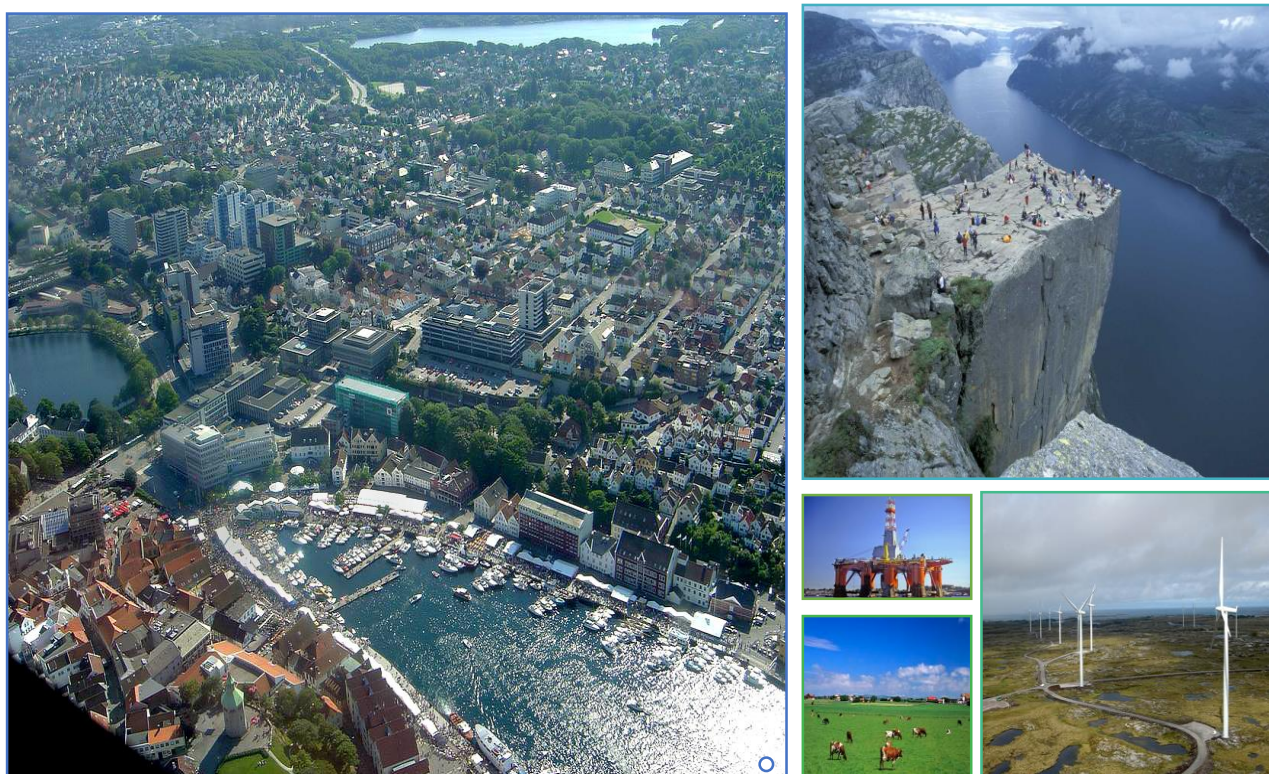


Organisasjonsklima og innovasjon i kommuner i Stavangerregionen

Kristine Øglænd

Masteroppgave i strategi og ledelse



○

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Handelshøyskolen ved
Universitetet i Stavanger

Våren 2014



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVVET INNEN
FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell
oppgave)

TITTEL: Organisasjonsklima og innovasjon i kommuner i Stavangerregionen.

ENGELSK TITTEL: Organizational climate and innovation in municipalities in the Stavanger
region

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

959747

Navn:

Kristine Øglænd

Ragnar Tveterås

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2014 Underskrift administrasjon:.....

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2014 ved Universitet i Stavanger. Oppgaven er en fordypning innenfor spesialretningen strategi og ledelse.

Denne oppgaven ble til etter at jeg fikk presentert mulige tema til masteroppgaven på informasjonsmøtet som ble holdt. Ut fra alle disse mulighetene så var det innovasjon i kommuner som fanget min oppmerksomhet, og dette ville jeg fordype meg i. Det som viste seg å være interessant med dette temaet var barrierer og drivkrefter for innovasjon i kommunen. Dettet ledet meg videre inn på organisasjonsklima som en faktor som kunne ha innvirkning på innovasjon med fremmende og hemmende elementer. Å skrive denne masteroppgaven har vært en krevende prosess med oppturer og nedturer, men også en lærerik prosess. I den forbindelse er det flere som fortjener en takk.

Jeg vil takke veileder Ragnar Tveterås for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning gjennom hele oppgaven. Jeg vil også takke Rune Dahl Fitjar for god veiledning under utarbeidelsen av spørreskjemaet. En stor takk rettes også til Tore Sirnes for å bidratt med verdifull innsikt i hvordan kommuner fungerer.

Jeg vil også takke Greater Stavanger for å informere rådmennene i de ulike kommunene om studien og for å ha gitt oss tilgang til nødvendig informasjon for å få sendt ut spørreundersøkelsen. Og får å ha bidratt med å renske opp i uklarheter i spørreskjemaet.

Jeg ønsker videre å takke kommunene som deltok i undersøkelsen.

Takk til Kim Hansen for korrekturlesing.

Sandnes, 12 juli 2014

Kristine Øglænd

Sammendrag

Eksisterende innovasjonsforskning baserer seg i hovedsak på studier i konkurranseutsatt virksomhet, men de siste årene har det stadig blitt et større fokus på innovasjon i offentlig sektor. Et viktig element angående innovasjon i offentlig sektor er hva som er drivkrefter og hva som er barrierer for innovasjon. Det er tidligere gjort studier i privat sektor for å se hvilke elementer med organisasjonsklimaet til en organisasjon som hemmer eller fremmer innovasjon. Teorien tar opp disse ulike elementene ved organisasjonsklimaet og særpreg ved offentlig sektor og kommuner rundt temaet innovasjon.

På bakgrunn av dette var målet med denne studien å finne ut hvilke dimensjoner ved organisasjonsklimaet som virker fremmende og hvilke som vil virke hemmende på innovasjonsaktiviteten i kommunene i Stavangerregionen. For å finne svar på dette ble det sent ut et elektronisk spørreskjema til 14 kommuner i regionen. Fem kommuner valgte å delta, det er Time, Sandens, Klepp, Stavanger og Hå. Innovasjonsaktiviteten ble målt på de vanligste typene innovasjon i kommuner, tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Resultantene fra de innsamlede dataene viste kun en signifikant sammenheng mellom organisasjonsklima dimensjonen ytre fokus og tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Det er en positiv sammenheng mellom ytre fokus og innovasjonsaktiviteten, som vil si at når ytre fokus øker så øker sannsynligheten for innovasjon. Tjenesteinnovasjon hadde også en signifikant positiv sammenheng med refleksivitet.

I tillegg til å undersøke hvordan klimadimensjonene henger sammen med innovasjonsaktivitet, ble det sett nærmere på forskjeller mellom de ulike kommunene og sektorene i utvalget. Der spesielt omsorg sektoren i utvalget skiller seg ut ved å rapportere om lite innovasjonsaktivitet.

Ytre fokus skiller seg ut som en viktig dimensjon når det kommer til innovasjonsaktiviteten i kommuner. Det at kommunene og enheten er mottakelige for brukernes behov ser ut til å være tilknyttet innovasjon.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord..... | 3 |
| Sammendrag..... | 4 |
| Innholdsfortegnelse | 5 |
| 1 Innledning..... | 8 |
| 2 Teori | 10 |
| 2.1 Hva er innovasjon..... | 10 |
| 2.2 Innovasjon i offentlig sektor..... | 12 |
| 2.2.1 Forskjellen mellom Privat og Offentlig sektor | 14 |
| 2.2.2 Barriere og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor | 17 |
| 2.3 Innovasjon i Kommuner | 19 |
| 2.4 Kommuner i Stavangerregionen | 20 |
| 2.5 Organisasjonsklima | 21 |
| 2.5.1 Fremmende faktorer på innovasjonsaktivitet..... | 21 |
| 2.5.2 Hemmende dimensjoner på innovasjonsaktivitet | 23 |
| 3 Metode..... | 25 |
| 3.1 Design..... | 26 |
| 3.2 Innsamling av data..... | 27 |
| 3.2.1 Design av spørreskjemaet | 27 |
| 3.2.2 Målenivå | 28 |
| 3.2.3 Pre-test | 29 |
| 3.3 Utvalg | 30 |
| 3.4 Analyse av data..... | 31 |
| 4 Resultater..... | 32 |
| 4.1 Validitet og reliabilitet..... | 32 |
| 4.1.1 Resultater validering | 33 |
| 4.1.2 Divergent validitet | 39 |
| 4.2. Analyse av ulike typer innovasjoner | 41 |
| 4.2.1 Tjenesteinnovasjon | 41 |
| 4.2.2 Prosessinnovasjon | 44 |
| 4.2.3 Organisasjonsinnovasjon | 47 |
| 4.2.4. Kommunikasjonsinnovasjon..... | 50 |
| 4.3 Klimadimensjoner | 52 |
| 4.3.1 Krysstabeller klimadimensjoner og ledernivå | 53 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.2 Krysstabeller klimadimensjoner og tidligere arbeidet i privat sektor | 55 |
| 4.3.3 Kommunetilhørighet og klimadimensjoner | 57 |
| 4.3.4 Sektortilhørighet og klimadimensjoner..... | 59 |
| 4.3.5 Ledernivå og klimadimensjoner | 59 |
| 4.3.6 Erfaring fra privat sektor og klimadimensjoner..... | 59 |
| 4.3.7 Utdanningsnivå og klimadimensjoner | 60 |
| 4.3.8 Interaksjonseffekter kommune*sektor og klimadimensjoner | 62 |
| 4.4 Regresjonsanalyse av ulike typer innovasjon..... | 63 |
| 4.4.1 Tjenesteinnovasjon | 63 |
| 4.4.2 Prosessinnovasjon | 68 |
| 5 Diskusjon..... | 72 |
| 5.1 Hypotesene | 72 |
| 5.2 Innovasjonsaktiviteten | 75 |
| 5.3 Organisasjonsklimadimensjonene | 78 |
| 5.4 Begrensninger og feilkilder | 79 |
| 5.5 Videre forskning | 81 |
| 6 Konklusjon | 81 |
| Referanser..... | 83 |
| Vedlegg A: Spørreskjema | 86 |
| Vedlegg B og C: Utvalg sektor/kommune | 108 |
| Vedlegg D: ANOVA sektortilhørighet | 110 |
| Vedlegg E: t-test ledernivå..... | 111 |
| Vedlegg F: t-test erfaring fra privat sektor..... | 112 |

Figurer:

| | |
|--|----|
| Figur 1: Forskjellen mellom privat og offentlig sektors innovasjon..... | 15 |
| Figur 2: Barrierer og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor..... | 18 |
| Figur 3: Innovasjonstyper i kommuner. | 20 |

Tabeller:

