (TCI):	24
3 Metode	27
3.1 Undersøkelsens design:	27
3.2 utfordringer og overveielser:	28

3.3 Beskrivelse av fremgangsmetoden:	29
3.4 Validitet og reliabilitet:	31
3.5 Den analytiske tilnærmingen:	32
4 Resultater og analyse:	34
4.1 Univariat analyse:	34
4.1.1 Overallscore innovasjonsklima Bamble Kommune:	34
4.1.2 Overallscore innovasjonsklima kjønn:	35
4.1.3 Overallscore innovasjonsklima alder:	36
4.1.4 Overallscore innovasjonsklima utdanningsnivå:	36
4.1.5 Overallscore innovasjonsklima per kommunalområdet og virksomhet:	37
4.1.6 Hva kjennetegner de tre virksomheter med høyest innovasjonsscore og de tre med lavest innovasjonsscore:	40
4.2 Multivariat analyse:	42
4.2.1 Resultatene og forklaringskraften av alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet på klimascoren.	43
4.2.2 Resultater fra regresjonen uten variabelen virksomhet.	44
5 Diskusjon	45
5.1 FS1. «Hvordan påvirkes innovasjonsklima av alder, kjønn og utdanningsbakgrunn i kommunen?»:	46
5.2 FS2. «Med bakgrunn i utvalgte faktorer, hva kjennetegner teamsammensetningen i de virksomheter med høyest innovasjonsklimascore og de med lavest?»	47
5.3 FS3. «Hvordan påvirkes de fire dimensjoner visjon, deltakertrygghet, saksorientering og innovasjonsstøtte i innovasjonsklimaet?»:	49
5.4 Oppgavens begrensninger:	51
5.5 Fremtidig forskning og anbefalinger:	53
6 Konklusjon	55
Referanser/litteraturliste	56
Vedlegg	59
Vedlegg 1: Anvendt spørreskjema i oppgaven:	59

Vedlegg 2: Organisasjonskart Bamble Kommune:	64
Vedlegg 3: Case summaries SPSS univariat analyse	65

Forord

Jeg vil bruke anledningen til å takke min familie for støtte gjennom denne prosessen med å skrive denne masteravhandlingen. Tålmodighet er en dyd, og det har dere hatt masse av i denne perioden. Så takk til min kone Tine og våre to flotte barn Oliver og Sara.

Jeg vil også takke Bamble Kommune for muligheten til å kombinere mastergrad og jobb. Uten muligheten for å tilpasse arbeiderdager og uker, samtidig få støtte til gjennomførelse, ville dette vært vanskelig å få til. Samtidig vil jeg takke alle de ansatte i Bamble Kommune som var med til å svare på spørreskjema som legger grunnlaget for resultatene i denne masteroppgaven.

Til sist takk til veileder Eskil Sønju Le Bruyn for god veiledning under hele prosessen.

Porsgrunn, 2023/2024

Niklas Bergseth

1 Innledning

I denne oppgaven skal det undersøkes hvordan utvalgte faktorer kan påvirke innovasjonsklima i Bamble Kommune. I dagens kommunale verden med innsparingskrav og utfordrende tider vil tjenesteutvikling og innovasjon være viktige punkter på agendaen for enhver leder og for enhver virksomhet. Men for at dette kan gjennomføres er det grunnleggende dimensjoner innad i et team, i en avdeling og i en virksomhet som må ligge til rette for at nyskaping og utvikling kan forekomme. Denne innledning skal redegjøre for 3 sentrale punkter for oppgaven. «Hva» skal det omhandle og «hva» skal undersøkes, «hvorfor» er dette noe som er relevant i dag, og «hvordan» skal dette gjennomføres.

1.1 «Hva»:

Denne oppgave skal se på innovasjonsklima i Bamble kommune. Innovasjonsklima handler kort fortalt om de «synlige» forhold som ligger til rette på en arbeidsplass, slik at nyskaping og tjeneste- og organisasjonsutvikling kan finne sted. Klima kan observeres i organisasjonens praksis og uttalte retningslinjer og regler. En mer utdypende forklaring av innovasjonsklima vil redegjøres for i litteraturgjennomgangen (Aasen og Amundsen, 2015, s.130).

For å kunne gå i dybden på innovasjonsklima må vi kunne forstå begrepet innovasjon og hvilke fasetter dette feltet gir. Samtidig må vi kunne skille de forskjellige begrepene fra hverandre, som f.eks. hvordan innovasjonsklima eller annerledes enn innovasjonskultur. Derfor vil denne oppgave ta for seg en litteraturgjennomgang som skal gi relevant kunnskap om feltet og tematikken, og dermed gi knagger til analysen, resultater og diskusjonen. Foruten en redegjørelse av klima versus kultur vil litteraturgjennomgangen ta for seg innovasjon som overordnet paraply i korte trekk, for deretter kunnskap om innovasjonsledelse, offentlige barrierer, hva som påvirker innovasjonsklima og redegjørelse av verktøyet «Team Climate Inventory» (TCI) som måler innovasjonsklima på team nivå.

Oppgaven skal undersøke hva som påvirker innovasjonsklima i Bamble kommune, og hvordan teamsammensetninger ned på virksomhetsnivå påvirker klimaet. Dimensjonene som er valgt ut er alder, kjønn, utdanningsnivå, sammen med virksomheten du tilhører. Bamble

kommune består av 4 kommunalområder, hvor hvert kommunalområde inneholder flere virksomheter, alt etter hvor stort kommunalområdet er. Oppgaven og undersøkelsen skal gi en status på hvordan kommunen er «rigget» for nyskaping og innovasjon ned på virksomhetsnivå, og undersøke om disse resultatene er overførbare til lignende kommuner. Undersøkelse av innovasjonsklimaet vil kunne gi et bilde og antyde hvor godt «rigget» kommunen er for innovasjon, nyskaping og tjenesteutvikling.

1.2 «Hvorfor»:

Bamble kommune er i den situasjonen som mange av Norges kommuner er i om dagen. Grunnet verdensbilde og tidligere ikke-realiserede innsparingstiltak skal det nå strammes ekstra inn. Bamble kommune skal som flere andre spare mange millioner, og blir nødt til å se på tjenestenivået ut til kommunens innbyggere, samtidig med å utvikle tjenestene i takt med samfunnsutviklingen og kravet til innsparing. Dette er som nevnt ikke en unik situasjon i Bamble kommune, og kommune Norge er til syvende og sist organisert ganske likt ift. sin organisasjonsstruktur. Derfor vil signifikante funn i denne undersøkelse og oppgaven kunne være overførbare til andre kommuner i Norge, i hvert fall lignende kommuner.

Ovenstående avsnitt oppsummeres godt i Digitaliseringsdirektoratets sitt innovasjonsbarometer fra 2021. Der står det at mindre økonomiske handlingsrom er samfunnsutfordringen som i størst grad påvirker behovet for å jobbe med innovasjon. Den samme rapporten opplyser om at det kun er 73% av kommunale arbeidsplasser som oppgir at de jobber med innovasjon. Nå som handlingsrommet er snevret inn grunnet den økonomiske situasjonen og tjenestene i kommunal sektor ønskes opprettholdes med god kvalitet på mindre ressurs, så må det ses på med nye briller, hvor tjenesteutvikling og innovasjon blir et faktum. (Innovasjonsbarometer 2021)

Forfatteren av denne masteroppgaven jobber selv som virksomhetsleder i Bamble kommune. Nysgjerrighet omkring tema og mye motstand mot innovasjon og nyskaping, sammen med de felles utfordringene kommunen har i dag, skaper grunnlaget og relevansen for hvorfor innovasjonsklima undersøkes.

For det er et faktum at det er for lite innovasjon i offentlig sektor i Norge. Dette kommer frem i KS sin rapport om innovasjon i offentlig sektor og samfunnsmessig lønnsomhet fra 2017. Samtidig viser analysen i rapporten at satsing på innovasjon skaper markant høyere tilfredshet hos brukerne av offentlig tjenester. Med dette som bakteppe vil det være høyst relevant å undersøke om virksomheter i kommunen faktisk legger til rette for dette gjennom et godt innovasjonsklima. Samtidig vil det være spennende og se om analysen antyder hvilke barrierer som står i veien for en god innovasjonspraksis. (FOU, KS, Innovasjons i offentlig sektor og samfunnsøkonomisk lønnsomhet, 2017).

1.3 «Hvordan»:

Etter en gjennomgang av utvalgt litteratur som redegjørelse for innovasjon og innovasjonsklima, vil oppgaven benytte kvantitativ forskningsmetode til å belyse hvordan innovasjonsklima i Bamble kommune er. «Team Climate Inventory (TCI)» er et godt validert spørreskjema som vil redegjøres for i litteraturgjennomgangen, og som gir kvantitativ data til analyse av innovasjonsklima på tvers av virksomheter i Bamble kommune.

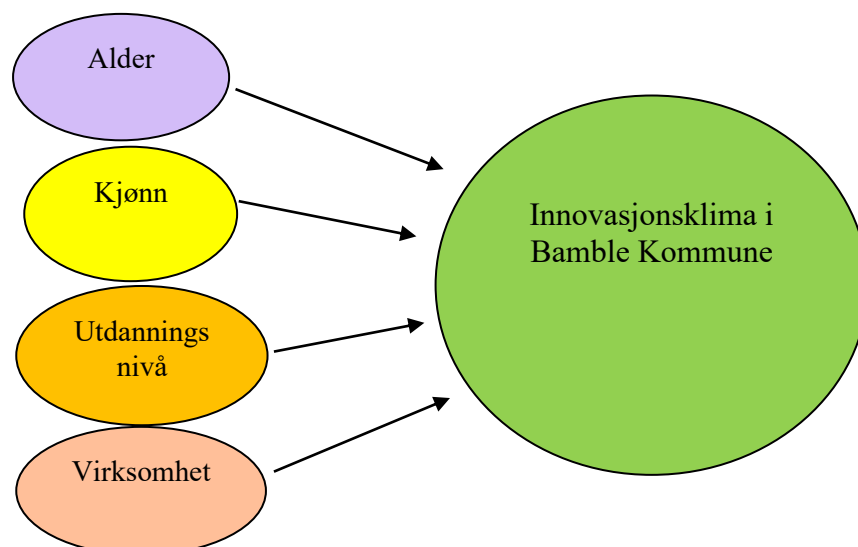
Opgaven vil gjennom en deduktiv tilnærming undersøke empirien og virkeligheten i Bamble kommune gjennom forankret teori og som nevnt ovenfor gjennom kvantitativ analyse, gi grunnlag for å presentere øyeblikksbilde gjennom tall og statistikk basert på svarene fra spørreskjema. Gjennom den utvalgte teorien på feltet og problemstillingen, sammen med resultatet og analysen fra spørreundersøkelse, vil forskningsspørsmålene presentert nedenfor bli diskutert. Videre skal oppgaven se på hvilke implikasjoner dette kan gi i videre utviklings- og innovasjonsarbeidet for kommunen, samtidig trekke en konklusjon av det nåværende øyeblikksbilde av Bamble kommunens innovasjonsklima og generaliserbarheten til andre kommuner og resten av populasjonen.

Problemstilling:

«Hvordan påvirker utvalgte faktorer innovasjonsklima i Bamble kommune?»

- FS1. "Hvordan påvirkes innovasjonsklima av alder, kjønn og utdanningsbakgrunn i kommunen?"
- FS2. «Men bakgrunn i utvalgte faktorer, hva kjennetegner teamsammensetningen i de virksomheter med høyest klimascore og de med lavest klimascore?»
- FS3. «Hvordan påvirkes de fire dimensjonene visjon, deltakertrygghet, saksorientering og innovasjonsstøtte i innovasjonsklimaet?»

Gjennom det som er presentert i innledning, problemstillingen og forskningsspørsmålene skal denne oppgave prøve gi et overblikk og et innblikk i relevant teori omkring innovasjon, for deretter undersøke hvorvidt det er sammenhenger med de empiriske funnene innhentet fra undersøkelsen av innovasjonsklima. Denne oppgave har valgt ut faktorene alder, kjønn, utdannings grad og virksomhet som uavhengige variabler. Som leses ut fra forskningsspørsmålene skal det undersøkes, analyseres og diskuteres hvordan de utvalgte faktorer påvirker innovasjonsklima i Bamble kommune, samtidig se på hva som kjennetegner de virksomheter som innehar den høyeste innovasjonsklimascore og den laveste score, og hvordan de fire dimensjoner av innovasjonsklima blir påvirket i undersøkelsen.



2 Litteraturgjennomgang

I følgende litteraturgjennomgang skal det redegjøres for den relevante innovasjons trakten til tema i denne masteroppgaven. Gjennomgangen vil starte bredt med en redegjørelse for hva innovasjon er, for deretter gå inn på innovasjonsledelse og offentlige barrierer. Dette gjøres for å etablere en teoretisk paraply for hvordan oppgavens kjerne innovasjonsklima blir påvirket av dette, men også hvordan innovasjonsklima påvirker motsatt vei. Videre nedover i innovasjons trakten vil det redegjøres for skillet mellom innovasjonsklima og innovasjonskultur, og hva som kan påvirke innovasjonsklima. I enden av trakten når innovasjonsklima utdypes ytterligere, vil det redegjøres for verktøyet «Team Climate Inventory (TCI)» som er det valgte undersøkelsesverktøyet i denne oppgaven. TCI er grunnlaget for analysen av innovasjonsklima i Bamble kommune, som denne oppgaven handler om.

2.1 Hva er innovasjon:

Innovasjon er i dag et begrep som er på folkemunne, et begrep som alle har hørt om, men kanskje alle ikke helt vet hva inneholder. Innovasjon blir ofte assosiert med noe nytt, det å tenke annerledes, det å utvikle seg, det å være fremoverlent og et kjennetegn for organisasjoner som skal være best i sin klasse. Men hva er egentlig innovasjon? Omfavner det alt fra en god ide til et implementert nytt produkt eller tjeneste som viser seg å være nyttiggjort? Denne første delen av litteraturgjennomgangen skal ta for seg hvordan utvalgt litteratur definerer og rammer inn dette overordnede begrepet.

2.1.1 Definisjon av innovasjon:

Hva er dette begrepet alle snakker om, men kanskje ikke helt forstår hva inneholder. Det er blitt definert av flere forskjellige innovasjonsskikkelser, både kjente og ukjente. Tidd og Bessant er blitt to anerkjente innovasjons stemmer som tar opp dette med å skille innovasjonsbegrepet fra en ide eller nyoppfinnelse. Dette fordi de adresserer utfordringen med at veldig mange assosierer innovasjon med en «nyskaping», men det handler nok litt om at innovasjon stammer fra det latinske ordet «innovare» som betyr «å skape noe nytt». Derfor

definerer Tidd og Bessant innovasjon som den prosess som består i å omforme en mulighet til nye ideer, og bruke disse ideer til praktisk bruk. (Tidd og Bessant, 2021, s.20)

Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen underbygger hvordan Tidd og Bessant definerer innovasjon i deres bok omkring innovasjonsarbeidet. Samtidig uttrykker de at det først kan kalles og være innovasjon hvis det er nytt, nyttig og nyttiggjort. Dette uttrykte Aasen og Amundsen i 2016, og den 14. Desember 2023 lanserte KS sin nye innovasjonsguide som prosessverktøy til innovasjonsarbeid i offentlig sektor med navnet: «Nytt, nyttig og nyttiggjort» (Aasen og Amundsen, 2015, s.17).

Oslo manualen er en anerkjent manual hvor publikasjoner som omhandler hvordan innovasjon kan defineres og forstås med sikte på å innhente empirisk data om innovasjon. Forfatterne av denne manualen definerer innovasjon som et nytt eller forbedret produkt, prosess eller en kombinasjon av disse to, som skiller seg vesentlig fra tidligere produkter eller prosesser, og som da har blitt gjort tilgjengelig for potensielle brukere (OECD, Oslo Manualen, 2018, s. 60).

Nå begynner kanskje bilde av uttrykket innovasjon å bli tydeligere. Allikevel vil enda en definisjon presenteres. Denne oppgave skal som nevnt i innledning ta for seg innovasjonsklima i offentlig og kommunal sektor. Derfor vil en definisjon av innovasjon fra Anne Karin Tennås Holmen og hennes bokkapittel omkring «innovasjon som nytt styringsparadigme i en kommunal hverdag» være på sin plass. Definisjonen bygger på det som tidligere er nevnt, som sier at innovasjon er å ta i bruk nye tjenester, nye kommunikasjonsformer, nye produkter eller nye måter å organisere arbeidet på. Innovasjon kan være noe som er nytt for arbeidsplassen eller helt nytt i seg selv. Men det holder ikke å bare utprøve eller utrede, da det ikke er innovasjon før det har skapt verdi, i form av økt kvalitet eller effektivitet, enten for de ansatte, næringslivet eller innbyggerne (Ødegård og Willumsen, 2020, s. 100).

2.2 Innovasjonsledelse og offentlige barrierer:

2.2.1 Innovasjonsledelse:

Det å lede et innovasjonsarbeidet i en bedrift og en organisasjon krever systematisk og strategisk tilnærming. Skal organisasjonen gå fra en ide til et produkt eller en prosess som er ny, nyttig og nyttiggjort og dermed gå inn under vesentlighetskravet for innovasjon, må prosessen spores i riktig retning. Det er dette som kalles innovasjonsledelse. Det handler i bunn og grunn om å sørge for at mennesker trekker i samme retning, med de samme incentiver og narrativer. Omtalte Aasen og Amundsen beskriver innovasjonsledelse som et bredt fagområdet, som handler om teknologi og ytelse, verdiskapelse og kreativitet, struktur og strategi, men kanskje viktigst av alt de mellommenneskelige relasjoner og tankesett, samt kulturen og evnen til samspill med andre individer. Disse parametere rammer inn begrepene ressurspraksis og prosesspraksis, som igjen utgjør selve innovasjonspraksisen (Aasen og Amundsen, 2015 s. 41).

Før ressurs- og prosesspraksis utdypes noe ytterligere skal en betraktning fra Harald Torsteinsen omkring autonomi, ledelse og innovasjon fra boken «innovasjon møter kommune» omtales. Her trekker han frem hvordan autonomi til første linjen vil medføre mer innovativt arbeid. Han påpeker allikevel viktigheten av at de innovative tiltakene styres i retning av det overordnede målet, slik at ikke autonomien medfører innovative tiltak på kryss og tvers som etter hvert kan virke kontraproduktivt på hverandre. Derfor vil autonomi innenfor bestemte rammer styrt av leder være produktivt ift. for eksempel tjenesteutvikling (Holmen og Ringholm, 2020, s. 84-85)

Ressurspraksis handler om det innad i organisasjonen foreligger en innovasjonsstrategi, og om denne samsvarer med visjonen, framtiden, driften og dermed virksomhetsstrategien. Hvordan er infrastrukturen i organisasjonen med tanke på utvikling og innovasjon, og foreligger det en systematisk praksis for innovasjon, basert på ressurser som ansatte, ledelse, kultur, klima, finansielle ressurser og f.eks. nettverksressurser (Froehle og Roth, 2007).

Prosesspraksis er det ledere ofte forbinder med selve innovasjonsutviklingen, men vil kanskje i størst mulig grad bli vellykket om ressursene først er identifisert. Prosesspraksis kan ses på som den praktiske delen av organisasjonens innovasjonspraksis. Her handler det om planleggingen, defineringen og utførelsen, satt i system via analyser og riktig design. Froehle og Roth konkluderer i sin artikkel at den best mulig innovasjonspraksis for en organisasjon er kombinasjonen av både ressurspraksis og prosesspraksis (Froehle og Roth, 2007).

Det finnes ingen absolutt vei for innovasjonsledelse, eller en universal ledelsestilgang, men det å lede innovasjonsarbeidet og strukturere tilnærmingen skaper bedre utgangspunkt for innovasjon i praksis. I lyset av mangfoldige perspektiver vil det da være noe snevstent å sette seg et mål om å finne den «riktige» veien og viten, men målet burde være å utvikle kunnskap om hvordan man kan delta i og lede innovasjonsarbeidet i den kontekst man befinner seg i (Aasen og Amundsen, 2015 s. 41-42).

Innovasjonsledelse kan defineres som bruken av ledelsesprinsipper, strukturer og prosesser som signifikante skiller seg fra den gjeldende norm for ledelse. Målet med innovasjonsledelse er å organisere aktiviteter og da driften på nye måter for å prøve å øke verdien av det virksomheten kan skape, som da kan gi mulighet for å tjene penger, eller spare penger (Aasen og Amundsen, 2015 s. 48).

Som innovasjonsleder må du være kjent med infrastrukturen i organisasjonen og hvilke ressurser du har tilgjengelig i teamet. Denne ressurskartleggingen er grunnlaget for det praktiske innovasjonsarbeidet og dermed prosesspraksisen. Siden denne oppgaven omhandler innovasjonsklima og dermed en ressurskartlegging, vil ikke prosesspraksisen utdypes noe mer i denne litteraturgjennomgangen.

2.2.2 Offentlige barrierer:

Det er viktig for denne oppgaven og litteraturgjennomgangen å adressere de offentlige barrierer for innovativt arbeid. Dette er sentralt for alt innovasjonsarbeid i kommunal sektor og kan dermed være med til å påvirke innovasjonsklima i kommunen, som skal diskuteres etter resultatene fra TCI undersøkelsen som denne oppgaven bygger på.

En av de første barrierer handler om rammebetingelser i offentlig sektor, og hvordan disse ikke er innrettet for å fremme innovasjon. Her trekkes det frem den politiske styringen, statlig prosessregulering, sektorinndeling, dårlig vilkår for nyteknning i form av nullfeilskultur. Ledelse som trekkes frem som fremmer av innovasjon kan også være en hemmer om ledelsesformen ikke er tilpasset innovasjonsklima i organisasjonen, og at leder f.eks. mangler handlingsrom for gjennomføring, og resultatet kan ofte i offentlig sektor bli mangel på offensiv ledelse (Holmen og Ringholm, 2020, s.18-19).

Ift. det nevnte handlingsrommet og mangel på offensiv ledelse i offentlig sektor, kan dette utdypes med at mange ledere i offentlig sektor er preget av den kulturelle transaksjonsledelsesformen, hvor drift og organisering legger vekt på plikter, kontroll og rapportering, mens for få ledere i offentlig sektor ser på handlingsrommet som en mulighet til å involvere, stimulere og myndiggjøre medarbeiderne sine ved å bygge et verdifelleskap. Denne formen for offensiv ledelse kalles transformasjonsledelse og kan stimulere til økt innovasjonsklima og innovasjonskultur også i offentlig sektor (Holmen og Ringholm, 2020, s.85-86).

De Vries et al har i 2016 sett på innovasjon i offentlig sektor. Her trekkes det frem flere pådrivere og hva som hemmer innovasjon i offentlig sektor. Overordnet trekkes det frem dette med miljøet rundt den offentlige forvaltningen og hvordan politisk administrasjon, lover og regelverk styrer mye av praksisen og da også den innovative praksisen. Det blir trukket frem som en hemmer grunnet sin kompleksitet. Det andre handler om selve organiseringen, hvor tid, penger, insentiver, nullfeilskultur, lederskap og selve den hierarkiske organiseringen kan være en hemmer for innovasjon. De trekker frem at veldig mange studier om innovasjon i offentlig sektor mangler konkrete målsetninger. Dette kan være grunnet de manglene incentiver til f.eks. det å tjene penger, da de fleste tjenester i offentlig sektor måles i «public value», og dermed mindre håndfast og målbart (De Vries et al, 2016).

Den siste sentrale delen av arbeidet De Vries et al gjorde var å trekke ut individuelle aspekter som drivkrefter og/eller motkrefter til innovasjon i offentlig sektor. De konkluderer ikke med hva som tipper begeret den ene eller den andre veien. Men disse individuelle aspekter kan trekkes frem i senere diskusjon når innovasjonsklima og undersøkelsen sin funn og resultater skal diskuteres. Det som ble trukket frem var de ansattes autonomi, hvilken posisjon de hadde

i organisasjonen, jobb-relatert kunnskap og ferdigheter, individuell kreativitet, alder og kjønn, fellesforståelser for regler og visjon og generelt dette med den enkeltes aksept av det å drive endring og innovasjon. Flere av disse aspekter vil senere belyses som en viktig del av kartlegging av innovasjonsklima (De Vries et al, 2016).

Innovasjonsbarometeret adresser mye av det samme ift. hva som fremmer og hva som hemmer innovasjon i offentlig sektor. Det viktigste de trekker frem er det som ble nevnt i innledningen til denne oppgave, som også utgjør et paradoks. Mindre økonomisk handlingsrom er den faktor som hemmer innovasjon mest, men er også den faktor som trekker frem behovet for innovasjon. Det trekkes også frem i innovasjonsbarometeret lover og nasjonalt fastsatte krav, fokus på forsvarlig drift og denne omtalt nullfeilskulturen. Det ses en økning av dette fra 2018 til 2021, noe som gjør problemstillingen enda viktigere ift. å settes på dagsorden. Silo-syndromet blir fremstilt som en hemmer for innovasjon i offentlig sektor, selv om det oppfordres til tjenesteutvikling på tvers av sektorer og tjenester. Da er det ganske oppsiktsvekkende at innovasjonsbarometeret for 2021 rapporterer om en stor økning fra 12 til 22% av de som mener at arbeid på tvers av sektorer og avdelinger er en hemmer for innovasjon i offentlig sektor (Innovasjonsbarometeret, 2021).

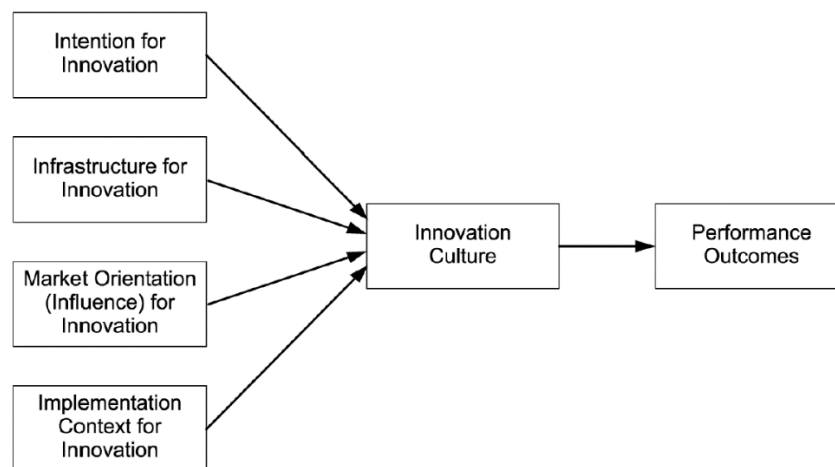
2.3 Innovasjonskultur og innovasjonsklima:

Uavhengig prosesspraksis eller evne til innovasjonsledelse handler graden av suksess i innovasjon ofte om den underliggende kulturen i virksomheten og det klima som legges til rette for en vellykket innovasjonsprosess, endring og/eller produkt- og tjenesteutvikling. Derfor vil litteraturgjennomgangens siste og største del handle om disse ressursene, hvordan de defineres, hva som skiller de, hvordan innovasjonsklima kan påvirkes og hvordan det kan måles.

2.3.1 Innovasjonskultur:

En forsker med navn Brooke Dobni har utviklet et rammeverk for å undersøke organisasjoners innovasjonskultur. Dette rammeverket vil for øvrig ikke utdypes i denne

oppgave, men Dobni gjennom sitt arbeid har definert innovasjonskultur som de innovasjonsressurser som har betydning for å nå de målene som organisasjonen har satt, og de verdier som da er knyttet til disse. I følge Dobni handler ikke kultur om «å ha en innovasjonsstrategi», men at det handler om synet på hvordan kulturen i organisasjonsstrukturen støtter oppunder og legger til rette for innovasjon. Dermed trekkes det frem fire overordnede særtrekk eller dimensjoner som har størst forklaringskraft for en innovasjonsfremmende organisasjonskultur ifølge Dobni. Dette er: Innovasjonsstrategi, innovasjonsstruktur, markedsorientering og implementeringsevne, som kan ses på figur 4 under. (Dobni, 2008).



Figur 3 (Dobni, 2008)

Kultur er et komplekst konsept, som er vanskelig å få helt tak på, og tar tid å endre. Men kultur tilsvarer mønsteret av delte verdier, tros oppfatninger og avtalte normer som former adferden i organisasjonen. Med andre ord forklares det med uttrykket «det er slik vi gjør tingene her hos oss». Den kjente forskeren Edgar Schein foreslår at kultur kan forstås på tre nivåer som henger sammen. Det dypeste nivå er de tanker hvert individ har omkring verden, som resulterer i individuelle handlinger som deretter definerer felles normer og verdier i en gruppe. Til slutt skaper disse verdier og normer i gruppen artefakter, strukturer, prosesser og symboler som forsterker mønsteret til kulturen (Tidd og Bessant, 2021, s.193).

2.3.2 Innovasjonsklima:

Innovasjonsklima er de synlige drivkrefter i en organisasjon som kan observeres gjennom praksiser, politikker og uttalte retningslinjer. Vi kan f.eks. definerer klima gjennom fire synlige dimensjoner. Disse er relasjon mellom medarbeidere, organisasjonens hierarkiske

oppbygning med tanke på beslutningsprosesser og kollektivt kontra individuelt arbeidet, hvordan arbeidsoppgaver defineres og hvordan arbeidet blir støttet og belønnet (Aasen og Amundsen, 2015 s. 130).

De fire dimensjoner er hentet fra Ahmed (1998) som definerer klima gjennom hvordan de ansatte opplever organisasjonens praksis, prosedyrer og belønningssystem gjennom den synlige daglige driften og dens rutiner. Gjennom de fire dimensjoner trekkes det frem hvordan klima gjenspeiles i tillitsforholdet mellom ansatte, graden av autonomi, det å føle seg verdsatt, medbestemmelse i beslutningsprosesser, fleksibilitet i arbeidsoppgaver, delegering av mandat og generelt støtte i arbeidet. Gjennom disse synlige drivkrefter vil det kunne legges til rette for innovasjon gjennom et godt innovasjonsklima (Ahmed, 1998).

Alexander Newman et al laget en systematisk review i 2020 omkring litteraturen på innovasjonsklima. De har funnet ned på 78 artikler som inneholdt forskning på tema, med majoritet fra etter 2000-tallet, hvor denne innovasjonsklima trenden oppstod. Etter gjennomgang av disse kom de frem til at klimaforskningen setter søkelys på hvordan ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet påvirker deres atferd og holdninger. Selv om det er blitt tilbud en rekke definisjoner av innovasjonsklima gjennom litteraturen, benytter forskerne seg generelt av det samme fenomenet omkring ansattes oppfatning av i hvilken grad teamet og/eller organisasjonsmiljøet bidrar til innovasjon, og dermed til hvordan de ansatte jobber med og stiller seg til innovativt arbeidet. Definisjonene er forskjellige på to områder, om innovasjonsklimaet er på team- eller organisasjonsnivå, og dermed er innovasjonsklima konseptualisert gjennom de ansattes individuelle oppfatninger eller delte felles oppfatninger i teamet (Newman et al, 2020).

2.3.3 Innovasjonsklima versus innovasjonskultur:

Gjennom ovenstående avsnitt er det nå skapt innsikt i hva innovasjonskultur og innovasjonsklima er, fra synlige drivkrefter i klima til den mer underliggende og usynlige kulturen. Det skal i følgende avsnitt tydeliggjøres forskjellen mellom disse to og hvordan de allikevel er avhengig av hverandre. Klima kan defineres som gjennomgående/gjentakende atferdsmønstre, holdninger og følelser som er karakteristisk for organisasjonen eller en

definert arbeidsgruppe. Kultur referer til dypere og mer langvarige verdier og normer i organisasjonen (Tidd og Bessant, 2021, s.197).

Vi kan dermed hevde at hovedforskjellen på klima og kultur ligger i hvilket nivå det refereres til. Klima tilhører team, avdeling og gruppenivå, mens kultur fanger litt bredere, og dermed på organisasjonsnivå. Tidd og Bessant (2021) prøver skille mellom klima og kultur via 4 elementer, da oppfatningen er at de to begrepene brukes litt om hverandre, og dermed i seg selv kan skape noe begrepsforvirring:

Forskjellig nivå:	Forskjellige disipliner:	Normativ versus deskriptiv:	Mulighet for observasjon og innflytelse:
Fokuserer du på kultur må du se på hele organisasjonen som en helhet. Men fokuserer du på klima kan du ha fokus på enkelt individer, grupper og avdelinger. Denne fremstilling poengterer igjen hvordan disse to elementene om de vil eller ikke er helt avhengig av hverandre.	Kultur faller under det antropologiske området, mens klima faller innunder sosial psykologi. Det betyr at forskjellige metoder og verktøy brukes for å studere dem, og igjen viser til at kultur gjelder for en helhet, og klima inn mot individet.	Disse står i motsetning til hverandre da deskriptiv forteller noe om hvordan ting er, mens normativt henviser til hvordan ting bør være. Klima er ofte normativt og vi ser på miljøet i enheten, mens kultur er mer deskriptiv og tar for seg flere sider og vinkler av en sak uten å fortelle om den ene eller den andre er bedre.	Klima skiller seg fra kultur ved at den er mer observerbar på overflatenivå i organisasjonen/enheten, og dermed også mer åpen for endring og forbedringer. Samtidig beskriver det at kultur kan anses som mer tidskrevende og endre enn klima.