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Faktorladning og Cronbach`s alpha, Autonomi..... | 34 |
| Tabell 2: Faktorladning og Cronbach`s alpha, Integrasjon | 34 |

| | |
|---|----|
| Tabell 3: Faktorladning og Cronbach`s alpha, involvering..... | 35 |
| Tabell 4: Faktorladning og Cronbach`s alpha, veiledning. | 35 |
| Tabell 5: Faktorladning og Cronbach`s alpha, formalisering. | 36 |
| Tabell 6: Faktorladning og Cronbach`s alpha, tradisjon. | 36 |
| Tabell 7: Faktorladning og Cronbach`s alpha, innovasjon og fleksibilitet. | 36 |
| Tabell 8: Faktorladning og Cronbach`s alpha, refleksivitet..... | 37 |
| Tabell 9: Faktorladning og Cronbach`s alpha, ytre fokus..... | 37 |
| Tabell 10: Faktorladning og Cronbach`s alpha, klarhet i målene | 38 |
| Tabell 11: Faktorladning og Cronbach`s alpha, kvalitet..... | 38 |
| Tabell 12: Faktorladning og Cronbach`s alpha, risiko..... | 38 |
| Tabell 13: Faktorladning og Cronbach`s alpha, politisk kontroll | 39 |
| Tabell 14: Korrelasjon..... | 40 |
| Tabell 15: Tjenesteinnovasjon | 43 |
| Tabell 16: Prosessinnovasjon..... | 46 |
| Tabell 17: Organisasjonsinnovasjon | 49 |
| Tabell 18: Kommunikasjonsinnovasjon..... | 51 |
| Tabell 19: Klimavariabler, gjennomsnitt og standardavvik..... | 53 |
| Tabell 20: Gjennomsnitt og standardavvik for klimadimensjoner pr kommune, F-test av statistisk signifikante ulikheter mellom kommuner. | 58 |
| Tabell 21: Gjennomsnitt og standardavvik for klimadimensjoner pr utdanningsnivå, F-test av statistisk signifikante forskjeller mellom utdanningsnivåer..... | 61 |
| Tabell 22: Interaksjonseffekter, sektor*kommune..... | 62 |
| Tabell 23: Logit regresjon. Tjenesteinnovasjon..... | 66 |
| Tabell 24: Logit regresjon, kombinasjonen med flest signifikante klimadimensjoner i forhold til tjenesteinnovasjon..... | 67 |
| Tabell 25: Logit regresjon kun signifikante klimadimensjoner. | 68 |
| Tabell 26: Logit regresjon. Prosessinnovasjon | 70 |
| Tabell 27: Log it regresjon, kombinasjonen med flest signifikante klimavariabler..... | 71 |
| Tabell 28: Log it regresjon, kun signifikante klimavariabler..... | 72 |

1 Innledning

Eksisterende innovasjonsforskning baserer seg i hovedsak på studier i konkurranseutsatt virksomhet, men de siste årene har det stadig blitt et større fokus på innovasjon i offentlig sektor (Windrum, 2008). Faktum er at offentlig sektor i Norge sysselsetter over 700 000 mennesker som tilsvarer 30 prosent av arbeidstokken i Norge, det er altså en stor arbeidsplass som bør få et større fokus når det gjelder innovasjon. (Aasen & Amundsen, 2011). Offentlig sektor har utviklet en rekke nye tjenester, som for eksempel Altinn. Det er nødvendig å promotere innovasjon i offentlig sektor for å opprettholde et høyt nivå på velferdstjenester og til å bidra til å adressere de økonomiske og sosiale utfordringene offentlig sektor står ovenfor (Bloch & Bugge, 2013).

Det er økende bevissthet om betydningen og nødvendigheten av innovasjon i offentlig sektor. Innovasjon er avgjørende for å opprettholde høy kvalitet på tjenestene det offentlige yter. Det offentlige opplever demografiske endringer og stadig økende forventninger fra beviste brukere (Windrum, 2008). Innovasjon i offentlig sektor er et høyaktuelt tema i Norge. Det ble etablert som et eget politisk satsingsfelt i innovasjonsmeldingen, kunnskapsdepartementet har også opprettet regionale forskningsfond på området. KS er også en sentral pådriver og har som visjon at norske kommuner skal være nyskapende (Røste, 2013).

Offentlige institusjoner blir ofte ansett for å være konservative, byråkratiske og langsomme, når de faktisk gjør endringer, er dette ofte på grunn av aktiviteter som tar plass utenfor offentlige institusjoner (Koch, Cunningham, Schwabsky & Hauknes, 2006). Noe sannhet er det i dette utsagnet, forskere har vært vitne til risikovegning og motstand til endring (Koch et al, 2006). Brukerne av offentlige tjenester har også et inntrykk av at det ikke blir innover noe særlig i offentlig sektor (Koch et al, 2006).

Ut fra intervjuer gjort av Koch et al (2006) kan det virke som sluttbrukere undervurderer innovasjoner som skjer i offentlig sektor. Man bør derfor få mer frem i lyset at det skjer innovasjon i offentlig sektor, dette blant annet for å bedre brukarene sitt inntrykk. I følge Ringholm, Teigen & Aarsæther (2013) har norske kommuner alltid vært nyskapende, men det er først den siste tiden man har brukt begrepet innovasjon om denne nyskapingen.

Denne bakgrunnen viser at studier på offentlig innovasjon er viktig å undersøke og få frem i lyset.

Denne undersøkelsen skal kartlegge om kommuner i Stavanger regionen er innovative og hvilke typer innovasjon som foregår i disse kommunene. Det er også et ønske å se på hvilke deler av organisasjonsklimaet som vil virke fremmende på innovasjonsaktiviteten og hvilke dimensjoner som vil virke hemmende på innovasjonene. Det er viktig å bringe ut i lyset at det foregår innovasjon i kommunene, og dermed vise brukere og politikere at kommunene prøver å være nyskapende og forbedre eksisterende prosesser. Samtidig er det viktig å kartlegge faktorer som driver og som hemmer innovasjon. Ut fra dette bygger denne studien på følgende problemstilling,

Problemstilling: Hvilke dimensjoner ved organisasjonsklimaet vil virke hemmende og hvilke vil virke fremmende for innovasjonsaktiviteten i kommunene i Stavanger regionen?

Formålet med denne undersøkelsen er å se om man kan bruke målene på organisasjonsklima på offentlig sektor og koble organisasjonsklimadimensjonene opp mot innovasjonsaktiviteten til kommuner. Med dette ønsker man å se om det eksisterer signifikante forskjeller mellom variablene organisasjonsklima og innovasjonsaktivitet. Studien til Hunter, Bedell og Mumford (2007) viser at enkelte faktorer ved organisasjonsklimaet vil fremme innovasjon. Det er ønskelig å se om dette også er tilfelle i de 5 kommunene i denne undersøkelsen.

I denne studien blir definisjoner av innovasjon presentert. Det vil bli gått inn på hva som er spesielt med innovasjon i offentlig sektor og hva som skiller offentlig sektor fra privat sektor i forhold til innovasjon. Her fokuseres det på Publin prosjektet sitt arbeid og rapporter med Koch og Hauknes (2005) i spissen. Det vil også bli sett litt nærmere på innovasjon i kommuner. Tilslutt vil det bli en gjennomgang av organisasjonsklimaet som tar utgangspunktet til artikkelen til Patterson et al (2005) og ulike elementer med klimaet som kan kobles til innovasjon. Denne presentasjonen vil lede frem til ulike hypoteser. Selve inspirasjonene til undersøkelsen kommer fra (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011) og deres undersøkelse om organisasjonsklima og innovasjon i norsk servicenæring. Disse forfatterne har også utarbeidet en norsk versjon av spørreskjemaet om organisasjonsklima til Patterson et al (2005) og har validert dette.

Som nevnt har denne studien hentet inspirasjon fra studien Organizational Climate and Innovation in the Norwegian Service Sector (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011). Ved å koble sammen variablene klima for innovasjon og innovasjonsaktivitet. Det vil bli sendt ut en elektronisk spørreundersøkelse til ledere i kommunene. De kommunene som ville delta i undersøkelsen er Klepp, Hå, Sandnes, Time og Stavanger. Det hadde vært

ønskelig å få medarbeidere i disse kommunene til å svare på undersøkelsen som omhandlet organisasjonsklimaet for å få et mest mulig realistisk bilde av klimaet, men i denne omgang lot ikke det seg gjøre.

Spørreskjemaet som vil bli brukt er deler av The Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson, et al., 2005) for å dekke organisasjonsklimaet. For å dekke spørsmål om innovasjonsaktiviteten brukes spørsmål fra SSB sin undersøkelse (Foyn, 2011). Det blir endret litt på formuleringen av spørsmålene for å tilpasses offentlig sektor, men man vil prøve å holde de mest mulig originale for å bevare validiteten av spørsmålene. I tillegg vil en rekke kontrollspørsmål bli stilt. Det er også konstruert to egne dimensjoner ut fra særtrekk ved offentlig sektor, nemlig kontroll fra lokalpolitikere og risiko, da dette sies å ha en negativ effekt på innovasjon i offentlig sektor (Bugge, Mortensen, & Bloch, Meausering Public Innovation in Nordic Countries, 2011).

I kapittel 2 presenteres ulike teori som er knyttet opp mot innovasjon i offentlig sektor og da spesielt for kommuner. Ut fra teorien blir hypotesene presentert. I kapittel 3 vil metodevalgene for studien bli presentert. Dette blir fulgt opp av resultatene som blir presenter i kapittel 4. deretter komme det en diskusjonsdel i kapitel fem hvor teorien som ble presentert i kapittel 2 vil bli diskutert opp mot resultatene som ble avdekket i kapittel 4. Det hele avsluttes med en konklusjon.

2 Teori

I dette kapittelet vil ulike teorier knyttet til innovasjon i offentlig sektor bli presentert. Det vil først bli en gjennomgang av innovasjonsbegrepet, før man spesifikt ser på innovasjon i offentlig sektor. Det blir en gjennomgang av forskjellen mellom offentlig sektor og privat og kjente barrierer og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor blir presentert. Det vil også bli sett på innovasjon i kommuner og utfordringer Stavangerregionen står ovenfor.

2.1 Hva er innovasjon

I litteratur som omhandler innovasjon har man mange ulike definisjoner av hva en innovasjon er, men alle har fellestrekk. Aasen og Amundsen (2011) forklarer at innovasjon skjer gjennom:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, og hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ (Aasen & Amundsen, 2011, s. 38).

Koch & Hauknes (2005) definerer innovasjon som “Innovation is a change of behavior that is new to the relevant agent but not necessarily new to society as a whole” (Koch & Hauknes, 2005, s. 9). Dette vil si at selv om man introduserer noe noen andre har gjort andre steder tidligere, så er det en innovasjon så lenge det er nytt for din organisasjon.

Koch et al (2006, s. 9) definerer innovasjon som «en tilsiktet endring i atferd med et spesifikt mål i tanken».

Innovasjon handler ifølge Aasen og Amundsen (2011) om å få til stabile endringer, som innebærer endringer i kultur, vaner eller rutiner. Innovasjon handler om at noe nytt blir til, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens (Aasen og Amundsen, 2011).