Tabell 2, (Tidd og Bessant, 2021, s.197)

Vi kan også se forskjeller på hvordan klima og kultur undersøkes i forskning, da med tanke på valgt forskningsmetode. Innovasjon- og organisasjonskultur er mer kvalitativ, og klima er mer

kvantitativt. Aasen og Amundsen tar også opp forskjeller på klima og kultur. De refererer først til Glisson som knytter kultur til «den måten, tingene gjøres på i organisasjonen», mens klima forbindes med «den måten, mennesker oppfatter deres omgivelser på» (Aasen og Amundsen, 2016, s.129).

Videre referer Aasen og Amundsen til forskeren Pervaiz K. Ahmeds (1998), som er nevnt i litteraturgjennomgangen ovenfor. Han tar utgangspunkt i at hvis en virksomhet skal «bli innovative» må organisasjonskulturen utvikles. Men siden eksisterende litteratur og vårt hverdagspråk ofte forbinder innovasjon med ordet klima, forklarer Ahmed det slik: «Mens klima kan ses i organisasjonens praksis og politikk, er kulturelle overbevisninger og verdier ikke synlige på samme nivå, men eksisterer som kognitive skjemaer, som styrer atferd og handlinger ut ifra en gitt miljøstimuli». Ahmed oppsummerer at innovasjon i en organisasjon er avhengig av flere faktorer og forhold, og kaller derfor klima for «en nær alliert» av kultur (Aasen og Amundsen, 2015, s.130).

2.3.4 Hva kan påvirke innovasjonsklima?:

Hva sier egentlig litteraturen om hva som kan påvirke innovasjonsklima i en virksomhet og en organisasjon. Hvordan vil forskjellige ledelsesformer påvirke innovasjonsklima, og hvordan kan teamsammensetning og individuelle personlighetstrekk påvirke innovasjonsklima?

2.3.4.1 Hvordan påvirker ledelse innovasjonsklima:

Det finnes mange ledelsesformer blant innovasjonsledere i dag. Noen er bevisste disse, mens andre velger ledelsesform ut ifra intuisjon og egne personlighetstrekk. Litteraturen har undersøkt dette, og det viser seg at transformasjonsledelse skaper høyere innovasjonsklima i organisasjoner. Transformasjonsledelse bygger på at lederen skal være en god rolle modell for sine ansatte. Lederen inspirerer og motiverer gjennom å ivareta den enkelte medarbeider og stimulerer til utvikling, problemløsning og kreativitet (Newman et al, 2020).

Forskere har også begynt å se på i hvilke omstendigheter transformasjonsledelse kan direkte relateres til innovasjonsklima. Her har forskningen vist at denne ledelsesformen stimulerer til innovasjonsklima under implementeringen av innovasjonsarbeidet, og at forholdet mellom

leder og ansatt etter implementering skaper et høyere innovasjonsklima.

Transformasjonsledelse kan betegnes som et ytterpunkt og en høygiret ledelsesform, men forskning viser til at også andre ledelsesformer stimulerer til økt innovasjonsklima, som f.eks den mer strukturerte og tydelige innovasjonslederen. Det fremkommer også i litteraturen at om lederen benytter medarbeiderdrevet tilnærming til innovasjon og endringsprosesser, vil dette øke innovasjonsklima i organisasjonen. På den andre siden viser det seg at et godt innovasjonsklima foster positiv lederskapsatferd og dermed et godt lederskap fra lederen (Newman et al, 2020).

Med tanke på dimensjonene i TCI som blir redegjort for i litteraturgjennomgangen siste del, viser det seg at transformasjonsledelse i størst grad påvirker visjon og innovasjonsstøtte i positiv retning med tanke på innovasjonsklima. Det siste som kan trekkes frem av litteraturen er transformasjonsledelsen sin kontrast til transaksjonsledelse ift. påvirkning av innovasjonsklima. Da transformasjonsledelse påvirker klima positivt, har transaksjonsledelse ingen påvirkning av innovasjonsklima. Dette er en viktig digresjon, særlig når vi nå vet hvordan transaksjonsledelse av kulturelle grunner er en naturlig del av lederskapet for veldig mange ledere i offentlig sektor (Newman et al, 2020).

2.3.4.2 Teamsammensetning og innovasjonsklima:

Team karakteristikk og teamsammensetning vil kunne påvirke innovasjonsklima i en virksomhet og organisasjon. Karakteristikk som litteraturen trekker frem, er f.eks. team med kompliserte oppgaver og oppgavestrukturer har et sterkere innovasjonsklima. Andre trekk som virker til å være positivt for innovasjonsklima i et team er høy motivasjon, høye ambisjoner og god teamrefleksivitet, den siste særlig inn mot dimensjonen innovasjonsstøtte (Newman et al, 2020).

Litteraturen referer til at det burde bli utført mer forskning på hvordan forskjellige teamsammensetninger påvirker innovasjonsklima. Men det trekkes frem viktigheten av god topp ledelse, diversitet i teamsammensetninger og team personlighet for å skape godt organisatorisk innovasjonsklima. Team som har et åpent erfarings og delingsmiljø samtidig med stor grad av ekstroversjon vil ha et sterkere innovasjonsklima grunnet bedre kommunikasjon og informasjonsflyt mellom teammedlemmene. Avslutningsvis omkring

teamsammensetning og dets påvirkning av innovasjonsklime trekkes det igjen frem viktigheten av diversitet i teamet, da særlig diversitet linket opp til roller og tverrfaglighet, samtidig med de mer klassiske forskjellene i alder, kjønn, etnisitet og generelt mangfold (Newman et al, 2020).

2.3.4.3 Individuelle personlighetstrekk og innovasjonsklime:

Som nevnt ovenfor vil diversitet i teamet gjennom alder, kjønn og andre mangfoldsparametere virke positivt inn på innovasjonsklime. Men foruten dette har det også blitt forsket på hvilke personlighetstrekk og «state of mind» som påvirker positivt inn på innovasjonsklime i et team og i en organisasjon. Kreativitet og et innovativt tankesett blant de ansatte er to personlighetstrekk som blir trukket frem gang på gang i litteraturen. Et lavt stressnivå, høyt engasjement for jobben og forpliktelse til jobben var også noen personlighetstrekk som ble trukket frem og ville stimulerer til et positivt klime i teamet og i organisasjonen (Newman et al, 2020).

Oppsummert ift. hva som påvirker innovasjonsklime er det blitt trukket frem viktigheten av godt lederskap, og da i stor grad evnen til transformasjonsledelse. Dermed bør organisasjoner vurdere å legge til rette for lederutvikling som baserer seg på å skape flere transformasjonsledere som kan gå foran som gode forbilder, gi ansatte støtte til utvikling og kreativitet, og samtidig banen veien med en tydelig visjon. Når det kommer til teamsammensetning burde ledere stimulerer til at teamet er mer refleksivt, ambisiøst og at de motiverer hverandre. Ledere burde utfordre sine team med utfordrende og noe mer komplekse oppgaver da dette stimulerer til godt innovasjonsklime (Newman et al, 2020).

Sist mens kanskje viktigst av alt ift. denne oppgaven, vil diversitet i teamet spille en viktig rolle for et godt innovasjonsklime. Flere ting er trukket frem ift. generelt mangfold med tanke på aldre, kjønn og etnisitet, men også dette med tverrfaglighet og roller i organisasjonen. Det rettes også et fokus på diversitet i teamet gjennom forskjellige kunnskap og erfaring, ferdigheter og type utdanning som positivt med tanke på innovasjonsklime i teamet og organisasjonen (Newman et al, 2020).

2.4 Rammeverk for innovasjonsklima - Team Climate Inventory (TCI):

Anderson og West (1998) er forskerne bak det anerkjente rammeverket for undersøkelse av innovasjonsklima i organisasjoner og virksomheter. Mange forskere har bruk dette rammeverket som utgangspunkt ift. validering og bruk inn mot egen nasjon og forskjellige grupper. Flere av disse vil trekkes frem i kommende redegjørelse av rammeverket, for å belyse nettopp validiteten, men også den teoretiske rammen bak undersøkelsen i sin helhet og kortversjonen.

Rammeverk er skapt for analyse av innovasjonsklima i virksomheter gjennom det multi-dimensjonale måleverktøyet «Team climate inventory (TCI)». Dette måleverktøyet er en interaktiv 4 faktor teori om klimamåling i team, gjennom fokus på «kognitivt indre skjema» og «delte oppfatninger/syn/forståelser». De fire faktorer og kalt dimensjoner er visjon, deltakertrygghet, saksorientering og innovasjonsstøtte (Anderson og West, 1998).

Visjon:	Deltakertrygghet:	Saksorientering:	Innovasjonsstøtte:
Klare og høye mål motiverer for innsats, skaper visjonsfokus, ser muligheter og deler forståelser.	Fører til involvering, aktiv deltakelse, økende interaksjon og deling av informasjon i ett ikke-truende miljø. Skaper tillit, trøst og støtte.	Sammen med de andre faktorene fokuseres det på kontroll, kritikk, måling, teamsamarbeid, rådgivning, feedback og forbedring av rutiner, prosedyrer og metoder.	Praktisk og personlig støtte artikuleres, implementeres og skaper fellesskapsføle innovative holdninger og adferd.

Tabell 3, (Anderson og West, 1998).

TCI er bygd opp av 38 spørsmål hvor disse er fordelt på sine fire dimensjoner/faktorer. I tillegg kommer 6 valideringsspørsmål for å avdekke om svarene er farget av sosial ønskelighet. Alle spørsmål svares opp mot en fempunktsskala i hvilken grad de er enige spørsmålene og påstandene (Mathisen og Ekelund, 2004).

Anderson og West (1998) beskriver selv at TCI er et godt analyseverktøy, som kan predikere hvorvidt en arbeidsgruppe, avdeling og/eller team er kreative og innovative. De mener de 38 spørsmålene er en god måte å undersøke klima for innovasjon, og selv om det finnes flere undersøkelser som kan måle dette, så er det ingen som har så god validitet som TCI. Med dimensjonene visjon/mål, deltakertrygghet, innovasjonsstøtte og saksorientering gir dette grunnlaget for en bred analyse av klima. Men Anderson og West påpeker at ved å gå spesifikt inn på en av faktorene og en spesifikk del av klima vil dette gi høyere treffsikkerhet ift analysen (Anderson og West, 1998).

Anderson og West begynte utarbeidelsen av TCI tidligere enn 1998, første artikkel ble publisert i 1990, men det er referert til artikkelen fra 1998 ovenfor, som bygger videre på arbeidet fra 1990 og arbeidet i 1994. Grunnen til det nevnes er at Agrell og Gustafson oversatte og validerte TCI til svensk allerede i 1994, da de manglet en måte å undersøke innovasjonsklima i organisasjoner på det tidspunktet. De konkluderte med at TCI oversatt til svensk hadde god validitet og reliabilitet på tross av forskjellene i det britiske og svenske arbeidsmarkedet, som også ble diskutert i forskningen. Agrell og Gustafson mente at TCI med sin sterke validitet og reliabilitet, kunne bidra til å sette konkrete mål i endringsprosesser, men samtidig også være et verktøy for undersøkelse av endringene i innovasjonsklima etter intervensjoner rettet mot nettopp dette (Agrell og Gustafson, 1994).

Mathisen et al. gjorde samme arbeidet inn mot norske organisasjoner i 2004. De fikk en ekspert innenfor organisasjonspsykologi til å oversette TCI til norsk, for deretter tilbake igjen av en britisk ekspert. Forskjellighet ift. mening ble ryddet opp, slik at den norske versjonen kunne anvendes i forskningen. Resultatet ble det sammen som Agrell og Gustafson fikk ift. den svenske oversettelsen. Den norske versjonen hadde god validitet og reliabilitet ift. å undersøke innovasjonsklima i norske organisasjoner, tross de kulturelle skillene mellom Norge og England. Og et viktig poeng i studien var at fire-faktor strukturen fra den opprinnelige TCI til Anderson og West ikke måtte endres etter den norske oversettelsen (Mathisen et al., 2004).

Som presentert ovenfor består TCI inkludert de 6 valideringsspørsmål totalt av 44 spørsmål. En slik undersøkelse tar litt tid, og lengden kan være en årsak til at svarprosenten enkelte steder kan bli lav. Rett og slett fordi folk ikke tar seg tiden til å gjennomføre. Denne antagelse

var årsaken til at Kivimaki og Elovainio i 1999 utarbeidet en kortversjon av TCI som bygger på akkurat de samme 4 dimensjoner, bare med færre spørsmål til hver dimensjon, og dermed en TCI bestående av totalt 14 spørsmål. Dette ble testet på ansatte i det finske helsevesenet. Resultatet fra studien var at validiteten og reliabiliteten av kortversjonen var nesten helt lik original versjonen, og de konkluderte med at kortversjonen på 14 spørsmål kunne anvendes med samme formål som original versjonen for kartlegging av innovasjonsklima i organisasjoner og virksomheter (Kivimaki og Elovainio, 1999).

Strating og Nieboer testet kortversjonen til Kivimaki og Elovainio i det nederlandske helsevesenet i 2009, spesifikt inn mot kvalitetsforbedrende team i helsesektoren. Resultatet i den nederlandske undersøkelse underbygger tidligere arbeid. Kortversjonen på 14 spørsmål viste god validitet og reliabilitet i kvalitetsforbedrende team i det nederlandske helsevesenet. Et viktig poeng de diskuterte var at TCI ikke kun samsvarer med antall innovasjoner eller oppnådd grad av innovasjonsevne, men kan også måle jobb tilfredshet og bruker tilfredshet. Derfor blir TCI nå brukt mer og mer til å kartlegge teamklima ift å kunne predikere faktorene som ligger til grunne for at kvalitetsforbedringer lykkes eller feiles, og dermed ikke kun for å kartlegge innovasjonsklima (Strating og Nieboer, 2009).

Kaiser et al undersøke den norske kortversjonen i 2016. De referer til Kivimaki og Elovainio som utarbeidet med kortversjonen for første gang i 1999 og hvordan Strating og Nieboer 10 år senere testet den i det nederlandske helsevesenet. Alle 3 bygger på de samme 14 spørsmål innenfor de 4 dimensjoner fra den originale fullversjonen. Men Kaiser et al. benyttet fullversjonen i sin metode, men analyserte svarene opp mot kortversjonen og dermed de 14 spørsmål. Det trakk forskerne frem som en mulig svakhet i deres studie, da det er usikkert hvordan resultatet ville blitt påvirket om deltagerne hadde besvart kortversjonen (Kaiser et al, 2016).

Studien til Kaiser et al. tok for seg en gruppe bestående av stor diversitet. Alle jobbet innenfor helsesektoren i Norge, men halvparten jobbet i privat sektor og den andre halvparten i offentlig sektor, og innenfor forskjellige tjenester. Diversiteten og multi-gruppe sammenligningen trekkes frem som en styrke ift. nedslagsfeltet resultatet av undersøkelsen kan treffe. Resultatet viste god validitet i den norske kortversjonen, det sammen med den overordnede reliabilitet, men allikevel ikke helt tilfredsstillende for dimensjonene

deltagertrygghet og innovasjonsstøtte. Men det konkluderes at den norske kortversjonen kan brukes til å kartlegge og undersøke teamklima i organisasjoner og i forskning, men med noe forsiktighet ved tolkning av resultater fra de to nevnte dimensjoner, som ikke hadde helt tilfredsstillende reliabilitet (Kaiser et al, 2016).

Avslutningsvis i denne litteraturgjennomgangen vil det trekkes frem en betraktning av Mathisen og Ekelund fra deres artikkel i tidsskriftet for norsk psykologforening. De nevner avslutningsvis i deres artikkel at selv om TCI er et godt verktøy til å kartlegge kreativitet og klima for innovasjon i et team, så måler den en begrenset del av teamets potensiale. Herunder nevner de påvirkningen av ledelse, teamsammensetningen, organisasjonskulturen og det ytre presset organisasjonen utsettes for. Kort fortalt er innovasjonsklima et element i hvordan en organisasjon er rigget for innovasjon, effektivisering og tjenesteutvikling, og de mener dermed at flere elementer som er nevnt ovenfor må kartlegges for å kunne si noe om teamets potensiale (Mathisen og Ekelund, 2004).

3 Metode

I oppgavens metodedel skal det redegjøres for valgt undersøkelsesdesign, diskusjon av utfordringer og overveielser, beskrivelse av fremgangsmåten, diskutere materialets pålitelighet og gyldighet og en beskrivelse av hvordan den analytiske tilnærmingen har blitt utført.

3.1 Undersøkelsens design:

Denne undersøkelsen om innovasjonsklima i Bamble kommune er basert på et anerkjent og godt validert spørreskjema som ble sendt ut til alle ansatte i kommunen. Forskningsdesignet i denne undersøkelsen er beskrivende, dette fordi det jobbes ut ifra teorier og hypoteser. Selv om praktisk kunnskap utvikles gjennom både en induktiv og deduktiv tilnærming, har denne undersøkelsen en deduktiv tilnærming, da det undersøkes hvorvidt antakelser får støtte eller ikke gjennom det empiriske materialet (Jacobsen, 2021, s. 35).

Datainnsamlingen representerer en lukket tilnærming, da spørreundersøkelsen har satte rammer gjennom hvilke overordnet tema det skal spørre om, og de 4 dimensjoner. Samtidig er svaralternativer gitt gjennom en fempunktsskala for enighet til påstandene. Dette er kategorisert og satt opp før undersøkelsen iverksettes, og fordelene med en lukket tilnærming er at spørsmålene vil gi relevant informasjon på det som undersøkes, men vil da igjen kreve god forhåndskunnskap som presentert i litteraturgjennomgangen (Jacobsen, 2021, s. 35-36).

Denne undersøkelsen ser på hvordan enkeltindivider oppfatter innovasjonsklima innenfor eget team. Denne undersøkelsen er som samfunnsvitenskapen definerer et delvis og tidsbegrenset bilde av innovasjonsklimaets virkelighet i Bamble kommune. Øyeblikksbilde forandres over tid, men siden det i denne undersøkelsen er innhentet informasjon fra uavhengige og avhengige variabler på samme tidspunkt, styrker det i alle fall undersøkelsen kausalitet (Jacobsen, 2021, s. 36 og s. 92).

3.2 utfordringer og overveielser:

Mine forskningsspørsmål rettet seg mot innovasjonsklima i Bamble kommune, herunder hvordan alder, kjønn og utdannings grad kunne påvirke dette, men også undersøke hvordan teamsammensetningen kunne påvirke innovasjonsklima, og hvordan de fire dimensjoner påvirkes innad i innovasjonsklimaet. Jeg landet på å benytte tilnærmingen til Anderson og West og bruke deres TCI som omtalt i teorigjennomgangen. Dette la føringen på at videre metode arbeid gikk innenfor den kvantitative verden. Dette fordi TCI er et kvantitativt spørreskjema som da gir kvantitative data og tall til videre analyse.

I denne oppgaven undersøker jeg egen organisasjon, dette gir meg god tilgang til førstehåndsinformasjon og er en av fordelene med å være en «insider» i organisasjonen som undersøkes og evalueres. Men kanskje viktigst av alt er det viktig å kjenne til ulempene dette kan medføre, og at man som «insider» kan ha utviklet «blinde flekker». Det viktige her er at man som medlem av organisasjonen har utviklet en forståelse for hvordan tingene her, og dermed kan ha utviklet en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Ut over dette overordnede er det viktig å være obs på sin part i saken ift. rolle, andres opplevelse av din agenda, selv om de inntar en nøytral rolle. Viktig å tenke på at de deler av kommunen som

undersøkes representerer helheten av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og ikke bare de kjente strukturer man selv kjenner til (Jacobsen, 2021, s. 56-57).

Etiske overveielser går på dette med anonymitet. TCI er et anonymt spørreskjema, men når de innledende spørsmål som alder, kjønn, utdannings grad og virksomhet ble satt opp i spørreskjema var det viktig å kontrollere at dette ikke gikk på kompromiss med anonymiteten. Nå ble det valgt å holde virksomhet som laveste nivå basert på den hierarkiske kommune oppbygningen. Hadde valget falt helt ned på avdelingsnivå kunne dette påvirket anonymiteten da noen avdelinger har veldig få ansatte, men på virksomhetsnivå var det mange nok alle steder, til at dette ikke ble komprimert. Samtidig var det viktig å få «godkjennelse» fra kommunedirektør og kommunalsjefer ift. gjennomføring av undersøkelsen. Det er ikke alltid kommunen eller andre organisasjoner er i en posisjon hvor de ønsker enkelte temaer skal opplyses, men i dette tilfelle var dette en undersøkelse som underbygget en allerede pågående prosess i kommunen, fremtvunget av en stor innsparingsprosess.

En overveielse som ble viktig å ta i betraktning var det punktet som ble nevnt ift. evt. ulemper med å være «insider» i egen organisasjon med tanke på dette med hvilke strukturer og steder i organisasjonen som skal undersøkes. En av de store fordelene med kvantitativ forskning er at vi kan samle inn mange og store enheter med forholdsvis lave kostnader. Det ble avklart tidlig at det var en ønske om at hele kommunen skulle undersøkes, og at den teoretiske populasjonen og dermed utvalget skulle være alle ansatte. Det ble gjort noen overveielser i starten ift. at populasjonen som skulle motta spørreskjema skulle ha en viss prosentandel i stilling, slik at de var en vesentlig del av et team. Men innsparings- og omstillingsprosessen signaliserte ganske tydelig at her skulle alle være med, alle medarbeider og ansatte var like viktig i alle prosesser. Da ble det også naturlig i undersøkelsen av innovasjonsklima at alle stemmer skulle høres, og det ble dermed sett bort ifra stillingsprosent, men at alle de 1146 ansatte i Bamble kommune skulle få anledning til å delta (Jacobsen, 2021, s. 289)

3.3 Beskrivelse av fremgangsmetoden:

Spørreskjemaet TCI var allerede klart, validert på norsk i kortversjonen på 14 spørsmål som ble valgt i denne undersøkelsen og som er redegjort for i litteraturgjennomgangen, se vedlegg

1 for alle spørsmål. Mer om validiteten og reliabiliteten i punktet 3.4. Men utarbeidelsen av de innledende spørsmål fikk jeg hjelp av HR i kommunen, særlig det punktet som gjaldt utdannings grad og hvilken virksomhet respondentene jobbet. For at dette skulle bli helt riktig anbefalte HR og bruke kommunes tariff tabeller ift. utdanning med tanke på hva de blir satt inn i ved tiltredelse. For å få med alle virksomheter fikk jeg HR til å sende det senest oppdaterte organisasjonskart, som ses i vedlegg 2, slik at alle hadde sin virksomhet til avkrysningen i skjema.

Nettskjema.no ble brukt som programvare til å sende ut spørreskjema og dermed til å innhente data. Dette på anbefaling fra universitetet og muligheten for uthenting av fullverdige datafiler etter endt datainnsamling. Når spørreskjema var ferdig satt opp med de 4 innledende spørsmål og de 14 spørsmål om innovasjonsklima, ble en pilottest av skjema sendt ut til 40 tilfeldige ansatte i kommunen. Dette ble gjort i 2 runder til de sammen, og den andre gangen den ble «purret» på, ble det også sendt med et ønske om tilbakemeldinger på spørsmålene og oppbygningen, ift. konstruktive innspill på valgt av ord, intervaller og oppbygning til det endelige skjema som skulle sendes ut. Basert på tilbakemeldinger ble alderskategorier justert og en utdypende forklaring av hva et team var, ble lagt inn i innledningen til spørreskjema. Det var 20 respondenter av de 40 som pilotskjema ble sendt ut til som svarte. Det ga nok svar til at skjema ble testet og at det kom inn noen tilbakemeldinger.

Neste steget i prosessen ble å kontakte kommunikasjonsrådgiver i kommunen for å få sendt ut skjema til alle ansatte. Jeg hadde ikke selv anledning til en slik masseutsendelse utenom å sitte og legge inn alle epost adresser en og en, mens de på kommunikasjon kunne sende ut til alle med et taste trykk. Denne prosessen ble gjentatt 3 ganger, altså med to vennlige påminnelser over en 3 mnd. periode, slik at det ble nok disponering og tid til å få inn så mange svar som mulig. Det resulterte i en svarprosent på rundt 30% av alle kommunens ansatte, fordelt utover alle virksomheter. Dette anses som en tilstrekkelig svarprosent til å kunne undersøke og mene noe om øyeblikksbilde av kommunens innovasjonsklima på team nivå.

3.4 Validitet og reliabilitet:

Den største utfordringen vi står ovenfor når vi bruker spørreskjemaer med faste svaralternativer, handler rett og slett om vi sikrer oss at vi måler det fenomenet som vi faktisk ønsker å måle. Dette kalles begrepsmessig gyldighet også kalt undersøkelsens validitet. I denne studien har det ikke vært noe behov for en konkretiseringsprosess ift. valgte spørsmål i spørreskjema. Da denne oppgaven bygger på et eksisterende spørreskjema som allerede er validert både for intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2021, s. 351-352).

Undersøkelsen validitet og dermed gyldighet er som beskrevet god. Dette er blitt validert av en rekke forskere, hvor alt er belyst i rammeverket i litteraturgjennomgangen. Kort oppsummert er alle forskerne enige i den gode validiteten, basert på både fullversjon og kortversjon, også på flere språk som f.eks. norsk, som er det sentrale for denne studien. Det eneste som burde trekkes frem er hvordan vi kan generalisere resultatene til alle ansatte og hele kommunen, når svarprosenten på hele utvalget ble ca. 30%.

Studiens reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene fra undersøkelse egentlig er. Da må det f.eks. spørres om det evt. er den valgte gjennomførelsen av undersøkelsen som er årsaken resultatene, og om det er evt. andre mulige metodologiske forklaringer til disse. Finnes det evt. andre feilkilder som kan forstyrre resultatene? Dette er betraktninger når reliabiliteten og påliteligheten av undersøkelsen skal vurderes (Jacobsen, 2021, s. 377).

Reliabiliteten av resultatene i denne undersøkelsen skal være vurdert til å være god. Dette er gjort gjennom forskningen nevnt under rammeverket i litteraturgjennomgangen. Alle inkluderte studier i denne oppgaven uten en, konkluderer med god reliabilitet. Den norske studien fra Kaiser et al, har vurdert reliabiliteten og validiteten av den norske kortversjonen. Sentralt her er det de påpeker omkring de to dimensjoner *deltagertrygghet* og *innovasjonsstøtte*. Den norske kortversjonen av TCI har overordnet god reliabilitet, men med noe forsiktighet ved tolkning av resultater fra de to nevnte dimensjoner som ikke har helt tilfredsstillende reliabilitet (Kaiser et al, 2016).

3.5 Den analytiske tilnærmingen:

Den analytiske tilnærmingen etter at rådataen ble hentet ut fra nettskjema via er Excel-fil, var å begynne å bearbeide datamateriale og gjøre det klart til å bli lagt inn i SPSS, som er programvaren som blir brukt til å analysere svarene og datamateriale for spørreundersøkelsen. Så for å gjøre svarene fra spørreundersøkelsen klare til å forstås av SPSS, må vi gjennomføre en koding av skjemaet og svarene. Koding innebærer at vi gir hvert enkelt svaralternativ en tallmessig verdi, slik at skjemaene kan behandles statistisk, og dermed kode om evt. spørsmål som er kategoriske (nominalt målenivå) og rangordnede (ordinalt målenivå) (Jacobsen, 2021, s. 313-314).

I mitt spørreskjema var den avhengige variabelen innovasjonsklimascoren som ble målt ut ifra de 14 spørsmålene fra kortversjonen av TCI. Disse spørsmålene var rangordnede svaralternativer bygget opp under hvor enig du som respondent var påstanden som ble spurt om. Disse svar alternativer ble kodet om fra 1-5, hvor 5 var meget enig eller fullstendig enig, mens 1 var meget uenig eller overhodet ikke enig. Jeg trengte ikke selv kode om disse til 1-5 tallene, da dette ble gjort automatisk fra nettskjema.no sin bearbeidelse av materialet når jeg skulle hente ut filen.

De uavhengige variablene i spørreskjema var alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet. Disse variablene var kategoriske svaralternativer, som innebærer at vi bare kan si at en som har krysset av for et alternativ, er forskjellig fra et annen. Vi kan bruke spørsmålene til å uttale oss om likheter og forskjeller. De kan ikke rangeres ift. til hverandre, og det finnes ingen klar regel for hvordan disse skal rangeres ift. tall. Det viktigste her var å lage en egen systematikk slik at jeg husket hvilket svaralternativ et tall representerte. Til dette laget jeg en kodebok. Alder og utdanningsnivå kodet jeg om til henholdsvis 1-6 og 1-5 skala. Dette fordi alder var delt inn i 6 alternativer og utdanningsnivå ble gjort om til 5 alternativer. Ift. utdanningsnivå ble det valgt å slå sammen flere av de 9 svaralternativer til 5 kategorier basert på antall år utdanning. Det ble valgt ta med 4 av disse kategoriene til den univariate analysen og analysen generelt, grunnet «annet» kategorien kun var 10 respondenter, hvor disse kunne være alt fra ingen utdanning til doktorgrad (Jacobsen, 2021, s. 314-315).

Kjønn er en naturlig dikotom, som er navnet når det bare er to svaralternativer, og ble gjort om til 0 og 1, mann 0 og dame 1. Spørsmålet omkring hvilken virksomhet du jobbet i hadde 18 svaralternativer, siden det er 18 virksomheter i Bamble kommune. Dette ble unaturlig å kode om i en variabel, så derfor ble det laget 18 nye variabler som ble kodet til dikotomier. 1 var virksomheten man ønsket ha svar på, mens 0 var de 17 andre virksomheter, slik ble gjort med alle 18 virksomheter og dermed 18 variabler (Jacobsen, 2021, s. 314-315).

Etter at kodingen var ferdig og dataen lagt inn og eksportert til SPSS ble det utarbeidet en univariat analyse som skal fortelle om svarfordelingen på ett spørsmål. Denne formen for analyse kalles også deskriptiv statistikk og skal vise til resultatet per variabel, uavhengig hvordan disse evt. påvirker hverandre eller ikke. Disse resultatene gir øyeblikksbilde fra de 295 respondentene omkring innovasjonsklima i Bamble kommune. Samtidig gir denne univariate analysen første anledning til å se hvordan de utvalgte faktorer påvirker innovasjonsklimascoren hver for seg. Dette er dermed også første delen av resultat redegjørelsen (Jacobsen, 2021, s. 316).

Den multivariate analysen skal undersøke om resultatene fra den utvalgte populasjonen og den univariate analysen er generaliserbar til resten av populasjonen av ansatte i Bamble kommune, men også lignende kommuner i offentlig sektor. Gjennom slutningsstatistikk og multiple regresjonsanalyse skal de uavhengige variablene alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet kjempe om forklaringskraften til hvorfor innovasjonsklima og innovasjonsklimascoren er slik den kommer frem av resultatene i Bamble kommune.

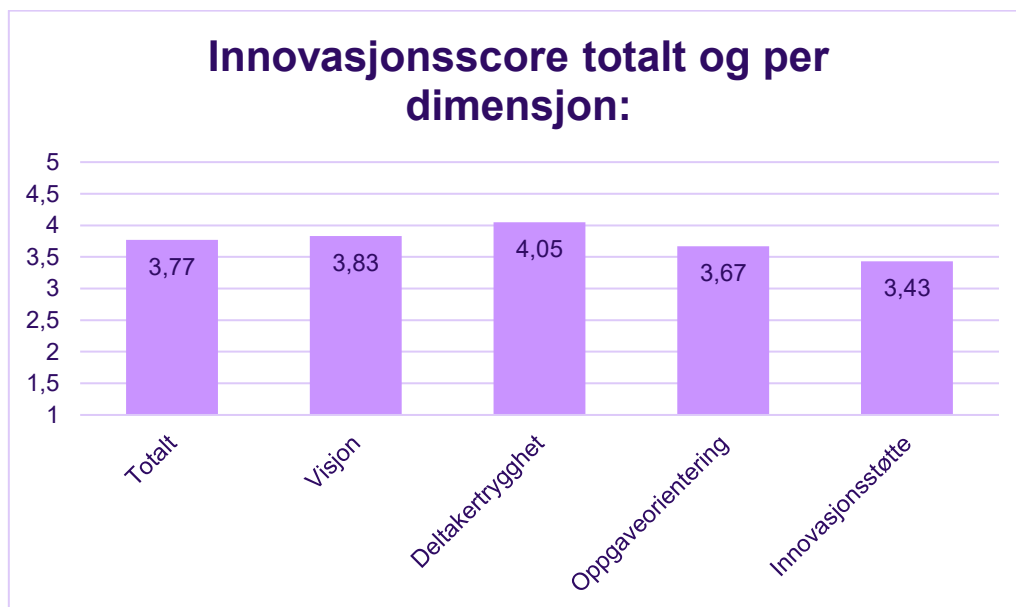
4 Resultater og analyse:

I kommende avsnitt vil resultatene fra analysen bli presentert. Resultatene blir objektiv lagt frem, for deretter bli diskutert i kommende diskusjonsavsnitt.