Det kan virke forvirrende på hva som er forskjellen mellom en innovasjon eller en oppfinnelse, men det er viktig å skille disse to. Oppfinnelse kan defineres som «skapelsen av en ny ide. Innovasjon er mer omfattende og inkluderer prosessen med å utvikle og implementere en ny ide» (Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 1999, s. 9)

Innovasjon innebærer endring i atferd, en organisasjon må endre seg for å kunne realisere innovasjon som er basert på en ide som er annerledes enn dagens forretningskonsept (Aasen & Amundsen, 2011).

Det finnes ulike typer innovasjon, de fleste assosierer nok innovasjon med produkter. Foyn (2011) deler innovasjon inn i fire kategorier i sin undersøkelse: «Produkt/tjeneste innovasjon som er nye eller vesentlig endrede varer og tjenester. Prosessinnovasjon som er nye eller vesentlig endrede produksjonsprosesser. Organisasjonsinnovasjon som er nye eller vesentlig endrede metoder for organisering. Kommunikasjonsinnovasjon som er nye eller vesentlig endrede metoder for kommunikasjon med brukere/kunder» (Foyn, 2011, s. 23).

Innovasjon kan være inkrementell eller radikal. En inkrementell innovasjon vil innebære en liten forandring i forhold til eksisterende produkter. Inkrementelle innovasjoner skjer kontinuerlig og er den vanligste formen for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). En radikal innovasjon innebærer noe helt nytt og skaper fundamentale endringer i praksisen i en organisasjon (nordic innovation, 2011). Kommuner driver i stor grad lovpålagt virksomhet og kan ikke ta for stor risiko knyttet til radikale innovasjoner (Teigen 2013, s. 51).

Det synes å være en utbredt oppfatning blant forskere at innovasjon vil føre til noe som er bedre enn det som var før, men faktum er at innovasjon ikke alltid lykkes (Aasen & Amundsen, 2011). Inkrementell innovasjon blir stort sett antatt å være mindre risikofylt enn radikal innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011).

Studier som ser på risikovegring i offentlig sektor påpeker at dette er et problem og til hinder for innovasjon. Koch et al (2006) sier at man må komme med tiltak for å hindre dette. De nevner at en av de viktigste strategiene for å overvinne risikoaversjon er å overbevise interessenter for behovet, potensiale og faktiske ytelser som følge av innovasjon og utføre deltakende prosesser. Risikoaversjon kan overvinnnes gjennom demonstrasjon av nytten av innovasjoner, for eksempel gjennom pilotprosjekter og ved å henvise til "god praksis" fra andre organisasjoner og land. Politikere og offentlige ledere bør tydelig kommunisere at det er, og må være risiko involvert i innovasjonsprosesser, og at det er en forskjell mellom å vanstyre og vilje til å ta fornuftige risiko (Koch et al, 2006).

Bozeman og Kingsley (1998) sin studie ser på forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner når det gjelder risikokultur. Deres funn viser at det er forskjeller i organisasjoners risikokultur, men at hvilken sektor organisasjonene tilhører forteller lite om organisasjonens risikokultur (Bozeman & Kingsley, 1998). En kultur som kjennetegnes av stor risikovillighet vil ha toppledere som stoler på sine ansatte og er en organisasjon med klare mål. Organisasjoner som er mindre risikovillige er preget av formalisering og svake bånd mellom prestasjon og forfremmelse. Organisasjoner med høy grad av involvering fra de folkevalgte vil også være preget av å ta mindre risiko (Bozeman & Kingsley, 1998).

2.2 Innovasjon i offentlig sektor.

Innovasjonsbegrepet er relativt nytt innenfor offentlig sektor, og det eksisterer ulike oppfatninger av hva som ligger i begrepet. En definisjon som ligger nært opptil den som er brukt i privat sektor vil være «implementering av en vesentlig endring i måten den offentlige organisasjonene opererer på» (Bugge & Skålholt, 2013). Innovasjon i offentlig sektor er en sentral bidragsyter til den nasjonale veksten og velferden til borgerene (Windrum, 2008).

Offentlig sektor består av mangfold og segmentering, prosessene er da preget av meningsforskjeller, mange saker og mange aktører. Samtidig styres sektoren av et krav om handling innenfor demokratiske og hierarkiske styringsprinsipper, som vil si man må gjennom kompromisser og forhandlinger (Aasen & Amundsen, 2011).

Statsbudsjettet gir hvert år rammebetingelser for utviklingsarbeidet og det er en stadig økende spenning mellom økende utgifter og krav om effektivisering (Aasen & Amundsen, 2011). Regjeringen Stoltenberg la for noen år siden fram St.meld. nr 7 (2008-09) med tittelen: Et nyskapende og bærekraftig Norge. Meldingen presenterte høye ambisjoner for både næringslivet og offentlig sektor, og økt innsats på forskning og innovasjon var blant virkemidlene.

Mange har argumentert for at offentlige organisasjoner er nokså immune i forhold til signifikant produktivitetsøkning, da spesielt økning som skyldes innovasjon. Manglende evne til å registrere og beholde den marginale gevinsten man kan oppnå ved en handling blir brukt som et argument på at offentlige organisasjoner er mindre effektive. I offentlig sektor kan ansatte som forsøker å innovere oppleve negative sanksjoner dersom man mislykkes, mens det å fortsette i samme spor som før ikke medfører noe risiko, dermed vil ikke offentlig ansatte finne verdi i å innovere (Roessner, 1977).

Det er stadig økende bevis for at offentlige organisasjoner øker produktiviteten gjennom innovasjon (Roessner, 1977). Roessner konkluderer i sin artikkel at det er et teoretisk grunnlag for å si at offentlig sektor er mindre innovativ enn privat, men empiriske studier er tvetydige, noen viser at private er mer effektive andre ikke. De ulike sektorene har ulike utfordringer angående innovasjon (Roessner, 1977).

Hva kan forklare forskjellen i den innovative kulturen og aktiviteten til offentlig sektor? Det som kan forklare dette er strukturelle -, kulturelle-, oppgave relaterte- og miljørelaterte faktorer (Lægneid, Roness, & Verhoest, 2011).

Undersøkelsen til (Bugge, Mortensen, & Bloch (2011) viser at ledere i offentlig sektor mener for lite midler er en grunn til lite innovasjon, dette støttes av funnene til Lægneid, Roness, & Verhoest (2011).

Det er et nytt begrep som har gjort sitt inntog i innovasjonsforskningen og da særlig kan gjøre seg gjeldene innenfor innovasjon i offentlig sektor. Bricolage er dette begrepet, «Bricolage, er et begrep som brukes for å referere til opprettelsen av et verk fra et variert utvalg av ting som måtte være tilgjengelige, eller arbeidet skapt av en slik prosess» det vil si at man innoverer med det man har tilgjengelig (Marshall, 2009). Man trenger ikke alltid finne opp noe helt nytt. Man må samle de ressursene man har tilgjengelig, slik at man kan skape noe ved at mange bidrar. For ledere er innovasjon noe tilsiktet og pålagt, mens for medarbeidere er innovasjon mer bricolage og egen (Fuglsang, 2010). Bricolage innvolverer et element som kan bli

repetert i nye situasjoner. Det åpner opp for å gjøre ting på en ny måte og vil ha en innvirkning på utviklingen av tjenester, men innovasjonen vil verken være radikal eller tilsiktet (Fuglsang, 2010). Fuglsang (2010) konkluderer med at bricolage vil bidra til nye ferdigheter og nye rutiner som er viktig i tjenesteproduksjon. For å ha en vellykket bricolag i organisasjonen og få en helhetlig tilnærming til innovasjon trengs det, intim kjennskap til ressurser, grundige observasjoner og lytting, man må stole på ens ideer og ha selvkorrigerende strukturer med tilbakemelding (Marshall, 2011).

The often-quoted Newton had it right: when we innovate we are standing on the shoulders of those who came before us. We pull from so many directions. We piece together what is at hand and we cobble it together and we make something fit for purpose. We are bricoleurs and we make what we can with what we have (Marshall, 2011).

Dette er en metode som kan være aktuell for offentlig sektor med sine begrensede ressurser. Konseptet med bricolage forstått som små justeringer etterfulgt av et «gjør det selv» prinsipp kan også hjelpe til å forstå bedre hvordan brukerne av de offentlige tjenestene er involvert i innovasjon. Brukerne kommer ikke selv opp med nye ideer, det er de ansatte som tolker brukernes behov og forsøker å respondere på disse behovene (Fuglsang, 2011, s. 83).

2.2.1 Forskjellen mellom Privat og Offentlig sektor

Den manglende interessen for innovasjon i kommunene kan stamme fra oppfatninger om arbeidsdelinga mellom det offentlige og private. I rettsstatstradisjonen er offentlig sektor sin viktigste oppgave å etablere faste og trygge rammevilkår for den private sfære gjennom lover, regler og institusjonell stabilitet (Teigen, 2013, s 32). Innen rettsstats tradisjonen skal det offentlige sørge for de gode rutinene og drive rutinepolitikk, mens den skapende politikken skal skje i det private (Teigen, 2013). Etter hvert fikk man en mer allmenngjøring av innovasjonsbegrepet og offentlig sektor ble inkludert. I dag er nye tjenester, nye produksjonsmetoder og ny organisering like relevant for offentlig sektor som for privat sektor (Teigen, 2013).

Figur 1: Forskjellen mellom privat og offentlig sektors innovasjon. Etter: Koch, Cunningham, Schwabsky & Hauknes, 2006, s. 17

| | Privat sektor | Offentlig sektor |
|-------------------------|---|---|
| Organiseringsprinsipper | Jakten på overskudd, stabilitet og økte inntekter. | Lovfesting av offentlig politikk. |
| Organisasjonsstruktur | Bedrifter i mange størrelser og med opsjon for nye aktører. | Komplekst system av organisasjoner med ulike (og til en viss grad motstridende) oppgaver. |
| Prestasjonsmål | Fortjeneste på investeringen. | Flere indikatorer på ytelse og mål. |
| Ledelsesproblemer | Noen ledere har betydelig autonomi, andre er begrenset av aksjonærene, eierstyring og selskapsledelse. Vellykkede ledere kan bli belønnet med betydelige materielle fordeler og opprykk. | Ledere er vanligvis under et høyt nivå av politisk ettersyn. Vellykkede ledere vil sannsynligvis få lavere materielle fordeler sammenlignet med ledere for privat sektor. |
| Forhold til: | | |
| - Sluttbruker | Kan være forbrukermarked eller Industrielle markeder. Bedriftene har ulike grad av intimitet med sine sluttbrukere. Typisk er at tilbakemeldingene fra markedet avgjør om innovasjonene var bra eller dårlig. | Sluttbrukere er allmennheten, tradisjonelt sett på som borgere, Men man har prøvd å innføre markedslignende prinsipper og se dem som kunder eller forbrukere. |
| - Forsyningskjeder | De fleste bedrifter er deler av en eller flere forsyningskjeder. Større bedrifter har tendens til å organisere disse kjedene. | Offentlig sektor er vanligvis avhengig av private leverandører for mye av sitt utstyr. |
| - Ansatte | Arbeidsstyrken varierer betraktelig, og relasjoner mellom ansatte og ledelse spenner seg fra amper til harmonisk. Ansattes motivasjon kommer hovedsakelig fra økonomiske insentiver. | Ansatte i offentlig sektor er typisk fagorganiserte. Vanlige bekymringer om status og lønn er tilstede, men mange entrer offentlig tjeneste med idealistiske motiver. |
| Tidshorisont | Kortsiktig i mange sektorer, mens andre sektorer er langsiktige som infrastruktur. | Kortsiktige: politiske initierte innovasjoner må lønne seg innen valgt periode. |

Ut fra tabellen over kan det tenkes at det vil være mer innovasjon i privat enn offentlig sektor, blant annet på grunn av insentiver til de ansatte og at lederne blir mer styrt av politikere. Ifølge Koch et al, 2006 assosierer offentlig ansatte i liten grad sin rolle med innovasjon. Det Koch et al (2006) kommer fram til i sin rapport er at de ikke finner bevis for at privat sektor er mer innovativ enn offentlig sektor ut fra deres brede definisjon av innovasjon, men de vil ikke trekke generelle slutninger til det har de for lite kvantitativ data. De konkluderer med at offentlig sektor og offentlig ansatte innoverer, om de innoverer mer eller mindre enn privat sektor er vanskelig å si.