4.1 Univariat analyse:

De følgende resultater gir en enkel deskriptiv statistikk på øyeblikksbilde av innovasjonsklima i Bamble kommune. Denne delen av resultatavsnitt skal samme med «overall» innovasjonsklimascore vise resultater av hvordan de utvalgte faktorene påvirker innovasjonsklima i den gitte populasjonen. Resultatene vil bli presentert via søylediagrammer utarbeidet fra «case summaries» hentet fra SPSS og gjennomsnitt målet. Hele «case summaries» for hver variabel finner du under vedlegg 3, utenom grunnlaget til tabellene under punktet 4.1.6, da disse var for lange til å hente ut fra SPSS og legge som vedlegg.

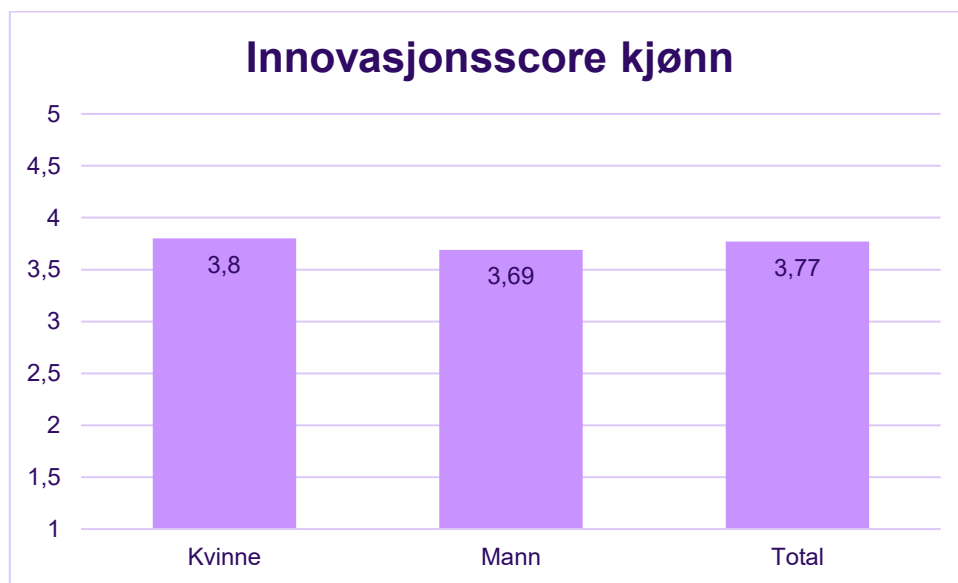
4.1.1 Overallscore innovasjonsklima Bamble Kommune:



Her ser vi gjennomsnittscoren for hele kommunen, denne er 3,77. Da TCI er delt opp i fire dimensjoner vil det være interessant å undersøke variasjonen innenfor disse fire ift.

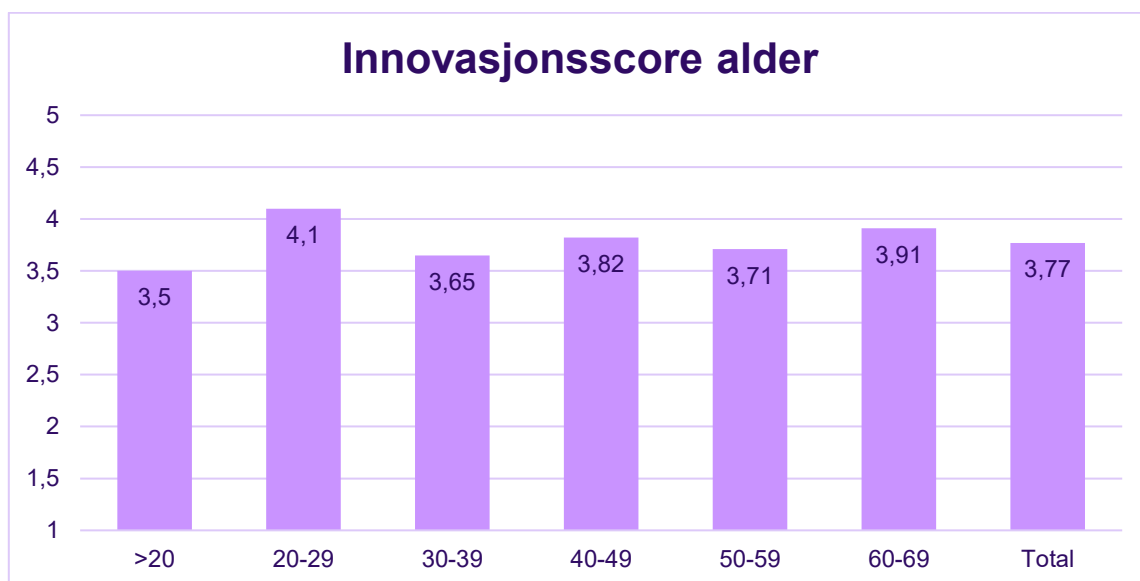
gjennomsnittsscore. Her ser vi at visjon har en score på 3,83, deltakertrygghet høyest med 4,05, oppgaveorientering/saksorientering med 3,67 og innovasjonsstøtte på 3,42. Interessante forskjeller her er differansen mellom deltakertrygghet og innovasjonsstøtte. Kan dette være grunnet gode kollegaer som de er trygge på, men en ledelse og rammer som ikke legger til rette eller stimulerer til innovasjon?

4.1.2 Overallscore innovasjonsklima kjønn:



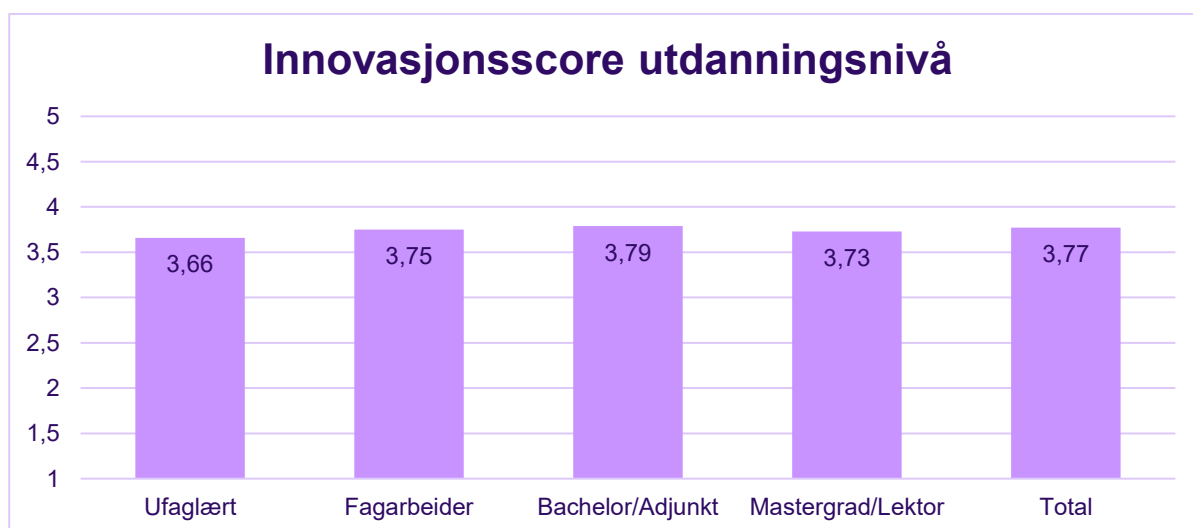
Her ser vi at kvinnene i Bamble kommune har en marginalt høyere gjennomsnittsscore på innovasjonsklima enn mennene. Vi vet ut ifra respondentene at det var 230 kvinner som har besvart og at det dermed kun er 65 respondenter som er menn. Dette kan gi noen ujevnheter ift. gjennomsnittsscoren da 65 respondenter er mer sårbare for varierende scorer enn de 230 kvinnene. Allikevel gjenspeiler antallet den reelle kjønnskvoteringen i Bamble kommune, da det jobber absolutt flere kvinner enn menn der. Dette er viet to avsnitt i diskusjonens første del.

4.1.3 Overallscore innovasjonsklima alder:



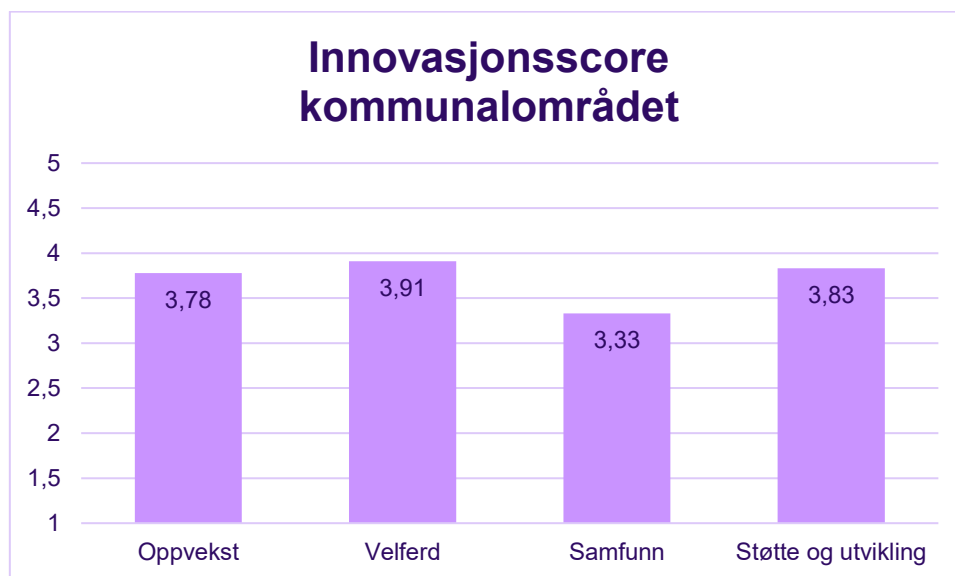
Her presenteres resultatet av innovasjonsklimascoren fordelt på alder. Aldersintervallet er slik som kan leses ut ifra søylediagrammet, altså med 10 års intervaller. Det interessante her er ikke at 20-29år scorer høyest, da det kan tenkes de kommer nyutdannet, engasjerte og kan føle de lærer noe hver dag. Men at scoren går ned på 30-39år og er helt opp på 3,91 på de som er 60-69år. Kan dette forklares gjennom at de i 30-39 års alderen ofte står midt oppe i et småbarns liv hvor ingenting strekker til? Og det er spennende å se at innovasjonsklimascoren øker i alderen 60-69år, selv om resultatet på alder ikke viser noen lineære tendenser.

4.1.4 Overallscore innovasjonsklima utdanningsnivå:



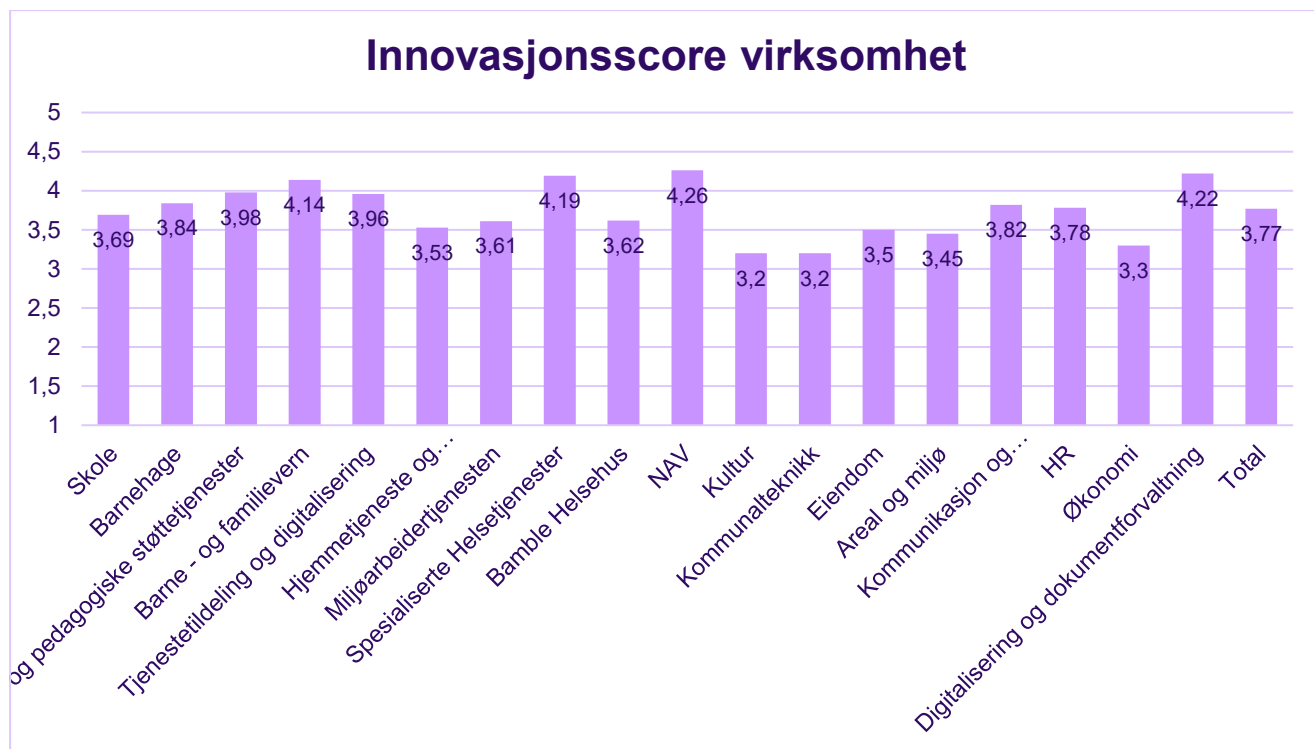
Den neste scoren omhandler utdanningsnivået. Her ble det ut ifra spørreskjema gjort om ift. kategorier som ble presentert. Et par kategorier ble slått sammen før analysen basert på antall år utdanning, henholdsvis 0år i ufaglært 1år, 3-4år og 5år, slik som presentert ovenfor gjennom de fire utdanningsnivåer. Det er for øvrig ikke så mye interessante med dette resultatet for seg selv. Da gjennomsnittscoren totalt uavhengig alder er 3,77, og de med utdanning på 1år eller mer, ligger ca. på dette gjennomsnittet. Det kan antas at en ufaglært har mindre forutsetninger til å kjenne til innovasjonsbegrepet, da det ikke foreligger noe formell utdanning hvor dette kan ha blitt introdusert. Det skal nevnes i denne kategorien at en «annet» kategori ble tatt ut av analysen grunnet dens 10 respondenter ikke kunne bli skilt om de representerte en doktorgrad med mange års utdanning eller en med mindre enn et år utdanning som ikke følte seg hjemme i noen av alternativer og dermed trykte annet.

4.1.5 Overallscore innovasjonsklima per kommunalområdet og virksomhet:



Det første søylediagrammet her viser innovasjonsscore per kommunalområdet. Som kan ses i organisasjonskartet til Bamble kommune inneholder kommunen fire kommunalområder og 18 virksomheter. Under hver virksomhet finnes det også et avdelingsnivå med flere avdelinger per virksomhet. Her ser vi velferd og støtte og utvikling som de to kommunalområder med høyest innovasjonsklima og scorer på henholdsvis 3,91 og 3,83. Oppvekst er hakk i hjel og legger seg på gjennomsnittscoren til kommunen og samfunn med lavest innovasjonsklimascore på 3,33.



















Dette resultatet er egentlig som forventet da velferd som er det samme som helse og omsorg ofte er assosiert med mye tverrfaglighet og velferdsteknologi, mens støtte og utvikling er de i Bamble kommune som står ansvarlig for utrulling av nye digitale systemer og det generelle ansvaret for digitaliseringen. Kommunalområdene velferd og støtte og utvikling er områder som ofte forbindes med innovasjon og utvikling.