Teigen (2013) har gjort sammenlikninger mellom innovasjonstypene i privat og offentlig sektor. Hans sammenlikninger viser at det er nesten dobbel så stor del av kommunene som rapporterer at de har innovert sammenliknet med bedriftssektoren, men et høyere frafall av kommuner enn bedrifter kan forklare forskjellen. Frafallet kan gjøre at de mest innovative kommunene er overrepresentert (Teigen, 2013, s. 45). Også på organisasjonsinnovasjon dominerer kommunene, men dette kan begrunnes med at store kompliserte kommunale organisasjoner har større behov for innovasjon her, enn små bedrifter (Teigen, 2013). Når det gjelder prosessinnovasjon kommer også kommunene best ut, men dette trenger ikke å bety de er mer innovative enn bedrifter. Teigen (2013) nevner at kommunene lenge har ligget bak når det kommer til selvbetjening over nett, dermed kan forskjellen på dette feltet skyldes etterslep.

En undersøkelse foretatt i Skandinavia på innovasjon i offentlig sektor konkluderer at offentlig sektor har mange innovative organisasjoner. 80 % av de norske respondentene oppgir at de har hatt en form for innovasjon de siste årene (Bugge, Mortensen & Bloch, 2011). Denne undersøkelsen er videreutviklet fra Community Innovation Survey for den private sektoren, dvs de har tilpasset spørsmålene slik de kan brukes i offentlig sektor. Når Bugge et al (2011) sammenligner resultatene fra offentlig sektor og privat sektor viser resultatene at offentlig sektor er mer innovativ enn den private. De sår dermed tvil om disse to undersøkelsene kan sammenliknes. Forfatterne diskutere også om den høye graden av innovasjon i offentlig sektor skyldes at lederne her ikke helt forstår hva en innovasjon er (Bugge et al, 2011). Foyen (2011) påpeker at dette er begreper som offentlig ansatte ikke har innarbeidet og at terskelen for å rapportere tiltak som er nye og vesentlige har vært lav for mange etater. Det har derimot de siste årene vært stort fokus på innovasjon i offentlig sektor fra KS og regjeringens side.

2.2.2 Barriere og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor

Det finnes en rekke ulike barrierer og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor. Publin prosjektet har gjennom sine undersøkelser kommet frem til de viktigste barrierene og drivkreftene for innovasjon i offentlig sektor. Det finnes ulike typer barrierer, man har interne som for eksempel er tidsmangel og mangel på incentiver. Man har politiske barrierer som er mangel på fleksibilitet i lover. Organisatoriske barrierer som omfavner risiko for å mislykkes, og tilslutt har man de eksterne barrierene som for eksempel regler som er til hinder eller motstand fra brukere (Bugge, Mortensen, & Bloch, Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011).

I rapporten til Bugge, Mortensen og Bloch (2011) viser resultatene at ledere i offentlig sektor mener interne drivere er den viktigste kilden til innovasjon, som ledelsen og de ansatte. Den samme undersøkelsen viser også at lederne mener det er de politiske og interne barrierene som hindrer innovasjon mest. Ser man på barrierene enslig er det mangelen på midler som er det ledere i Norge mener er den viktigste årsaken til mangel på innovasjon. Etter dette kommer tidsmangel og mangel på interne insentiver (Bugge, Mortensen og Bloch, 2011).

I følge Høyer (2013) vil et lavt utdanningsnivå blant de ansatte i kommunen være en hemmende faktor for innovasjon, og da dermed vil et høyt utdanningsnivå og god kunnskap om hva som fremmer innovasjon fremme innovasjon.

Figur 2: Barrierer og drivkrefter for innovasjon i offentlig sektor. Etter: Publin Prosjektet, Sammendrag (*Innovation in the public sector, u.d*)

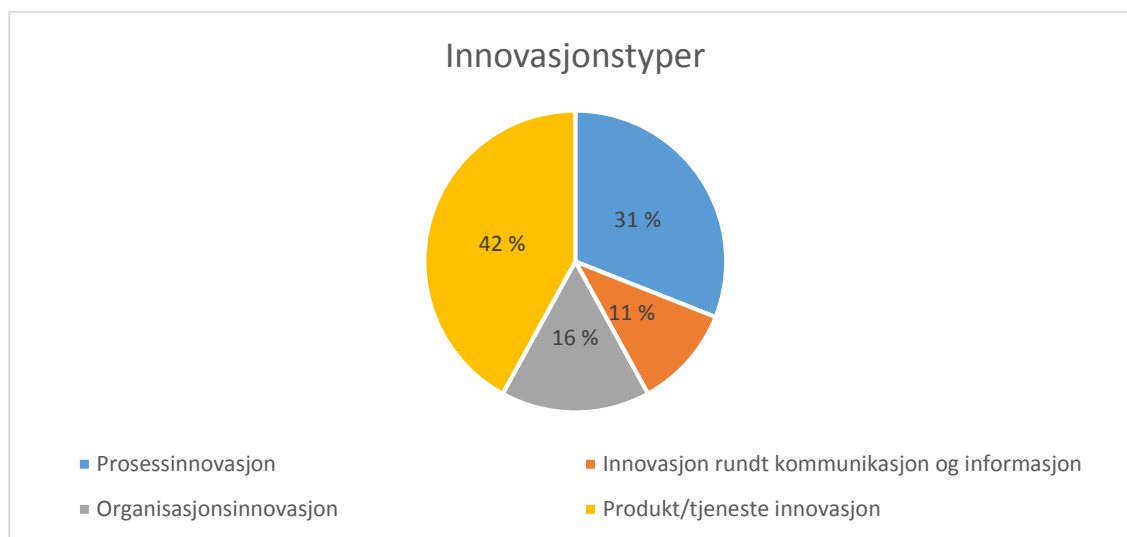
| Barrierer. | Drivkrefter. |
|---|--|
| Størrelse og kompleksitet: Offentlig sektor består av ekstremt komplekse og store organisatoriske enheter som kan utvikle interne innovasjonshindre | Problemorientert drivere: Folk skape noe nytt for å løse visse problemer. |
| Kulturminnet og arv: Organisasjoner i offentlig sektor er utsatt for fastlåste rutiner og prosedyrer. | Non-problem orienterte drivere: Innovasjoner kan forbedre på den tidligere situasjonen. |
| Profesjonell motstand: Det er profesjonelle grupperinger med egne praksisfelleskap, trossystemer og perspektiver. | Politisk push: Strategisk endring krever ofte sterk, top-down, politisk vilje. |
| Risikoaversjon: Offentlige organisasjoner er under nøye gransking av både politikere og media, og ansatte er normalt ikke belønnet for å ta risiko. | Vekst av en kultur for vurdering: Vurderingspraksis kan stimulere innovasjon. |
| Behov for konsultasjon og uklare resultater: Det store utvalget av involvering av interessegrupper genererer et sterkt krav om å konsultere og gjennomgå eventuelle planlagte endringer. | Støtte mekanismer for innovasjon: Myndighetene kan iverksette politiske tiltak som tar sikte på å finansiere og oppmuntre innovasjon. |
| Tempo og omfang av endring: Det har vært så mange reformer som ansatte blir stadig mer «innovasjons trøtte». | Kapasitet for innovasjon: Offentlige ansatte har ofte høye nivåer av faglig kompetanse, kreativitet og problemløsning. |
| Fravær av kapasitet for organisatorisk læring: Det kan være en mangel på strukturer eller mekanismer for forbedring av organisatorisk læring. | Konkurransedyktige drivere: Resultatmål kan oppfordre til bruk av innovative tilnærminger. |
| Offentlig motstand mot endring: Elementer av det offentlige kan være risikoaverse. | Teknologiske faktorer: Teknologisk innovasjon kan være en sterk faktor for påfølgende innovasjon. |
| Fravær av ressurser: Det kan være en mangel på økonomisk støtte eller mangel på relevant kompetanse eller andre støttetjenester. | Frivillige organisasjoner og private selskaper: Modeller utviklet av frivillige organisasjoner og private selskaper kan vedtas av offentlige institusjoner. |
| Tekniske barrierer: Det kan være en mangel på teknologiske løsninger på problemet for hånden. | |

2.3 Innovasjon i Kommuner

Utfordringen til kommunene i Norge er at de kontinuerlig må fokusere på å bli mer kostnadseffektive, samtidig som de må forbedre eller opprettholde kvaliteten på sine tjenester (Fuglsang & Rønning, Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet, 2013). Kostnadene ved å mislykkes med en innovasjon kan være store derfor er kommunene opptatt av å lære av andre, for å unngå å tabbe seg ut (Fuglsang & Rønning, Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet, 2013). De vil da kanskje ikke alltid være først ute med en innovasjon. Norske kommuner imiterer andre kommuners gjennomprøvde ideer. Det er evnen til å imitere viktige løsninger som driver innovasjoner frem, snarere enn evnen til å skape konkrete innovasjoner (Fuglsang & Rønning, Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet, 2013, s. 91). I kommunene og offentlig sektor generelt vil det ofte skje en translasjonsprosess, hvordan nye ideer og praksiser blir overført mellom organisasjoner. Det skjer en oversettelse, revurdering eller redigering ut fra de kontekstuelle forholdene man står ovenfor. Automatisk og mekanisk etterlikning av reformer forekommer bare unntaksvis (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2013).

I kommuner oppstår ofte innovasjon som respons på problemer som ligger i skjæringsfeltet mellom ulike kommunale sektorer og forvaltningsområder. Innovasjon har også bakgrunn i den administrativ og politisk ledelsens arbeid med å forbedre kommunens aktiviteter (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013). Kommunenes innovasjons- og fornyingsevne blir påvirket av eksterne rammebetingelser. Innovasjon i kommuner er i motsetning til private bedrifter ikke markedsstyrt, men politisk styrt. Politikere, velgere og brukere er raskt ute med meninger om ikke kommunene leverer tjenester av høy kvalitet (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013). De to typene innovasjon som dominerer i kommunene er produkt/tjeneste produksjon og prosessinnovasjon (Teigen, 2013).

Figur 3: Innovasjonstyper i kommuner. Kilde Teigen (2013)



2.4 Kommuner i Stavangerregionen

Kommunene i Stavangerregionen vil som de andre kommunene i Norge møte på utfordringer knyttet til velferdsstaten Norge. Det vil være en utfordring for kommunene å takle eldrebølge som ruller inn over Norge. En større andel eldre mennesker vil føre til at kommunene må bruke mer ressurser for å produsere de offentlige tjenestene som må til for å ivareta velferden til denne gruppen (Ringholm, 2013). Økt privat velstand vil skape økte kvalitetskrav og forventninger til kommunenes tjenester (Ringholm, 2013). For Stavanger regionen med sin oljeprofil vil dette siste punktet sannsynligvis være sterkt gjelende. Samtidig må kommunene i denne regionen konkurrerer med alle oljebedriftene om arbeidskraften i regionen.

Arbeidskraftbehovet i kommunene vil sannsynligvis øke med mellom 145 000 og 240 000 årsverk frem mot 2060 (Ringholm, 2013). Kommunene må forberede seg på økt oppmerksomhet rundt rekruttering, man kan møte denne utfordringen ved hjelp av innovative grep (Ringholm 2013).

I omdømmebarometeret for 2013 prenteres en påstand om hvor man kunne tenke seg å studere her kommer Stavangerregionene svakt ut i forhold til de andre universitesbyene, så her er det en utfordring å skape et attraktivt studentmiljø. Videre påpeker denne rapporten at Stavangerregionen taper terreng som et ønsket reisemål. Innbyggerne i Stavangerregionen oppgir at de ikke er fornøyde med kollektivtilbudet i regionen, de synes heller ikke man tar nok hensyn til miljøet (Omdømmebarometeret 2013: Stavangerregionen, 2014). dette er noen utfordringer regionene har. Det er også tilfellet at ingen av kommunene i Rogaland er inne på topp 50 lista på kommunebarometeret for 2014. Gjesdal er den kommunen fra Rogaland som

ligger øverst på 63 plass. Kommunebarometeret møler nøkkeltall for blant annet grunnskole, eldreomsorg, barnevern, barnehage, helse og økonomi. Kommunene som deltar i denne undersøkelsen Time, Sandnes, Stavanger, Klepp og Hå havner på henholdsvis 112, 136, 91, 175 og 74 plass, Vil dette ha en betydning på hvor mye de innoverer, vil de som ligger best plassert på kommunebarometeret også være de som innoverer mest (Kvalvåg, 2014).

2.5 Organisasjonsklima

Arbeidsmiljøet eller organisasjonsklimaet forklarer konteksten til organisasjonen og oppførselen til de ansatte i organisasjonen. Det forsøker også å forstå hvordan de ansatte opplever organisasjonene de arbeider i (Patterson, et al., 2005). Organisasjonsklima har stor betydning for en virksomhets evne til nytenkning og nyskaping, og en organisasjons klima er gjerne et resultat av organisasjonens måte å fungere på (Ekvall, 1996). I forbindelse med innovasjon vil det være aktuelt å se på klimaet for innovasjon, det er enkelte elementer av et organisasjonsklima som sies å påvirke innovasjonene i en organisasjon (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011). Et innovasjonsklima er ikke det samme som en organisasjonskultur, men det er en viktig del av kulturen og resultat av kulturen (Ekvall, 1996).

OCM består av 19 ulike dimensjoner som måler organisasjonsklimaet, 11 av disse dimensjonene kan med bakgrunn i litteratur kan ha betydning til innovasjonsaktiviteten til en organisasjon (Hunter et al, 2007; Amabile et al, 1996). Navnet på dimensjonene fra de andre studiene kan avvike noe fra navnet på dimensjonene i OCM men omhandler samme emnet. Dimensjonene som antas å fremme eller hemme innovasjon er, innovasjon og fleksibilitet, veiledning, klarhet i organisasjonens mål, autonomi, formalisering, tradisjon, ytre fokus, kvalitet, refleksivitet, integrasjon og involvering. Patterson et al (2005) refererer til innovasjonsforskning som foreslår at klimafaktorer vil ha innflytelse på innovasjonsatferden. OCM har blitt validert av Pattersson et al (2005), den norske utgaven av spørreskjemaet har blitt validert av Bernstrøm et al (2013). Dimensjonene i OCM har blitt til ved å bruke de dimensjonene som er blitt mest brukt i forskning studier fra 1960-2000 og som passet in i competing values modellen (Patterson, et al., 2005).

2.5.1 Fremmede faktorer på innovasjonsaktivitet.

Autonomi: Denne dimensjonen går ut på at arbeidet er organisert på en slik måte at arbeiderene har et stort handlingsrom (Patterson, et al., 2005). Arbeiderne har høy grad av

autonomi hvis de har mulighet til å påvirke og definere hvordan arbeidet skal bli utført. Lægreid, Roness, & Verhoest (2011) nevner autonomi som en fremmede faktor for innovasjonsaktivitet. Hunter et al (2007) sin metaanalyse viste at autonomi i en organisasjon vil fremme innovasjon.

Innovasjon og fleksibilitet: Denne dimensjonen var opprinnelig to ulike dimensjoner, men ble slått sammen i valideringsprosessen. Fleksibilitet er om organisasjonene er orientert mot endring og innovasjon omhandler om de ansatte blir oppfordret og mottar støtte for nye ideer og innovative fremgangsmåter (Patterson, et al., 2005). Også her viser metaanalysen til Hunter et al (2007) at har en organisasjon høy grad av innovasjon og fleksibilitet så fremmer dette innovasjon. Studien til Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff (2011) viser at et organisasjonsklima hvor de ansatte opplever støtte og oppmuntring til nye ideer vil fremme innovasjon.

Veiledning: Dette omhandler i den grad de ansatte opplever støtte og forståelse fra deres nærmeste leder, både emosjonell, sosial og praktisk støtte (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011). Høy grad av veiledning skal fremme innovasjon i organisasjoner (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Klarhet i organisasjonens mål: Har organisasjonen klart definerte, oppnåelige og delte mål for hva som er ønskelig å oppnå med innovasjonsprosessen (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Oppfyller en organisasjon dette så vil det bidra til å fremme innovasjon i organisasjonen (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007).

Integrasjon: Handler om i hvor stor grad de ansatte opplever tverretattlig tillit og samarbeid, i hvor stor grad man er sammensveiset (Patterson, et al., 2005). Er man en sammensveiset gjeng skal dette fremme innovasjon (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007).

Involvering: Opplever de ansatte deltakelse i beslutningsprosesser og er det en åpen kommunikasjon mellom de ansatte og ledere (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011). Dersom de ansatte opplever stor grad av deltakelse så vil dette fremme innovasjon (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007).

Refleksivitet: Dette dreier seg om at organisasjonene tilpasser sine mål, strategier og arbeidsmetoder til det ytre miljøet ifølge West (1996) (referert i Lone et al, 2011)

Ytre fokus: Denne klimadimensjonene handler om i hvilken grad en organisasjon evner å være mottakelig for kundenes og markedets behov West & Farr (1990) (referert i Lone et al, 2011).

Kvalitet: Har organisasjonene fokus på både kvalitet originalitet, slik at de kan kontrollere og endre ideer før de implementeres (Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011).

Også disse tre klimadimensjonene skal ifølge teorien fremme innovasjon (Lone et al, 2011; Hunter et al, 2007).

Ut fra dette får man en hypotese som lyder som følger:

Hypotes 1a: Klimadimensjonene som antas å fremme tjenesteinnovasjon antas å ha en positiv sammenheng med tjenesteinnovasjon i de fem kommunene i Stavanger regionen. Enheter med høy score på tjenesteinnovasjon vil ha høyere score på disse klimadimensjonene, mens enheter med lav score på tjenesteinnovasjon vil ha lavere score.

Hypotese 1b: Klimadimensjonene som antas å fremme prosessinnovasjon antas å ha en positiv sammenheng med prosessinnovasjon i de fem kommunene i Stavanger regionen. Enheter med høy score på organisasjonsinnovasjon vil ha høyere score på disse klimadimensjonene, mens enheter med lav score på prosessinnovasjon vil ha lavere score.

Grunnen til at det kun blir sett på tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon er fordi dette er de vanligste innovasjonstypene i kommuner (Teigen, 2013).

2.5.2 Hemmende dimensjoner på innovasjonsaktivitet

Tradisjon: Handler om i hvilken grad om organisasjonen verdsetter etablerte rutiner og utførere arbeidet på tradisjonell måte (Patterson, et al., 2005). Motstand mot endring kan ligge i organisasjonens struktur, en organisasjon som er bygd for en type oppgaveløsning vil ha treghet mot omstilling (Fuglsang & Rønning, Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet, 2013). Studier viser at tradisjon har en hemmende effekt på innovasjon (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff, 2011).

Formalisering: For organisasjoner med høy grad av formalisering innebærer det at her må de ansatte følge de formelle reglene og prosedyrene (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Studien til Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) viser at formalisering og tradisjon hemmer kreativitet og dermed hemmer innovasjon. Også studien til Lone, Bjørkli,

Bjørklund, Ulleberg, & Hoff (2011) viste signifikante sammenhenger mellom de hemmende klimadimensjonene, tradisjon og formalisering og innovasjon.

Disse to klimadimensjonene leder oss inn på hypotese to.

Hypotese2a: Klimadimensjonene tradisjon og formalisering antas å hemme tjenesteinnovasjon, og vil ha en negativ sammenheng med tjenesteinnovasjon. Enheter med høy score på tjenesteinnovasjon vil ha lavere score på disse to klimadimensjonene, mens avdelinger med lav score på tjenesteinnovasjon vil ha lavere score.

Hypotese2b: Klimadimensjonene tradisjon og formalisering antas å hemme prosessinnovasjon, og vil ha en negativ sammenheng med prosessinnovasjon. Enheter med høy score på prosessinnovasjon vil ha lavere score på disse to klimadimensjonene, mens avdelinger med lav score på prosessinnovasjon vil ha lavere score.

I denne studien inkluderer man ytterligere to dimensjoner til klimaet som er spesielt for Offentlig sektor og kommuner.

Risiko: Det som ønskes målt av denne dimensjonene er om de ansatte og ledelsen tar risiko, men da begrepet risiko kan ha ulik betydning, har man brukt begrepet usikkerhet. Tillater leder at ansatte ta beslutninger som er usikre, og tør lederne også dette. Denne dimensjonen er tatt med på bakgrunn av at risikovegring er en teoretisk barriere til innovasjon i offentlig sektor (Koch & Hauknes, 2005). Studien til Buurman, Delfgaauw, Dur & Van Den Bossche (2012) om offentlig ansatte viser også at offentlig ansatte kan vise risikovegring. Forfatterne her ville se på om ansatte i offentlig sektor har mer risikovegring enn de ansatte i privat sektor. De studerte dette ved hjelp av å se på faktisk atferd i istedenfor hypotetisk atferd blant respondentene. Deres resultater støtter hypotesen om at ansatte i offentlig sektor har mer risikovegring enn ansatte i privat sektor (Buurman, Delfgaauw, Dur, & Van Den Bossche, 2012). Også Ekvall (1996) har med dimensjonen *risktaking* i sitt *creative climate questionnaire*. Ekvall presenterer det som toleransen for usikkerhet i organisasjonen (Ekvall, 1996). Risikotakning viser i mange studier å være en stor forskjell mellom organisasjoner som stagnerer og organisasjoner som innoverer (Ekvall, 1996). Det eksisterer en «vestlandskultur» hvor det er stor aksept for risiko (Høyer, 2013), vil dette vise seg i denne studien for kommuner i Stavangerregionen.