Den siste scoren som blir presentert i den univariate analysen er innovasjonsscoren ned på virksomhetsnivå og det nivået som ble etterspurt i spørreskjemaet. Det skal nevnes her at det er stor forskjell på antall respondenter per virksomhet, som igjen kan gjøre noe med svaret vi får ut på andre siden. Du har skole og spesialiserte helsetjenester som hadde over 50 respondenter hver, mens f.eks. barne- og familievern og økonomi hadde henholdsvis 5 og 4 respondenter. Derfor ble det også valgt å legge disse virksomheter sammen til kommunalområder nevnt i forrige søylediagram og avsnitt, slik at denne forskjellen kunne jevnes ut noe, og vi kunne se på resultatene per kommunalområdet også. Under ses en oversikt over antall respondenter per virksomhet:

I hvilken virksomhet jobber du?

Antall svar: 295

Svar	Antall	% av svar	
Skole	58	19.7%	 19.7%
Barnehage	26	8.8%	 8.8%
PPT og pedagogiske støttetjenester	6	2%	 2%
Barne- og familievern	5	1.7%	 1.7%
Tjenestetildeling og digitalisering	9	3.1%	 3.1%
Hjemmetjeneste og døgnbemannede boliger	17	5.8%	 5.8%
Miljøarbeidertjenesten	18	6.1%	 6.1%
Spesialiserte Helsetjenester	55	18.6%	 18.6%
Bamble Helsehus	23	7.8%	 7.8%
NAV	6	2%	 2%
Kultur	11	3.7%	 3.7%
Kommunalteknikk	11	3.7%	 3.7%
Eiendom	12	4.1%	 4.1%
Areal og miljø	9	3.1%	 3.1%
Kommunikasjon og virksomhetsstyring	9	3.1%	 3.1%
HR	9	3.1%	 3.1%
Økonomi	4	1.4%	 1.4%
Digitalisering og dokumentforvaltning	7	2.4%	 2.4%

Ift. virksomhetsnivå ses de litt mer tunge og tradisjonelle virksomheter som f.eks. økonomi, hjemmetjenesten, areal og miljø og kommunalteknikk med lavest innovasjonsklimascore, mens spesialiserte helsetjenester, digitalisering og dokumentforvaltning, barne- og familievern og NAV er de med høyest innovasjonsscore. Disse resultater kan anses som forventet slik litteraturen omtaler viktigheten av tverrfaglighet og riktig kompetanse ift. innovasjonsklima, noe det er mye av i disse fire virksomheter. NAV er også en todelt virksomhet som påvirkes av «NAV Stat». Det som kan være noe overraskende her er at

«kultur» har en av de laveste innovasjonsklimascorene, som ofte kjennetegnes av stor kreativitet og nyskapende individer, som også litteraturen presentert tidligere i oppgaven trekker frem som elementer viktig for høyt innovasjonsklima. Resultatet kan være preget av at virksomheten fikk anslått et stort kutt i millionklassen i den pågående innsparingsprosessen i kommunen.

4.1.6 Hva kjennetegner de tre virksomheter med høyest innovasjonsscore og de tre med lavest innovasjonsscore:

Kjennetegn på de tre virksomheter med høyest innovasjonsscore:			
Uavhengige variabler	NAV	Barne- Familievern	Spesialiserte Helsetjenester
Mann			
Kvinne	X	X	X
>20 år			
20-29 år			
30-39 år	X		
40-49 år	X	X	X
50-59 år			
60-69 år			
Ufaglært			
Fagarbeider			
Bachelor/Adjunkt	X	X	X
Mastergrad/Lektor			

NAV = 6 respondenter 2% av alle svar, Barne og Familievern = 5 respondenter 1,7% av alle svar og spesialiserte helsetjenester 55 respondenter 18,6% av alle svar.

Kjennetegn på de tre virksomheter med lavest innovasjonsscore:			
Uavhengige variabler	Kultur	Kommunalteknikk	Økonomi
Mann			
Kvinne	X	X	X
>20 år			
20-29 år			
30-39 år			
40-49 år	X		
50-59 år	X	X	X
60-69 år			
Ufaglært			
Fagarbeider		X	
Bachelor/Adjunkt	X		X
Mastergrad/Lektor			

Kultur = 11 respondenter 3,7% av alle svar, Kommunalteknikk = 11 respondenter 3,7% av alle svar og Økonomi = 4 respondenter 1,4% av alle svar.

Resultatene vist i de to tabeller ovenfor er hentet ut fra «case summaries» fra de tre virksomheter med høyest innovasjonsklima og de tre virksomheter med lavest innovasjonsklima. Disse 6 «case summaries» fra SPSS og ift. kjønn, alder og utdanningsnivå i de totalt 6 virksomheter er så store og lange at de ikke kunne bli hentet ut ifra SPSS og er derfor ikke med i vedlegg som de andre «case summaries» i disse univariate resultatene. Det skal nevnes at disse resultater er basert på få respondenter som skrevet i kursiv under tabeller, dette gjelder særlig økonomi, NAV og familie- og barnevern. Når det er nevnt vil resultatene fra denne analysen basere seg på de svarene undersøkelsen har gitt. X-en i tabellene beskriver hvem av de uavhengige variabler som kjennetegner flest respondenter innenfor de 3 utvalgte faktorene kjønn, alder og utdanningsnivå.

Vi ser at de tre virksomheter med høyest innovasjonsscore samsvarer veldig i sine kjennetegn ift. teamsammensetning. Her er det flest kvinner i alderen 40-49 år men bachelor/adjunkt som sitt utdanningsnivå. Disse resultater samsvarer godt med hvordan de uavhengige variablene opptrer hver for seg. Altså at i Bamble kommune har kvinner med bachelor/adjunkt som sitt høyeste utdanningsnivå høyest innovasjonsklimascore. Ift. alder viser resultatene at de mellom 20-29 år har høyest innovasjonsklimascore i Bamble kommune. Dette gjelder ikke for de tre virksomheter med høyest innovasjonsklimascore, her er det flest i alderen 40-49 år.

De tre virksomheter med lavest innovasjonsklimascore differensierer seg ikke så mye fra de tre med høyest score. Eneste som skiller de er at det er flest i alderen 50-59 år, som også overordnet sett i kommunen scorer noe lavere enn de i alderen 40-49 år. Noen av grunnen til at det ikke er noen forskjeller ift. utdanningsnivå og kjønn kan være at av alle respondenter er 78% kvinner og litt over 60% av alle respondenter har bachelor/adjunkt som sitt høyest utdanningsnivå.

Denne første delen av resultatfremleggelsen viser den univariate analysen, altså i hvilken grad de forskjellige uavhengige variablene påvirker innovasjonsklima hver og en på et overordnet nivå, per dimensjon, for deretter ned på kommunal- og virksomhetsnivå. Den neste delen skal ta for den multivariate analysen hvor det skal ses på hvordan de forskjellige uavhengige variablene evt. påvirker hverandre i kampen om forklaringskraften til hvorfor innovasjonsklimascorene er som den er.

4.2 Multivariat analyse:

Som nevnt under metode avsnittet skal den multivariate analysen gjennom multiple regresjonsanalyse teste og undersøke forklaringskraften av de uavhengige variablene alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet på innovasjonsklimascoren. Den univariate analysen har vist oss hvordan de uavhengige variabler spiller seg ut og påvirker innovasjonsklimascoren hver for seg i den utvalgte populasjonen. Dette er gjort gjennom typetall og det statistiske målet «modus» som benyttes for å finne det mest typiske svaralternativet, altså det alternativet som flest respondenter har krysset av for, men sier ingenting om generaliserbarheten til resten av de ansatte i kommunen og andre kommuner i den offentlige sektoren. Det skal den multivariate analysen og denne delen av resultatfremleggelsen prøve ta for seg (Jacobsen, 2021, s. 321)

Det er valgt ut to multiple regresjonsanalyser i denne oppgaven. Den ene tar for seg den avhengige variabelen innovasjonsklimascore opp mot alle de 4 uavhengige variablene. På bakgrunn av disse resultater ble det valgt å utføre en ny «kontroll» regresjon for å se på om

resultatene fra den første var riktige. I de neste to underpunkter vil disse to multiple regresjonsanalyser og deres resultater fremlegges.

4.2.1 Resultatene og forklaringskraften av alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet på klimascoren.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416 ^a	,173	,110	,68538

a. Predictors: (Constant), Økonomi, NAV, Barne - og familievern, PPT og pedagogiske støttetjenester, Kommunikasjon og virksomhetsstyring, HR, Areal og miljø, Tjenestetildeling og digitalisering, Eiendom, Kommunalteknikk, Kultur, Hjemmetjeneste og døgnbemannede boliger, Miljøarbeidertjenesten, Alder, Bamble Helsehus, Kjønn, Barnehage, Utdanningsnivå, Skole, Spesialiserte Helsetjenester

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,134	,386		10,703	<,001
	Alder	,019	,039	,029	,498	,619
	Kjønn	,077	,106	,044	,732	,465
	Utdanningsnivå	-,018	,067	-,017	-,264	,792
	Skole	-,546	,276	-,295	-1,981	,049
	Barnehage	-,379	,295	-,150	-1,284	,200
	PPT og pedagogiske støttetjenester	-,236	,388	-,047	-,608	,544
	Barne - og familievern	-,085	,402	-,015	-,211	,833
	Tjenestetildeling og digitalisering	-,268	,346	-,065	-,777	,438
	Hjemmetjeneste og døgnbemannede boliger	-,706	,309	-,231	-2,286	,023
	Miljøarbeidertjenesten	-,621	,308	-,208	-2,018	,045
	Spesialiserte Helsetjenester	-,031	,276	-,017	-,111	,911
	Bamble Helsehus	-,595	,299	-,219	-1,991	,048
	NAV	-,050	,403	-,009	-,123	,902
	Kultur	-1,017	,332	-,270	-3,063	,002
	Kommunalteknikk	-1,020	,334	-,271	-3,051	,003
	Eiendom	-,599	,333	-,159	-1,800	,073
	Areal og miljø	-,726	,349	-,175	-2,079	,039
	Kommunikasjon og virksomhetsstyring	-,480	,355	-,109	-1,352	,177
	HR	-,420	,348	-,101	-1,209	,228
	Økonomi	-1,249	,476	-,176	-2,626	,009

a. Dependent Variable: Overallscore

Tabellen på forrige side viser at det ikke er noe signifikans på hvordan alder, kjønn og utdanningsnivå påvirker innovasjonsklimascoren og dermed ingen forklaringskraft i disse tre uavhengige variabler. Men ift. hvilken virksomhet du jobber i, viser resultatene signifikante verdier flere steder, altså sig. verdier under 0,05. Dette forteller oss da at det er ressursene og egenskapene til virksomheten som forklarer hvorfor innovasjonsklimascoren er slik den er i Bamble kommune. Det er også virksomhetene som utgjøre «teamene» i denne oppgaven.

Men for å «kontrollere» at alder, kjønn og utdanningsnivå ikke hadde noen signifikante sig. verdier og da heller ingen forklaringskraft på den avhengige variabelen innovasjonsklima, ble det valgt å utføre en regresjon til hvor den uavhengige variabelen virksomhet ble tatt ut, for å teste og kontrollere om dette gjorde noe med signifikans nivået til de tre andre. Resultatet av denne ses under punkt 4.2.2.

4.2.2 Resultater fra regresjonen uten variabelen virksomhet.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,085 ^a	,007	-,003	,73432

a. Predictors: (Constant), Utdanning, Alder, Kjønn

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,921	,285		13,758	<,001
	Kjønn	,120	,104	,068	1,156	,249
	Alder	-,001	,038	-,001	-,018	,986
	Utdanning	-,241	,238	-,060	-1,014	,312

a. Dependent Variable: Overallscore

Som det kan ses ut ifra tabellen vises det fortsatt ingen signifikante verdier i alder, kjønn og utdanning, selv om virksomhets variabelen er tatt ut av analysen. Dette kan tolkes som en kontroll av at det er virksomheten og deres egenskaper og diversitet som stikker av med forklaringskraften til innovasjonsklimascore resultatene og dermed det resultatet som er generaliserbart til resten av de ansatte i Bamble kommune som ikke har deltatt i undersøkelsen, og overføringsverdien til andre kommuner og den offentlige sektoren.

5 Diskusjon

Frem til nå er relevant litteratur blitt redegjort for, den anvendte metoden og overveielser omkring denne er redegjort for og resultatene er objektivt blitt lagt frem. Den neste delen av oppgaven skal diskutere funnene som er blitt gjort, se om teori stemmer overens med empirien, diskutere oppgavens begrensninger og se på noen betraktninger for fremtidig forskning på området.

Som et tiltak for den røde tråden i oppgaven, gjentas forskningsspørsmålene i denne innledningen av diskusjonen. Samtidig bygges diskusjonen opp med forskningsspørsmålene som overskrifter sammen med oppgavens begrensninger og fremtidig forskning og anbefalinger.

«Hvordan påvirker utvalgte faktorer innovasjonsklima i Bamble kommune?»

- *FS1. "Hvordan påvirkes innovasjonsklima av alder, kjønn og utdanningsbakgrunn i kommunen?"*
- *FS2. «Men bakgrunn i utvalgte faktorer, hva kjennetegner teamsammensetningen i de virksomheter med høyest innovasjonsklimascore og de med lavest innovasjonsklimascore?»*
- *FS3. «Hvordan påvirkes de fire dimensjonene visjon, deltakertrygghet, saksorientering og innovasjonsstøtte i innovasjonsklimaet?»*

Jeg vil starte diskusjonen med å adressere et par ting som gjerne kunne stått under begrensninger. Det er blitt nevnt kort under resultater og omhandler mulige bias pga. skjevheter i populasjonen som har besvart undersøkelsen. Av ca. 1100 ansatte i Bamble kommune var det 295 stk. som besvarte. 230 av disse var kvinner og 65stk var menn. Dette er en vesentlig skjevhet som kan medføre bias ift. betraktninger av resultatene. Resultatene er mer «sårbare» ovenfor en evt. spredning i svarene. Dette gjelder særlig resultatene ned på virksomhetsnivå. Her skapes resultatene av øyeblikksbilde på virksomheter hvor 4-6stk har svart, og over 50stk i andre virksomheter. Så selv om validiteten av testbatteriet anses som meget god, må allikevel gyldigheten av resultatene vurderes og denne skjevhet må diskuteres.

Denne betraktning av en potensiell bias baserer seg på at det er like mange menn og kvinner av de 1100 ansatte i Bamble kommune. Så kommer jo spørsmålet om dette er tilfelle i Bamble kommune, når tendensen i Norge er flere ansatte kvinner enn menn i offentlig sektor. Som insider i egen organisasjon fikk jeg opplyst av HR at det faktisk er slik i Bamble kommune at hele 81% av de ansatte er kvinner og kun 19% av de ansatte er menn. Denne informasjonen medfører at egen betraktning omkring mulig bias bortfaller omhandlende kjønn, og at fordelingen av undersøkelsespopulasjonen er et godt representativt ift. fordelingen av totalt ansatte menn og kvinner i kommunen.

Et annet element som dukker opp i en slik undersøkelsen som en potensiell bias, er de ansattes interesseområder. Som ansatt i en kompleks organisasjon som Bamble Kommune, vil det i løpet av en måned dukke opp mange spørsmål og undersøkelser det ønskes det skal tas stilling til. Særlig i en omstilling- og innsparingsprosess. Vi er alle sammen mennesker som ofte handler basert på hva som interesserer oss. Det kan jo tenkes at de ansatte som valgte svare på denne undersøkelsen allerede er opptatt og interessert i feltet innovasjon, og valgte derfor svare på denne utsendte undersøkelsen fremfor noe annet. Denne formen for selvseleksjon kan gi systematiske skjevheter mellom de som svarte og alle de andre og dermed potensielt være et problem. Men om frafallet er tilfeldig, er det ikke noe problem, foruten for de signifikante resultatene.

5.1 FS1. «Hvordan påvirkes innovasjonsklima av alder, kjønn og utdanningsbakgrunn i kommunen?»:

Når dette bakteppe av mulige bias for resultatene er presentert ønsker jeg trekke frem og diskutere noen av resultatene presentert i resultatavsnittet. Overordnet sett er det ingen voldsomme utslag den ene eller den andre veien i den deskriptive analysen. Kjønnsfaktoren viser at kvinnene er marginalt mer innovative enn mennene i Bamble kommune. Men på en skala som går fra 1 til 5 er forskjellen mellom kjønnene 0,11. Dette er nesten ingen forskjell, noe som egentlig står seg godt ift. likestillingskulturen i det norske arbeidslivet.