Kontroll fra lokalpolitikere: Det som er spesielt med offentlig sektor og kommuner er at det kommer mye restriksjoner fra politikere. Ut fra hva teorien sier så kan det tenkes at kommuner som opplever veldig kontrollerende lokalpolitikere vil ha mindre innovasjonsaktiviteter. Innovasjon i kommuner er mer politisk styrt enn markedsstyrt (Ringholm, Teigen, & Aarsæther, Innovative kommuner, 2013). Organisasjoner med høy grad av involvering fra de folkevalgte vil også være preget av å ta mindre risiko (Bozeman & Kingsley, 1998). I og med at risikoaversjon er koblet til å hemme innovasjon, kan da kontroll fra de folkevalgte være med å hemme innovasjon.

Dette fører frem til hypotese 3 som lyder som følger:

Hypotese3a: Klimadimensjonene risiko og kontroll fra lokalpolitikere antas å hemme tjenesteinnovasjon, og vil ha en negativ sammenheng med tjenesteinnovasjon. Enheter med høy score på tjenesteinnovasjon vil ha høy score på disse to klimadimensjonene.

Hypotese3b: Klimadimensjonene risiko og kontroll fra lokalpolitikere antas å hemme prosessinnovasjon, og vil ha en negativ sammenheng med prosessinnovasjon. Enheter med høy score på prosessinnovasjon vil ha høy score på disse to klimadimensjonene.

I og med at spørsmålene om risiko og politisk kontroll har en positiv ordlyd så er det positivt hvis respondentene er enige i påstanden, altså en høy score. Er det lave score her så er dette forbundet med å hemme innovasjon ifølge teorien nevnt over.

3 Metode

I dette kapitlet presenteres metodevalget for studien. Det er allerede utformet en problemstilling og det er med utgangspunkt i denne valg av metode foregår (Jacobsen, 2005). Problemstillinger kan være svært ulike etter om de er beskrivende eller kausale eller om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2005). Det finnes tre typer design beskrivende, eksplorative og kausalt (Iacobucci & Churchill, 2010). Denne studien har et beskrivende design.

I dette kapitlet skal vi ta for oss designet, utvalget, innsamling av data og analyse av data.

3.1 Design

Designet man velger vil ha konsekvenser for undersøkelsens gyldighet, og det må være egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2005). Siden påliteligheten også styres av designet, vil valg av design påvirke resultatene man kommer frem til (Jacobsen, 2005).

Denne studien har en deduktiv tilnærming, hvor det er ønskelig å gå fra teori til empiri for å teste hypoteser. Man vil bekrefte eller avkrefte antakelsene om hvordan de ulike organisasjonsklimatevariablene påvirker innovasjon, er det en sammenheng mellom klimavariablene og innovasjon? Videre er det valgt et beskrivende design, dette fordi problemstillingen har en beskrivende ordlyd «*Hvilke dimensjoner ved organisasjonsklimaet vil virke hemmende og hvilke vil virke fremmende for innovasjonsaktiviteten til kommunene i Stavangerregionen?*» Formålet med et beskrivende design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Designet benyttes blant annet når vi ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere variabler (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Undersøkelsesopplegget i denne studien vil være ekstensivt, altså gå i bredden på begrepene organisasjonsklimate og innovasjon. Med et ekstensivt opplegg vil man ha mange enheter og få variabler, dette vil gi gode muligheter for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2005).

Valg av et deduktivt design legger også føringer på om man kan ha en kvalitativ eller kvantitativ metode. Et deduktivt design fører til en kvantitativ metode. Denne studien vil dermed være en tversnittstudie, dette innebærer at man studerer virkeligheten på kun et tidspunkt (Jacobsen, 2005). Dette skal gjøres ved hjelp av et elektronisk spørreskjema. Ved en kvantitativ studie er det forbundet ulike svakheter man bør være klar over. Man får ofte en enkel og overfladisk informasjon, det vil være forskeren som legger premissene for svarene og det er vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon hvis man skulle ha behov for det (Jacobsen, 2005).

Når det snakkes om å forklare en sammenheng, så må man ikke falle for fristelsen å tenke på årsak-virkning. Når man benytter seg av et beskrivende design har man ikke grunnlag for å konkludere med at det forekommer kausale sammenhenger, man kan kun si det er samvariasjoner (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 62).

3.2 Innsamling av data

I denne studien blir det benyttet primærdata i form av et elektronisk spørreskjema.

«Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene» (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 113). Ved spørreskjemaundersøkelser er det viktig at man får reliable og valide mål for variablene man skal måle, her kan tid spares på å benytte allerede validerte spørreskjema, noe som er gjort i denne studien.

Spørreskjemaet ble utformet i programmet SurveyXact. *SurveyXact* er et komplett internetbasert spørreskjema/survey system utviklet av Rambøll Management.

Spørreskjema linken skulle bli sendt på mail til rådmennene i de ulike kommunene, og så var det de som videreformidlet undersøkelsen til personer med lederansvar i kommunen. Undersøkelsen ble utført i Mai 2014 og var en anonym undersøkelse. Deltakerne ble bedt om å svare på organisasjonsklimaet i den enheten de arbeidet i, som for eksempel skole, barnehage eller omsorg. Deltakeren skulle svare om de hadde innovert eller ei i perioden 2012-2013.

3.2.1 Design av spørreskjemaet

Før spørreskjemaet ble utarbeidet ble litteratur og rapporter om hvordan måle innovasjon i offentlig sektor gjennomgått, dette for å finne allerede utprøvde og validerte spørreskjema. Grunnene til dette er for det er lettere å bruke spørsmål som allerede er validert (altså at de måler det de har som intensjon å måle). I spørreskjemaet tilknyttet denne studien kommer alle spørsmålene utenom temaene risiko og politisk kontroll fra tidligere utsendte spørreskjema. Det er kun noen formuleringer som er litt endret for å være tilpasset offentlig sektor og utvalget som er valgt.

Den første delen av spørreskjemaet, spørsmål 2-11, omhandler innovasjonsaktiviteten til enheten respondenten arbeider i. Denne delen av spørreskjemaet er tatt fra statistisk sentralbyrå sin undersøkelse, hvor de gjennomførte en pilotundersøkelse om innovasjon i offentlig sektor. Dette var en del av et felles nordisk prosjekt (MEPIN). I den undersøkelsen ble det sett på hvordan man kunne måle innovasjon i offentlig sektor. Det er deler av dette spørreskjemaet denne studien har brukt for å måle innovasjonsaktiviteten til kommunen. Delen som ble brukt er den som omhandler de ulike innovasjonstypene (Foyen, 2011). Siden

undersøkelsen til SSB allerede var tilpasset offentlig sektor ble det ikke gjort noen endringer i spørsmålsformuleringen til denne studien.

Utgangspunktet for spørsmålene om organisasjonsklima (spørsmål 12-22) stammer fra Patterson et al, (2005). Forfatterne måler organisasjonsklimaet med 17 spørsmålsbatterier. Opprinnelig er disse spørsmålene på engelsk, men forskere ved Universitetet i Oslo har oversatt organizational climate measure til norsk og validert den norske utgaven av skjemaet, (Bernstrøm, Lone, Bjørkli, Ulleberg, & Hoff, 2013). Siden spørreskjemaet er godt validert på norsk, ble denne utgaven brukt.

Et annet forskningsprosjekt tilknyttet studien ved universitetet i Oslo, så på forholdet mellom organisasjonsklima og innovasjon i norsk servicenæring. I den studien brukte de også spørsmålsbatteriene 12-22, som litteraturen sier skal ha tilknytning til innovasjonsaktiviteten. Deretter målte de innovasjonsaktiviteten i en servicebedrift på ulike avdelinger. Dette for å se om hvilke deler av organisasjonsklimaet som hemmer innovasjon og hvilke som fremmer innovasjon (Lone et al, 2011). Det er fra den studien det er hentet inspirasjon og ideer fra. Det er her selve ideen til denne studien er hentet fra og hypotesene stammer fra, derfor vil man kunne se likheter. Forskjellen er at i denne studien er temaet offentlig sektor og ikke privat, noe som gjorde at spørsmålsformuleringen måtte tilpasses offentlig sektor, samtidig måtte de ikke bli endret for drastisk for man ville beholde validiteten til spørsmålene.

3.2.2 Målenivå

Spørsmålsbatteriene 23 og 24 er utarbeidet i samarbeid med Tore Sirnes, Ragnar Tveterås og Rune Dahl Fitjar. Tore Sirnes som tidligere rådmann i Sandnes kommune har bidratt med verdifull innsikt i hvordan kommunene fungerer og hva som er relevant. Det ble tatt med to ekstra tema om risiko og politisk kontroll, da dette er noe som spesielt er tilstede i offentlig sektor og kunne ha innvirkning på innovasjonsaktiviteten. Noen av spørsmålene om risiko har inspirasjon fra Bozeman og Kingsley (1998).

Spørsmål 25- 33 er spørsmål som skal karakterisere utvalget i denne studien og som kan bli brukt som kontrollvariabler.

Spørsmålsbatteriene til organisasjonsklima variablene er alle formulert som påstander og målt med Likert-skala. Ytterpunktene på Likert-skalaen er helt enig og helt uenig, (Nachmias & Nachmias, 2008). I spørreskjema er helt uenig 1 og helt enig 5, siden mange av spørsmålene kan være vanskelig å svare på er det også med en vet ikke kategori. Nachmias og Nachmias

(2008) presenterer fire ulike målenivåer, det er nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og rasionivå. I dette spørreskjemaet er det brukt nominalnivå for å måle innovasjonsaktiviteten, i form av om man enten har innovert eller ikke. Men disse to alternativene omkodes i statistikk programmet, med 0 for nei og 1 for ja, da blir variablene dikotome og kan brukes på alle målenivåer. Utdanningsnivå er målt på ordinalnivå, hvor man rangerer svarene i rekkefølge, men man kan ikke si noe om den virkelige avstanden mellom svaralternativene (Nachmias & Nachmias, 2008). Påstanden som omhandler organisasjonsklimaet er som sagt målt med en Likert-skala som blir gitt tallverdiene 1-5 på de enkelte svaralternativene, disse verdiene bruker man til å beregne gjennomsnitt og lignende, da forutsetter man at det er det samme intervallet mellom hvert svaralternativ. Dermed er dataene på intervallnivå (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Noen spørsmål som karakteriserer utvalget ble målt på rasionivå, som alder og hvor mange år man har arbeidet i kommunen. Rasionivåer er det høyeste målenivået, hvor man har et naturlig nullpunkt. Data på intervall og ratio nivået kalles metriske data, og da mye statistikk krever at dataene er metriske er det en fordel å måle på disse to nivåene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

3.2.3 Pre-test

I følge Jacobsen (2005) er det viktig å pre-teste et spørreskjema på 4-6 respondenter før man går i gang med selve undersøkelsen, slik at man kan oppdage feil i skjema og ha mulighet til å endre på spørsmål og alternativer. For å kunne føre analyse på pre-testen i statistikkprogrammet SPSS må du ha relativt mange respondenter. Her ble kun pre-testen utført på noen få stykker, og det ble derfor brukt overflatevaliditet. Overflatevaliditet gjennomfører ved å intervjuere forskere eller mennesker innenfor bransjen man skal undersøke. De går da gjennom spørreskjemaet og kommenterer om spørsmålene stemmer overens med deres oppfatning av begrepet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Siden spørreskjemaet i denne studien er satt sammen av allerede validerte skjemaer ble det i dette møtet mest fokusert på at spørreskjemaet var tilpasset offentlig sektor. Ressurspersoner fra Greater Stavanger deltok i denne prosessen, hvor man endte opp med å endre rekkefølgen i spørreskjemaet ved å begynne med innovasjonsspørsmålene for deretter å komme med de ulike påstandene om organisasjonsklimaet, det ble også gjort mindre endringer. Også to tidligere kommuneansatte gikk gjennom spørreskjemaet.

3.3 Utvalg

Opprinnelig var det ønskelig med et utvalg bestående av ledere og medarbeidere i kommunene, hvor medarbeiderne kun ville svare på organisasjonsklima spørsmålene og lederne svarte på hele undersøkelsen, dette for å få et mest mulig realistisk bilde av hvordan arbeidsmiljøet i de ulike kommunene er. På grunn av tidsbegrensninger ble det i denne omgang kun mulig å sende ut spørreskjemaet til ledere i kommunene. Man fikk svar fra Time kommune, Stavanger kommune, Sandnes kommune, Klepp kommune og Hå kommune. Opprinnelig ble spørreskjemaet sendt ut til 14 kommuner i Stavanger regionen, men siden det er en frivillig undersøkelse, valgte flere kommuner å ikke delta. Greater Stavanger var behjelpelige med å presentere undersøkelsen for rådmennene i de ulike kommunene, slik at rådmennene allerede var informert da de fikk forespørsel på mail om å delta i denne undersøkelsen. Når rådmennene valgte å delta i undersøkelsen så sendte de spørreskjemaet på mail til personer som passet til definisjonene av en leder. Utvalget bestod dermed av enhetsleder og ledere på overordnet nivå.

Risikoen med å gjøre det på denne måten er at muligens kun personer som har interesse for området vil svare. Og at kommuner som ikke opplever innovasjon ikke vil delta, at kun innovative kommuner ønsker å delta. Utvalget blir ikke tilfeldig når alle ledere i for eksempel Sandens mottar skjemaet. Det blir altså ikke trukket ut på forhånd hvem som skal motta skjemaet. Målet i denne studien var å få flest mulig respondenter for å gi et klart bilde på hvordan situasjonene i de enkelte kommunene var.

Spørreskjemaet ble sendt inn til Norsk Samfunnsfaglige Datatjeneste (NSD) for å sikre at alt gikk korrekt for seg.

Det reelle utvalget ble på 153 respondenter, det hadde vært ønskelig med mellom 200-300 for å kunne generalisere funnene bedre. Når man fordeler 153 respondenter ned på hver kommune og igjen ned på hver sektor, vil det ikke være mange respondenter på hver kategori. Noe som gjør en generalisering vanskelig og øker sannsynligheten for at funnene skyldes tilfeldigheter i utvalget. Vider bestod utvalget i denne studien av 37,9% menn og 61,4% kvinner, gjennomsnittsalderen er 49,85 år. Det er normalt med en høy gjennomsnittsalder når man kun har enhetsleder og ledere på overordnet nivå med i utvalget. Utvalget består av 27 ledere på overordnet nivå og 114 enhetsledere. Når det kommer til utdanningsnivå så har 0,7 % av vårt utvalg ungdomsskole som høyeste fullførte utdanning, 5,9% har videregående, 18,3% har 1-3 år på universitet/høyskole, 44,4% har 4-5 år på universitet/høyskole og 30,1%

har 6 år eller mer på universitet/høyskole. 54,2% av respondentene har erfaring fra privat sektor

16 (10,5%) av respondentene er fra Time kommune, 63 (41,2%) fra Sandens kommune, 11 (7,2%) fra Hå kommune 3 (2%) fra Klepp kommune og 57 (37,3%) fra Stavanger kommune.

14,4% av respondentene arbeider i barnehagesektoren, 19% arbeider i skolesektoren, 0,7% i NAV, 10,5% i tekniske tjenester, 0,7% i landbruk, 3,9% i kultur og bibliotek sektoren, 20,3% i omsorgssektoren, 1,3% i bygg forvaltning, 2% i planavdelingen, 2% i flyktning enheten, 12,4% i helsetjenester og 11,1 % arbeider i administrasjonene.

I vedlegg B vises en oversikt over antall respondenter i de ulike sektorene etter hvilken kommune de arbeider i.

3.4 Analyse av data

Når dataene skal analyseres er det ønskelig å først analysere deskriptivt, hvor man får oversikt over hvor stor prosentandel det blir innover i de ulike sektorene, kommunene etc. Dette for å se om det er forskjeller mellom ulike grupper. For å kunne gjøre dette vil det bli kjørt krysstabeller i SPSS.

Det skal også ses på forskjeller mellom ulike grupper og svarene på klimavariablene for å se om det er signifikante forskjeller mellom de ulike gruppene. For å utføre dette vil det bli kjørt t-tester og ANOVA analyser. Det vil bli sett på forskjeller i gjennomsnitt og standardavvik, men for å se om forskjellen er signifikant blir som sagt brukt t-tester for å undersøke om gjennomsnittet i to ulike grupper er så forskjellig at de også mest sannsynlig er forskjellige i populasjonen (Jacobsen, 2005). Dette vil bli brukt for å se på forskjeller mellom de to ledernivåene og om man tidligere har arbeidet i privat sektor, disse variablene har to grupper og t-test kan benyttes. Når man derimot har flere enn to grupper som for kommune, sektor og utdanning må man bruke ANOVA analyse.

I selve hypotesetestingen vil den bli benyttet logistiske regresjoner for å se etter hvilke variabler som er fremmende og hvilke som er hemmende for innovasjon og om denne sammenhengen er signifikant. Grunnene til at det ikke vil bli brukt lineær regresjon er fordi en lineær regresjon ikke kan brukes på dikotome variabler som innovasjonsvariablene i denne undersøkelsen er, mens en logistisk regresjon kan håndtere dikotome variabler (Burns & Burns, 2009). Den logistiske regresjonen viser virkningen av flere uavhengige variabler

presentert samtidig for å forutsi medlemskap i en eller annen av de to kategoriene til den avhengige variabelen. En logistisk regresjon regner ut sannsynligheten for suksess i form av en oddsrate (Exp B). Den gir også kunnskap om ulike forhold og styrken mellom variabler. Logistisk regresjon gir hver uavhengig variabel en koeffisient 'B', som måler det selvstendig bidraget til variasjon i den avhengige variabelen (Burns & Burns, 2009).

4 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra analysen bli presentert. Analysene er utført i statistikkprogrammet SPSS. Først vil validiteten og reliabiliteten til spørreskjemaet bli testet, deretter vil den deskriptive statistikken bli presentert, hvor man ser på beskrivende statistikk til klimadimensjonene og innovasjonsaktiviteten. Både hver for seg og om det eksisterer forskjeller mellom ulike grupper. Deretter vil det komme et kapittel med kausal statistikk som ser om det er signifikante forskjeller mellom innovasjonsaktivitet og klimadimensjonene.

Det første som ble gjort var å kjøre en missing value analyse. Denne analysen ble utført ved å bruke Littl's MCAR test, dette fordi denne analysen består av en enkelt test som anvender alle dataene tilgjengelig. Littl's test tester hypotesen om at ens data mangler helt tilfeldig, dette er en forutsetning som må være oppfylt før man kan gå videre med å erstatte de manglende verdiene. Man vil ikke ha en signifikant verdi på MCAR testen. (Little, 1988). Little's MCAR test var ikke signifikant som viser det da ikke er noen systematikk i de manglende verdiene.

4.1 Validitet og reliabilitet

Her skal det gjøres rede for validering og kontrollen av reliabiliteten til det innsamlede datamaterialet. Disse analysene er gjennomført ved bruk av analyseprogrammet SPSS.

I følge (Nachmias & Nachmias, 2008) er konvergent validitet i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente med hverandre enn med spørsmål som tilhører andre variabler. Når spørsmål fra samme variabel i modellen lader på samme faktor, har vi konvergent validitet (Sannes, 2004). For å teste om hver faktor er stabil kjører vi reliabilitetskontroll på hver faktor i form av Cronbach's alpha (Sannes, 2004).

Validering eller gyldighet om en vil, forteller hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle, hvor godt målene korrelerer med andre mål som er designet for å måle det samme og om de oppfører seg som forventet (Churchill, 1979). For at målingene våre skal være valide må de være fri for systematiske og tilfeldige feil, og det må være samsvar mellom måleinstrumentet og de definerte variablene (Churchill, 1979). Vi kjører en faktoranalyse på variablene for å redusere mange korrelasjoner mellom ulike variabler til et mindre antall kjerne faktorer som forklarer mønsteret av korrelasjoner (Churchill, 1979). For å beregne reliabiliteten, finner vi verdien på Cronbach's alpha. I følge Churchill (1979) gir denne verdien et mål på intern konsistens, dvs. hvor nært et sett av indikatorer er knyttet til hverandre og som til sammen skal gjenspeile individuell variasjon i et gitt fenomen. Sagt på en annen måte gir denne verdien uttrykk for om respondenten svarer relativt likt på spørsmålene, som for eksempel omhandler variabelen autonomi. Høye verdier indikerer at respondentene er konsistente i sine svar på de ulike variablene (Churchill, 1979).

Når vi kjører faktoranalyse får vi opp ulike faktorladninger som viser grad av sammenheng mellom den enkelte indikatoren og faktoren som det inngår i. Verdien 0 er ingen sammenheng og verdien 1 er perfekt sammenheng (Iacobucci og Churchill, 2010).

4.1.1 Resultater validering

På faktoranalysen ble det brukt extraction, maximum likelihood på rotation, direct oblim og på options, suppress small coefficients og exclude cases listwise. I følge Sannes (2004) bør Cronbach's alpha være over 0,7 og en god faktor analyse fører automatisk til en høy Cronbach's alpha. Denne er sårbar for antall spørsmål, mindre spørsmål fører til lavere Cronbach's alpha. I denne studien blir klimavariablene målt med 4 til 6 spørsmål. Det er en fordel å ha mange spørsmål på hver variabel i tilfelle noen måler feil og må fjernes. Sannes (2004) sier nemlig at faktorladningen ikke bør være lavere enn 0,3, skjer dette bør en utelate dette spørsmålet i den videre analysen.