Et interessant funn er alder. En antagelse her kan være at svarene burde ha gått i en mer rett linje, med høyest innovasjonsklimascore hos de mellom 20-29 som en nyutdannet og debutanter i et spennende arbeidsliv, for deretter en dalende innovasjonsklimascore frem til 60-69 grunnet mange år i tunge komplekse systemer og en generell trøtthet av arbeidslivet og omstillings- og endringsarbeid. Antagelsen om alders segmentet 20-29 står seg i Bamble kommune, da disse scorer 4,1 på skalaen fra 1 til 5, men deretter svinger pilen litt ift. aldersinndelingen, vel og merke med små utfall. For etter 20-29 år er den laveste innovasjonsklimascoren neste alderssegment, altså 30-39år. Her er innovasjonsklimascoren 3,65, her ville det vært interessant og undersøkt hvorfor, da innovasjonsklimascoren er opp igjen på 3,82 i alders segmentet 40-49. Kan en forklaring være det hektiske småbarns livet til foreldre i alderen 30-39 år, hvor innovasjon og «tilstedeværelse» på jobben og deltakelsen i teamet er fraværende grunnet barnehagen sykdommer og lite søvn? Folkehelseinstituttet opplyser at i 2023 var gjennomsnittsalderen for førstegangsfødende i Norge 30,2år og for annengangsfødende 32 år. Da vil småbarns livets mest hektiske fase være i alderen 30-39år og siden majoriteten av respondenter i denne undersøkelsen var kvinner, kan denne antagelsen i hvert fall ikke forkastes (Folkehelseinstituttet, 28.03.2023).

Utdanningsfaktoren ga ingen nevneverdige utslag alene basert på resultatene, men faktoren virksomhet ga mer spredning i innovasjonsklimascoren basert på de deskriptive resultatene. Bias her er som nevnt antall respondenter per virksomhet. Diskusjonen av disse funnene vil bli diskutert i kommende avsnitt som omhandler FS2.

5.2 FS2. «Med bakgrunn i utvalgte faktorer, hva kjennetegner teamsammensetningen i de virksomheter med høyest innovasjonsklimascore og de med lavest?»

De tre virksomheter med høyest innovasjonsklimascore ligger mellom 4,1 og 4,2 og de tre med lavest ligger på 3,2, så differanse mellom de «beste» virksomheter og de «dårligste» er stor. Foruten å trekke frem kjennetegnene basert på den deskriptive undersøkelsen, har ikke denne oppgaven sett på hva som kjennetegner disse teamene. Den deskriptive undersøkelsen presenterer kun kjennetegnene til populasjonen som har besvart undersøkelsen, og den er

ganske lik for både de med lavest og høyest innovasjonsklimascore. Det var bachelor/adjunkt utdannede kvinner mellom 40-59år.

Men siden undersøker i denne oppgaven er «insider» i egen organisasjon foreligger det informasjon som kan underbygge disse resultatene. NAV og spesialiserte helsetjenester er en del av kommunalområdet velferd som har den høyeste innovasjonsklimascoren av de fire kommunalområder. NAV er også statlig støttet og påvirkes av innovasjonstrangen sentralt. Forfatter av denne oppgaven er selv virksomhetsleder for spesialiserte helsetjenester som forklarer fokus på innovasjonsklima i denne virksomhet, samt hvorfor det er en stor andel respondenter i denne virksomhet. Barne- og familievern som er den tredje virksomhet med høyest innovasjonsklimascore har rett før undersøkelsen ble publisert vært gjennom en stor gjennomgang av tilbudet og tjenesten sin, hvor de fikk hjelp til revidering og arbeid i teamet, som mest sannsynlig har stimulert til økt følelse av deltakertrygghet, innovasjonsstøtte og saksorientering som er tre av dimensjonene innovasjonsklima måles i.

For de virksomheter med lavest innovasjonsklimascore er det mest overraskende med den «lave» innovasjonsklimascoren i kultur. Dette er i utgangspunktet en virksomhet som generelt i kommunal sektor er kjent for endringsvilje og kreative sjeler. Forklaringen for dette ble også kort redegjort for i resultatavsnittet, men kultur har i perioden før undersøkelsen ble publisert, blitt utsatt for et av de største innsparingskravene i den pågående omstilling- og innsparingsprosessen kommunen går gjennom. Dette kan ha resultert i at kultur mistet litt gnist ift. de fire dimensjoner av innovasjonsklima. De to andre virksomheter med lavest klimascore, kommunalteknikk og økonomi, er kulturelt betinget av lover, forskrifter og regler som litteraturen adresserer som offentlige barrierer, men samtidig kjennetegnet av lite diversitet basert på type utdanning og alder. Diversitet er et av kjennetegnene som litteraturen trekker frem som drivkrefter i de team og virksomheter med høyt innovasjonsklima.

Funnene i forskningsspørsmål nummer 3 som omhandler hvordan de fire dimensjonene påvirkes ift. innovasjonsklimaet, vil diskuteres i kommende del av diskusjonen. Samtidig er det viktig å trekke frem og presisere at den deskriptive analysen kun gir et øyeblikksbilde av den gitte populasjonen, basert på en individuell følelse og dagshumor i de gitte 5-10 minutter det tok å gjennomføre undersøkelsen. Det i seg selv er en bias for gyldigheten blant respondentene, men også belyser viktigheten av den påfølgende slutningsstatistikken og den

multivariate analyse for å undersøke om resultatene er generaliserbare til resten av de ansatte i Bamble kommune og andre lignende kommuner.

Slutningsstatistikken og den multivariate analysen skal gi de uavhengige variablene alder, kjønn, utdanningsnivå og virksomhet muligheten til å kontrollere for hverandre, og dermed skape grunnlag for forklaringskraften til hvorfor innovasjonsklimascoren er slik undersøkelsen viser i sine resultater. Her kommer det frem at forklaringskraften ligger i egenskapene til virksomhetene, da denne variabelen var det eneste av de fire utvalgte som hadde noen signifikante resultater. Foruten de andre tre faktorer har ikke denne oppgaven undersøkt egenskapene i teamene, og føyer seg egentlig da inn i samlingen av datagrunnlag som påpeker at det må forskes og undersøkes mer på teamsammensetninger og egenskaper i teamene med høyt innovasjonsklima, slik Newman et al. konkluderer og oppsummerer i deres systematiske review fra 2020 (Newman et al. 2020).

5.3 FS3. «Hvordan påvirkes de fire dimensjoner visjon, deltakertrygghet, saksorientering og innovasjonsstøtte i innovasjonsklimaet?»:

Det er allerede blitt trukket linjer mellom teorien og empirien. Det skal vi fortsette med i kommende avsnitt og forskningsspørsmål nummer 3 skal diskutere hvorvidt teorien kan antyde noen sammenhenger for hvordan de fire dimensjoner av innovasjonsklima blir påvirket i undersøkelsen.

Innovasjonsstøtte er den dimensjonen som scorer lavest med sine 3,43 av 5. Er det de offentlige barrierer som legger forutsetningene og grunnlaget for dette resultatet? Innovasjonsstøtte er den personlige følelsen individet sitter med ift. støtten og felles holdninger til innovasjon. Om virksomhetene i Bamble kommune er preget av nullfeilkulturen, bundet ned av lover, regler og forskrifter i den politiske styringen, ansatte omgitt av transaksjonsledere og et overordnet fokus på omstilling og innsparing, vil det kanskje være forståelig og naturlig at dimensjonen innovasjonsstøtte er den som scorer lavest. Samtidig belyser dette noen av de viktigste områdene Bamble kommune og mest sannsynlig

offentlig sektor generelt må jobbe med for å øke innovasjonsklima i organisasjonen, og da også mulighetsrommet, endring og innovasjon (Innovasjonsbarometeret, 2021) (Holmen og Ringholm, 2020).

Saksorientering/oppgaveorientering er den andre dimensjonen som scorer under gjennomsnittet med en klimascore på 3,67, dog er ikke dette resultatet langt fra det overordnede gjennomsnittet i kommunen på 3,77, som vi ser i resultatavsnittet av den univariate analysen. Denne dimensjonen bygger på en felles målsetting, de klare og tydelige rutiner og veiledninger som skal følges og etterleves. Kan det være slik at denne dimensjonen scorer under gjennomsnittet grunnet mangel på offensiv ledelse? Dette er et tema som trekkes frem av Holmen og Ringholm, og vil mangelen på offensiv ledelse være grunnet mangelen på transformasjonslederen Newman et al adresserer som den foretrukne ledelsesform til stimulering av godt innovasjonsklima. Slik vil den mer passive transaksjonslederen som er bundet på hender og føtter gjennom politisk styring og offentlige rammer skape dårlige forutsetninger for tydelig målsetninger og en god fellesforståelse av saksorienteringen (Holmen og Ringholm, 2020) (De Vries et al, 2016).

Visjon er den dimensjonen som tar for seg narrative for at det et team og en organisasjon holder på med gir mening. Her har også lederen er viktig rolle ift. å holde i dette, og binde utvikling, innovasjon og effektiviseringsarbeid opp mot visjon og narrative, samtidig med det overordnede målet. Vi ser at visjon scorer noe over gjennomsnittet med sin innovasjonsklimascore på 3,83. Kan det være at visjonen fra teamet og lederen kommuniseres tydelig på det overordnede plan, men når det kommer til saks- og oppgaveorientering, den daglige målingen og den praktiske driften, påvirker de offentlige barrierer innovasjonsklimaet i større grad?

Til slutt i denne delen av diskusjonskapittelet kommer noen betraktninger om dimensjonen deltakertrygghet, basert på resultatet og hva empirien sier her. Deltakertrygghet er den dimensjonen som har den høyeste innovasjonsklimascoren på hele 4,05. Deltakertrygghet defineres av Anderson og West gjennom aktiv deltakelse av de ansatte, involvering og klima for tillit og støtte til hverandre. Dette er en viktig ressurs i alle team med høyt innovasjonsklima. Om grunnlaget for svarene ligger i individets forhold til eget team i egen avdeling, vil man kunne si at i denne undersøkelsen her er tryggheten innenfor egen silo den

viktigste faktor for innovasjonsklima. Denne påstand og dette resultat står seg ikke opp mot teorien, som trekker frem silosyndromet som en hemmer for innovasjon, og tverrfaglighet og tilbud på tvers av avdelinger, tjenester og sektorer som en fremmer for innovasjon.

Digresjonen i dette funnet kan være at som leder i Bamble kommune og kanskje offentlig sektor generelt, kan tryggheten i egen silo og avdeling brukes som det gode utgangspunktet for nyteknisk og innovasjon på tvers av tjenester og sektorer. Dette kan skape det sårt trengte økonomiske handlingsrommet, siloen ikke selv klarer å skape under de forutsetninger Bamble kommune og offentlig sektor møter i dag (Anderson og West, 1998) (Innovasjonsbarometeret, 2021).

5.4 Oppgavens begrensninger:

Det er tidligere i denne diskusjon blitt trukket frem noen mulige bias og skjevheter basert på populasjonen. Den redegjørelsen tilhører også denne delen som skal ta for seg oppgavens begrensninger. For underveis i denne prosessen er det blitt oppdaget flere begrensninger som gjennom diskusjon vil styrke forståelse av resultatene og analysen, men også skape grunnlag for fremtidig forskning.

Det ble bestemt tidlig i prosessen at laveste nivå i undersøkelsen basert på kommune hierarkiet skulle være virksomhetsnivå. Dette er også adressert noe under etiske overveielser under metode kapittelet. Det handlet om analysens gjennomførbarhet som ville blitt utfordrende med alle kommunens avdelinger tatt i betraktning, når det bare på virksomhetsnivå ga 18 «dummies» til analysen, noe som var utfordrende nok. Samtidig ville analyse ned på avdelingsnivå, kunne gå utover respondentenes anonymitet, da mange av avdelingene består av få ansatte. Grunnen til at dette trekkes frem her er at det er meget stor sannsynlighet for at svarene og de betraktninger som er utført når undersøkelsen ble gjennomført baserer som på team følelsen på avdelingsnivå og ikke virksomhetsnivå. Dette fordi det daglige teamet som alle de ansatte er en del av er på avdelingsnivå, og at virksomhetsnivået kun blir en paraply som skal binde de enkelte avdelinger sammen på systemnivå, og dermed et nivå veldig få respondenter har basert sine svar på. Dette er en betydelig begrensning som går på undersøkelsen og oppgavens gyldighet.

Verktøyet TCI har gitt oppgavens metode en trygghet ift undersøkelsen sin validitet og reliabilitet. I mange tilfeller hvor et ferdig måleverktøy benyttes kan det være kulturelle forskjeller og markedsspesifikke forskjeller fra verktøyets opphav som kan medføre forskjeller og skivebom i den gitte kontaktens det anvendes. TCI sitt opphav er basert på det britiske arbeidsmarkedet, og det er kjente forskjeller på den britiske arbeidskulturen og den norske, derfor ble den validert til norsk og de norske «forhold», både i fullversjon og kortversjon. Så begrensningen til TCI ligger ikke i selve verktøyet. Men begrensningen for TCI i denne oppgaven kom frem etter revidering av litteraturgjennomgangen og etter hvert når resultater skulle analyseres og oppgaven utviklet seg.

De signifikante resultater i denne oppgaven og forklaringskraften til variasjonen i innovasjonsklima ligger i egenskapene til virksomhetene. TCI er et veldig godt validert verktøy for kartlegging av innovasjonsklima i team og virksomheter, men kartlegger ikke egenskaper og sammensetninger med og i team. Dette er et argument som også trekkes frem av Mathisen og Eklund i litteraturen. Dermed vil TCI tross sin styrke bli en begrensning i deler av denne oppgaven, da forskningsspørsmål to egentlig ønsker gå mer inn på selve teamsammensetningen og kjennetegnene ved de virksomheter med høyest og lavest klimascore, men dette er ikke noe TCI kartlegger (Mathisen og Eklund, 2004).

I diskusjonen av funnene ble det trukket frem informasjon fra organisasjonen som kunne skape forståelse for resultatene, som er en fordel som «insider» i egen organisasjon, og som ikke ville vært et grunnlag om forskeren kom utenifra. Men det er viktig å diskutere de sidene ved å være «insider» som kan skape begrensninger om man ikke er disse bekjent.

Det er beskrevet noe mer formelt hvordan en som forsker på egen organisasjon skal forholde deg til prosessen i metodekapittelet. Siden dette er kvantitativ metode har jeg ikke som «insider» mulighet bevisst og/eller ubevisst å forme svar og oppfølgende spørsmål basert på mine blinde sider eller forforståelse, da spørreskjema er satt i forkant, og i dette tilfelle i spørsmål laget av meg selv. Men insiderens forforståelse og blide sider vil være høyst relevant å ha et bevisst forhold til når resultatene skal bearbeides og tolkes. De blinde sider kan aldri forebygges, da disse ikke er kjent. Men for denne oppgaven har det vært viktig å ha et bevisst forhold til den subjektive forforståelse av de fire uavhengige variabler, da mange av resultatene i den deskriptive analyse kun var med mindre utslag.

5.5 Fremtidig forskning og anbefalinger:

Denne oppgaven og undersøkelse legger til rette for, og skaper nysgjerrighet til å undersøke egenskapene til de virksomheter som har de høyeste innovasjonsklimascorer i kommunen, noe TCI og denne oppgaven ikke gjør. Samtidig kunne det vært interessant å undersøke dette interkommunalt med referanse kommuner, eller såkalte KOSTRA kommuner. Litteratur og tidligere forskning trekker også frem behovet for å undersøke dette i virksomheter.

Om forfatteren av denne oppgave skulle tatt dette videre, ville jeg nok avendt grunnlaget i denne kvantitative undersøkelsen og utført en kvalitativ undersøkelse blant ansatte og ledere i de virksomheter med høyest og lavest klimascore. Dette kunne gitt anledning til å fokusere på faktorer som litteraturen trekker frem påvirker innovasjonsklima, som denne oppgaven ikke har med. Dette er faktorer som arbeidserfaring, kompetanse, diversitet/tverrfaglighet og hvordan forskjellige ledelsesformer påvirker innovasjonsklima. Dette er faktorer sammen med de faktorer belyst i denne oppgaven som litteraturen trekker frem som egenskaper med team og ledelse av team som påvirker graden av innovasjonsklima.

Det ville også vært interessant å se på de individuelle trekkene blant de ansatte i de teamene som scorer høyest og lavest i denne undersøkelsen. Litteraturen tar for seg personlighetstrekk og «state of mind» som påvirker positivt inn på innovasjonsklima i et team og i en organisasjon. Kreativitet og et innovativt tankesett blant de ansatte er to personlighetstrekk som blir trukket frem gang på gang i litteraturen. Et lavt stressnivå, høyt engasjement for jobben og forpliktelse til jobben var også noen personlighetstrekk som ble trukket frem som ville stimulerer til et positivt klima i teamet og i organisasjonen. Disse trekkene ville det vært interessant å kartlegge og undersøke i de virksomheter og team med høyest og lavest innovasjonsklimascore (Newman et al, 2020).

En annen mulighet er å få anledning til å bearbeide datamaterialet i SPSS mer og mer tid til selve analysen. Det har ikke vært tid eller kunnskap til å utforske den delen av datamaterialet. Men det er forstått at det i datagrunnlaget fra undersøkelsen foreligger en mulighet til å agere opp faktorene alder, kjønn, utdanning mot variabelen virksomhet, for deretter sette disse opp i indekser som kunne gitt et grunnlag for å få belyst teamsammensetningen i større grad enn det som er blitt gjort i denne oppgaven.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har sett på hvordan faktorene alder, kjønn, utdanningsnivå og hvilken virksomhet du jobber i, hver for seg påvirker innovasjonsklima i Bamble kommune.

Oppgaven ville se på hvordan teori gitt overens med empirien i Bamble kommune, og om disse resultatene var generaliserbare for resten av de ansatte i kommunen og for andre lignende kommuner.

Dataene fra kommunen beskriver hvilken virksomhet som har høyest innovasjonsklima. Den beskriver også det samme for faktorene alder, kjønn og utdanningsnivå målt gjennom den deskriptiv analyse av populasjonen. Men når disse svarene skal generaliseres for resten av populasjonen i Bamble kommune eller andre lignende kommuner, viser det seg at alder, kjønn og utdanningsnivå ikke har noe signifikante verdier og dermed ingen forklaringskraft på innovasjonsklimascoren. Virksomheten og da teamet i denne oppgaven har signifikante verdier og får dermed forklaringskraften til hvorfor innovasjonsklima er slik det er i hver virksomhet.

Når vi nå vet at forklaringskraften ligger i egenskapene og ressursene til virksomheten, vil det være spennende i fremtidig forskning og kanskje som en videreføring av denne oppgave, og undersøke diversiteten og egenskapene ved de gitte virksomheter som f.eks. er trukket frem i denne oppgave. Det ville vært spennende og undersøkt egenskapene og mangfoldet i de virksomheter med lavest og høyest innovasjonsklimascore, da denne oppgaven ikke har tatt for deg dette.

Referanser/litteraturliste

Aasen, Tone Merethe, og Oscar Amundsen. *Innovasjonsarbejde*. 1.utgave, 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag, 2016.

Digdir. «Innovasjonsbarometeret 2021», 2021.

<https://www.digdir.no/innovasjon/innovasjonsbarometeret-2021/2657>.

Grünfeld, Av Leo A, Markus Bugge, Torbjørn Bull Jensen, Per Botolf Maurseth, og Erland Skogli. «INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR OG SAMFUNNSØKONOMISK LØNNSOMHET», 2016.

<https://www.ks.no/contentassets/d49e71c0fbd14380a807b58e41d89a6f/innovasjon-i-offentlig-sektor.pdf>.

Tidd, Joseph, og J. R. Bessant. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Seventh Edition. Hoboken: Wiley, 2020.

OECD og Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

Willumsen, Elisabeth, og Atle Ødegård, red. *Samskaping: sosial innovasjon for helse og velferd*. Oslo: Universitetsforlaget, 2020.

Innovasjon møter kommune. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2019.

Froehle, Craig M., og Aleda V. Roth. «A Resource-Process Framework of New Service Development». *Production and Operations Management* 16, nr. 2 (mars 2007): 169–88. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00174.x>.

- De Vries, Hanna, Victor Bekkers, og Lars Tummers. «INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA». *Public Administration* 94, nr. 1 (mars 2016): 146–66. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.
- Dobni, C. Brooke. «Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis». *European Journal of Innovation Management* 11, nr. 4 (3. oktober 2008): 539–59. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>.
- Ahmed, Pervaiz. «Culture and climate for innovation». I *European Journal of innovation management*. Bd. 1, 1998.
- Newman, Alexander, Heather Round, Shuanglong Wang, og Matthew Mount. «Innovation Climate: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 93, nr. 1 (mars 2020): 73–109. <https://doi.org/10.1111/joop.12283>.
- ANDERSON, NEIL R, og Michael A West. «Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory», 1998. *Journal of organizational behavior*, pp. 235-258.
- Mathisen, Gro Ellen, og Bjørn Z Ekelund. «Team Climate Inventory –et mål på innovativt klima i grupper og team», 2004. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, Vol 41, nr. 12, side 998-1000.
- Agrell, Anders, og Roland Gustafson. «The Team Climate Inventory (TCI) and Group Innovation: A Psychometric Test on a Swedish Sample of Work Groups». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67, nr. 2 (juni 1994): 143–51. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00557.x>.
- Mathisen, Gro Ellen, Ståle Einarsen, Kari Jørstad, og Kolbjørn S. Brønnick. «Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian Validation of the Team Climate Inventory (TCI)». *Scandinavian Journal of Psychology* 45, nr. 5 (november 2004): 383–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00420.x>.

- Kivimaki, Mika, og Marko Elovainio. «A Short Version of the Team Climate Inventory: Development and Psychometric Properties». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, nr. 2 (juni 1999): 241–46. <https://doi.org/10.1348/096317999166644>.
- Strating, Mathilde Mh, og Anna P Nieboer. «Psychometric Test of the Team Climate Inventory-Short Version Investigated in Dutch Quality Improvement Teams». *BMC Health Services Research* 9, nr. 1 (desember 2009): 126. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-126>.
- Kaiser, Sabine, Bjørn Z Ekelund, Joshua Patras, og Monica Martinussen. «Psychometric Properties of the Norwegian Short Version of the Team Climate Inventory (TCI)», 2016. *Scandinavian journal of organizational psychology*.
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2015.
- «20 prosent færre fødsler i løpet av 20 år». Nyhet: Folkehelseinstituttet, 28. mars 2023. <https://www.fhi.no/nyheter/2023/20-prosent-farre-fodsler-i-lopet-av-20-ar/>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Anvendt spørreskjema i oppgaven:



Team Climate Inventory BK - Endelig

Dette spørreskjema har til hensikt å kartlegge innovasjonsklima i vår kommune. Innovasjonsklima er kort fortalt hvordan arbeidsplassen sin praksis og uttalte retningslinjer og regler legger til rette for nyskaping og utvikling. Spørreskjema er anonymisert. Et team er definert ved at det minimum jobber 2stk i en gruppe eller området. Bamble Kommune møter idag innsparingskrav som vil rette fokus på nyteknisk, nyskaping og tjenesteutvikling. Det å kartlegge innovasjonsklima blant alle ansatte vil gi en pekepinn på hvor klare og godt rigget vi er for å få dette til.

Informasjonen som blir innhentet vil først og fremst bli brukt i min masteroppgave, men kommunen ser også relevansen av denne informasjonen i den prosessen vi sammen står i. Derfor vil informasjonen bli tilgjengelig for arbeidet i kommunen, og resultatene og analysen av informasjonen vil bli tilgjengelig for alle interesserte når den er bearbeidet.

Jeg håper virkelig så mange som mulig har anledning til å sette av 5-10 minutter til dette spørreskjema. Så på forhånd mange takk for innsatsen!

Veiledning:

Spørsmålene fokuserer på klimaet eller atmosfæren i ditt team eller i din arbeidsgruppe - hvordan dere arbeider sammen i teamet, hvor ofte dere møtes og teamets langsiktige målsettinger. Videre hvor mye praktisk støtte og hjelp som gis ved innføringen av nye og bedre måter å samarbeide på. Det finnes ingen "riktige" eller "gale" svar på spørsmålene. Det viktige er at du forsøker å gi nøyaktige og ærlige svar. Ikke bruk lang tid på hvert spørsmål - de første reaksjonene er som regel de beste. Ved hvert spørsmål må du vurdere hvordan teamet i hovedsak fungerer, eller hvordan du føler at klimaet i hovedsak er.

Mvh Niklas Bergseth

Innledende spørsmål

Kjønn

Mann

Kvinne

Alder

>20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60-69 år

Utdanningsnivå

Kryss av for din høyeste utdanning - det er tatt utgangspunktet i kommunens garantilønnstabell.

Ufaglært

Fagarbeider

Fagarbeider m/fagskole

Bachelorgrad

Bachelorgrad m/årsstudium

Adjunkt (4-årig utdanning)

Lektor (5-årig utdanning)

Mastergrad

Annet

I hvilken virksomhet jobber du?

Alternativer er bygget opp av kommunens org.kart

Skole
Barnehage
PPT og pedagogiske støttetjenester
Barne- og familievern
Tjenestetildeling og digitalisering
Hjemmetjeneste og døgnbemannede boliger
Miljøarbeidertjenesten
Spesialiserte Helsetjenester
Bamble Helsehus
NAV
Kultur
Kommunalteknikk
Eiendom
Areal og miljø
Kommunikasjon og virksomhetsstyring
HR
Økonomi
Digitalisering og dokumentforvaltning

Visjon

Hvor klar er du over hva teamets målsetninger er?

Svar alt. 1-5, hvor 1 = Overhodet ikke, 3 = noe og 5 = Fullstendig

1
2
3
4
5

I hvilken grad føler du deg enig med teamets målsetninger?

Svar alt. 1-5, hvor 1 = Overhodet ikke, 3 = noe og 5 = Fullstendig

1
2
3
4
5

I hvilken grad tror du teamets mål er klart forstått av de andre teammedlemmene?

Svar alt. 1-5, hvor 1 = Overhodet ikke, 3 = noe og 5 = Fullstendig

1

- 2
- 3
- 4
- 5

I hvilken grad tror du teamets målsetninger faktisk kan oppnås?

Svar alt. 1-5, hvor 1 = Overhodet ikke, 3 = noe og 5 = Fullstendig

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Deltakertrygghet

I vårt team har vi en «vi er sammen om dette» holdning

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Deltakerne i teamet informerer hverandre om arbeidsrelaterte temaer

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Personene i teamet føler seg forstått og akseptert av hverandre

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Det er virkelige forsøk på å dele informasjon i teamet

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4

5

Oppgaveorientering

Er alle teammedlemmene parat til å sette spørsmålstegn ved grunnlaget for arbeidet teamet gjør?

Svar alt. 1-5, hvor 1 er «I meget liten grad», 3 «I noen grad» og 5 er «I meget stor grad».

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Gjennomfører teamet en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre best mulig resultat?

Svar alt. 1-5, hvor 1 er «I meget liten grad», 3 «I noen grad» og 5 er «I meget stor grad».

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Bygger teamets medlemmer på hverandres ideer for å sikre best mulig resultat?

Svar alt. 1-5, hvor 1 er «I meget liten grad», 3 «I noen grad» og 5 er «I meget stor grad».

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Innovasjonsstøtte

Deltakerne i dette teamet leter alltid etter friske og nye måter å se problemer på

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

I dette teamet bruker vi den tiden vi trenger for å utvikle nye ideer

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

- 1
- 2
- 3
- 4

5

Teamdeltakerne samarbeider for å bidra til å utvikle og bruke nye ideer

Svar alt. Meget uenig = 1, Uenig = 2, Ikke enig eller uenig = 3, enig = 4, Meget enig = 5

1

2

3

4

5

Generert: 2024-03-26 00:05:26.

Vedlegg 2: Organisasjonskart Bamble Kommune:



Dette organisasjonskartet er kan hentes ut fra www.bamble.kommune.no, og er dermed et org.kart som er offentliggjort.

Vedlegg 3: Case summaries SPSS univariat analyse

Case Summaries						
Overallscore						
Kjønn	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Mann	65	3,6956	3,6429	1,07	5,00	,81100
Kvinne	230	3,8025	3,9286	1,14	5,00	,70980
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Alder	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
>20	2	3,5000	3,5000	3,21	3,79	,40406
20-29	19	4,1090	4,2143	3,14	4,86	,52347
30-39	68	3,6544	3,7143	1,14	5,00	,81175
40-49	90	3,8278	3,9286	1,07	5,00	,72464
50-59	86	3,7126	3,7500	1,71	5,00	,66502
60-69	30	3,9143	4,0357	2,00	5,00	,83160
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Utdanningsnivå	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Ufaglært	8	3,6607	3,5714	2,71	4,93	,83190
Fagarbeider	57	3,7544	3,7857	1,71	5,00	,79631
Bachelor/Adjunkt	175	3,7931	3,9286	1,07	5,00	,70873
Mastergrad/Lektor	45	3,7317	3,7857	1,14	5,00	,70631
Total	285	3,7719	3,8571	1,07	5,00	,72668

Case Summaries					
Overallscorevisjon					
N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
295	3,8347	4,0000	1,00	5,00	,81207

Case Summaries					
Overallscore deltakertrygghet					
N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
295	4,0551	4,2500	1,00	5,00	,82642

Case Summaries					
Overallscoreoppgaveorientering					
N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
295	3,6757	3,6667	1,00	5,00	,84645

Case Summaries					
Overallscoreinnovasjonsstøtte					
N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
295	3,4395	3,6667	1,00	5,00	,89130

Case Summaries						
Overallscore						
Oppvekst	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
,00	200	3,7775	3,8929	1,14	5,00	,76094
1,00	95	3,7820	3,8571	1,07	5,00	,67493
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Velferd	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
,00	167	3,6775	3,7857	1,07	5,00	,71523
1,00	128	3,9113	4,0714	1,14	5,00	,73801
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Samfunn	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
,00	252	3,8540	4,0000	1,07	5,00	,70363
1,00	43	3,3389	3,2143	1,71	5,00	,75643
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Støtteogutvikling	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
,00	266	3,7726	3,8571	1,07	5,00	,74373
1,00	29	3,8374	3,9286	2,36	4,79	,63685
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Skole	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	237	3,7984	3,9286	1,14	5,00	,74511
1	58	3,6995	3,7857	1,07	4,93	,68273
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Barnehage	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	269	3,7722	3,8571	1,07	5,00	,73945
1	26	3,8489	3,9286	2,21	5,00	,67441
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

PPT og pedagogiske støttetjenester

	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	289	3,7746	3,8571	1,07	5,00	,73889
1	6	3,9881	3,9286	3,57	4,50	,33017
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Barne - og familievern

	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	290	3,7727	3,8571	1,07	5,00	,73106
1	5	4,1429	4,4286	2,64	4,79	,85416
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Tjenestetildeling og digitalisering

	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	286	3,7732	3,8571	1,07	5,00	,73300
1	9	3,9603	4,2143	2,86	4,79	,75939
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overall score

Hjemmetjeneste og døgnbemannede boliger	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	278	3,7939	3,9286	1,07	5,00	,73418
1	17	3,5336	3,7143	2,00	4,86	,69166
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overall score

Miljøarbeidertjenesten	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	277	3,7893	3,8571	1,07	5,00	,71389
1	18	3,6190	3,7143	1,71	4,93	,99699
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overall score

Spesialiserte Helsetjenester	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	240	3,6827	3,7857	1,07	5,00	,74894
1	55	4,1987	4,2143	3,07	5,00	,47294
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overall score

Bamble Helsehus	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	272	3,7923	3,8929	1,07	5,00	,72448
1	23	3,6211	3,6429	1,14	5,00	,83088
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overall score

NAV	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	289	3,7689	3,8571	1,07	5,00	,73381
1	6	4,2619	4,4286	3,29	4,79	,55451
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Kultur	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	284	3,8013	3,9286	1,07	5,00	,72427
1	11	3,2013	3,0714	1,79	5,00	,76052
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Kommunalteknikk	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	284	3,8011	3,9286	1,07	5,00	,72124
1	11	3,2078	3,2143	1,71	4,93	,84301
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Eiendom	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	283	3,7908	3,8571	1,07	5,00	,72889
1	12	3,5000	3,5357	2,07	4,57	,81213
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Areal og miljø	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	286	3,7892	3,8929	1,07	5,00	,73508
1	9	3,4524	3,2857	2,50	4,50	,61859
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
Kommunikasjon og virksomhetsstyring	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	286	3,7775	3,8571	1,07	5,00	,73884
1	9	3,8254	3,8571	3,07	4,50	,55341
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries						
Overallscore						
HR	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	286	3,7787	3,8571	1,07	5,00	,73933
1	9	3,7857	3,7143	3,07	4,57	,53213
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Økonomi	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	291	3,7855	3,8571	1,07	5,00	,72885
1	4	3,3036	3,3214	2,36	4,21	1,01246
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320

Case Summaries

Overallscore

Digitalisering og dokumentforvaltning

	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Std. Deviation
0	288	3,7681	3,8571	1,07	5,00	,73554
1	7	4,2245	3,9286	3,64	4,79	,47457
Total	295	3,7789	3,8571	1,07	5,00	,73320