Autonomi

På variabelen som omhandler klimadimensjonen autonomi (tabell 1) er faktorladningene mellom 0,124 og 0,667. Men spørsmål 1 på autonomi tilfredsstiller ikke minstekravet på 0,3 og det er nødvendig å fjerne dette spørsmålet i den videre analysen. Faktorladningen som er på 0,646 og oppover viser at det er god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen. Faktorladningen på 0,492 og 0,494 er litt lavere og sammenhengene er ikke like stor men det er

sammenheng mellom spørsmålene og variabelen. Vi har fått en Cronbach`s alpha på 0,661 som er litt lav og under kravet på 0,7. det vil si at på variabelen om autonomi er respondentene ikke like konsistente i sine svar. Resultatene til Bernstrøm, Lone, Bjørkli, Ulleberg, & Hoff, (2013) viste en cronbach`s alpha på 0,666 på dimensjonen autonomi altså ikke så forskjellig fra denne studien sin. Patterson et al. (2005) viser en cronbachs alpha på 0,67. I alt nokså lik intern konsistens på de ulike studiene her.

Tabell 1: Faktorladning og Cronbach`s alpha, Autonomi

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|------------|----------------|------------------|
| Autonomi 1 | 0,124 | 0,661 |
| Autonomi 2 | 0,492 | |
| Autonomi 3 | 0,646 | |
| Autonomi 4 | 0,667 | |
| Autonomi 5 | 0,494 | |

Integrasjon

På variabelen som omhandler klimadimensjonen integrasjon (tabell 2) er faktorladningene mellom 0,548 og 0,706. Alle er dermed over kravet på 0,3 og det er en god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,767. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,791 og hos Patterson et al (2005) er den 0,86. så den interne konsistensen er litt høyere på den engelske utgaven av skjemaet.

Tabell 2: Faktorladning og Cronbach`s alpha, Integrasjon

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|---------------|----------------|------------------|
| Integrasjon 1 | 0,548 | 0,767 |
| Integrasjon 2 | 0,624 | |
| Integrasjon 3 | 0,706 | |
| Integrasjon 4 | 0,695 | |
| Integrasjon 5 | 0,585 | |

Involvering

På variabelen som omhandler klimadimensjonen involvering (tabell 3) er faktorladningene mellom 0,718 og 0,775, veldig liten spredning. Alle er dermed over kravet på 0,3 og det er en god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også

kravet og er på 0,882. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,795 og hos Patterson et al (2005) er den 0,87.

Tabell 3: Faktorladning og Cronbach`s alpha, involvering.

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|---------------|----------------|------------------|
| Involvering 1 | 0,765 | 0,882 |
| Involvering 2 | 0,775 | |
| Involvering 3 | 0,718 | |
| Involvering 4 | 0,774 | |
| Involvering 5 | 0,750 | |
| Involvering 6 | 0,728 | |

Veiledning

På variabelen som omhandler klimadimensjonen involvering (tabell 4) er faktorladningene mellom 0,701 og 0,891. Alle er dermed over kravet på 0,3 og det er en god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,892. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,858 og hos Patterson et al (2005) er den 0,88.

Tabell 4: Faktorladning og Cronbach`s alpha, veiledning.

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|--------------|----------------|------------------|
| Veiledning 1 | 0,701 | 0,892 |
| Veiledning 2 | 0,716 | |
| Veiledning 3 | 0,831 | |
| Veiledning 4 | 0,819 | |
| Veiledning 5 | 0,891 | |

Formalisering

På denne variabelen (tabell 5) er faktorladningene mellom 0,535 og 0,827. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,828. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,819 og hos Patterson et al (2005) er den 0,77.

Tabell 5: Faktorladning og Cronbach`s alpha, formalisering.

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|-----------------|----------------|------------------|
| Formalisering 1 | 0,535 | 0,828 |
| Formalisering 2 | 0,683 | |
| Formalisering 3 | 0,780 | |
| Formalisering 4 | 0,690 | |
| Formalisering 5 | 0,827 | |

Tradisjon

På denne variabelen (tabell 6) er faktorladningene mellom 0,728 og 0,860. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,857. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,810 og hos Patterson et al (2005) er den 0,73.

Tabell 6: Faktorladning og Cronbach`s alpha, tradisjon.

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|-------------|----------------|------------------|
| Tradisjon 1 | 0,740 | 0,857 |
| Tradisjon 2 | 0,860 | |
| Tradisjon 3 | 0,779 | |
| Tradisjon 4 | 0,728 | |

Innovasjon og fleksibilitet

På denne variabelen (tabell 7) er faktorladningene mellom 0,506 og 0,882. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,888. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,844 og hos Patterson et al (2005) er den 0,86.

Tabell 7: Faktorladning og Cronbach`s alpha, innovasjon og fleksibilitet.

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|-------------------------------|----------------|------------------|
| Innovasjon og fleksibilitet 1 | 0,775 | 0,888 |
| Innovasjon og fleksibilitet 2 | 0,882 | |
| Innovasjon og fleksibilitet 3 | 0,833 | |
| Innovasjon og fleksibilitet 4 | 0,848 | |
| Innovasjon og fleksibilitet 5 | 0,685 | |
| Innovasjon og fleksibilitet 6 | 0,506 | |

Refleksivitet

På denne variabelen (tabell 8) er faktorladningene mellom 0,587 og 0,733. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,797. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,721 og hos Patterson et al (2005) er den 0,76.

Tabell 8: Faktorladning og Cronbach`s alpha, refleksivitet

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|-----------------|----------------|------------------|
| Refleksivitet 1 | 0,587 | 0,797 |
| Refleksivitet 2 | 0,663 | |
| Refleksivitet 3 | 0,741 | |
| Refleksivitet 4 | 0,598 | |
| Refleksivitet 5 | 0,733 | |

Ytre fokus

På denne variabelen (tabell 9) er faktorladningene mellom 0,556 og 0,831. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,815. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,835 og hos Patterson et al (2005) er den 0,83.

Tabell 9: Faktorladning og Cronbach`s alpha, ytre fokus

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|--------------|----------------|------------------|
| Ytre fokus 1 | 0,648 | 0,815 |
| Ytre fokus 2 | 0,640 | |
| Ytre fokus 3 | 0,774 | |
| Ytre fokus 4 | 0,831 | |
| Ytre fokus 5 | 0,556 | |

Klarhet i målene

På denne variabelen (tabell 10) er faktorladningene mellom 0,679 og 0,811. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,864. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,876 og hos Patterson et al (2005) er den 0,87.

Tabell 10: Faktorladning og Cronbach`s alpha, klarhet i målene

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|--------------------|----------------|------------------|
| Klarhet i målene 1 | 0,679 | 0,864 |
| Klarhet i målene 2 | 0,811 | |
| Klarhet i målene 3 | 0,681 | |
| Klarhet i målene 4 | 0,790 | |
| Klarhet i målene 5 | 0,681 | |

Kvalitet

På denne variabelen (tabell 11) er faktorladningene mellom 0,518 og 0,968. Alle er dermed over kravet på 0,3. Cronbach`s alpha tilfredsstillende også kravet og er på 0,780. Hos Bernstrøm et al (2013) er cronbach`s alpha på 0,754 og hos Patterson et al (2005) er den 0,80.

Tabell 11: Faktorladning og Cronbach`s alpha, kvalitet

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|------------|----------------|------------------|
| Kvalitet 1 | 0,833 | 0,780 |
| Kvalitet 2 | 0,968 | |
| Kvalitet 3 | 0,574 | |
| Kvalitet 4 | 0,518 | |

Risiko

Risiko variabelen viser faktorladninger mellom 0,604 og 832, med en cronbach`s alpha på 0,842. Det er dermed en god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen og en god intern konsistens.

Tabell 12: Faktorladning og Cronbach`s alpha, risiko

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|----------|----------------|------------------|
| Risiko 1 | 0,718 | 0,842 |
| Risiko 2 | 0,604 | |
| Risiko 3 | 0,787 | |
| Risiko 4 | 0,649 | |
| Risiko 5 | 0,832 | |

Politisk kontroll

Politisk kontroll variabelen viser faktorladninger mellom 0,499 og 726 så her er det litt spredning. Det er en cronbach`s alpha på 0,743. Det er dermed en god sammenheng mellom spørsmålene og variabelen og en god intern konsistens.

Tabell 13: Faktorladning og Cronbach`s alpha, politisk kontroll

| Item | Faktor ladning | Cronbach`s alpha |
|---------------------|----------------|------------------|
| Politisk kontroll 1 | 0,582 | 0,743 |
| Politisk kontroll 2 | 0,499 | |
| Politisk kontroll 3 | 0,700 | |
| Politisk kontroll 4 | 0,726 | |
| Politisk kontroll 5 | 0,555 | |

4.1.2 Divergent validitet

For å finne divergent validitet bruker vi korrelasjon, variabelen skal være lavt korrelert, korrelasjonen vil ligge mellom 0 og 1 hvor 1 er perfekt korrelert. Churchill (1979) opplyser at divergent validitet måler om variabelen måler noe nytt eller om det bare reflekterer det en annen variabel måler, divergent validitet er altså et mål på i hvilken grad våre variabler måler ulike ting, dette for at sammenblanding av variablene må unngås. Churchill (1979) sier at dersom man har en for høy korrelasjon kan det være at variablene måler det samme. Har man en korrelasjon på 0,8 eller høyere mellom to variabler er dette for høyt ifølge Jacobsen (2005). Jo lavere korrelasjoner, jo høyere er den divergente validiteten. Korrelasjonene i denne studien er presentert i tabell 14. korrelasjonene varierer fra -0,590 og 704. Altså ingen er over 0,8.

Tabell 14: Korrelasjon.

Correlations

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----|
| 1. Autonomi | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2. Integrasjon | ,293** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3. Involvering | ,466** | ,445** | 1 | | | | | | | | | | |
| 4. Veiledning | ,384** | ,397** | ,693** | 1 | | | | | | | | | |
| 5. Formaliserin g | -,176* | ,033 | -,012 | ,040 | 1 | | | | | | | | |
| 6. Tradisjon | -,428** | -,428** | -,590** | -,569** | -,024 | 1 | | | | | | | |
| 7. Innovasjon& fleksibilitet | ,302** | ,337** | ,560** | ,520** | ,025 | -,698** | 1 | | | | | | |
| 8. Ytre fokus | ,303** | ,415** | ,448** | ,381** | ,125 | -,675** | ,704** | 1 | | | | | |
| 9. Refleksivitet | ,223** | ,460** | ,545** | ,497** | ,042 | -,624** | ,678** | ,520** | 1 | | | | |
| 10. Mål | ,315** | ,504** | ,573** | ,461** | ,087 | -,523** | ,577** | ,519** | ,557** | 1 | | | |
| 11. Kvalitet | ,305** | ,427** | ,503** | ,440** | ,221** | -,528** | ,593** | ,631** | ,576** | ,614** | 1 | | |
| 12. Risiko | ,302** | ,206* | ,362** | ,326** | -,194* | -,429** | ,409** | ,366** | ,462** | ,278** | ,302** | 1 | |
| 13. Politikk | ,277** | ,387** | ,344** | ,340** | -,118 | -,298** | ,304** | ,217* | ,299** | ,394** | ,349** | ,213* | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.2. Analyse av ulike typer innovasjoner

Her vil den prosentvise andelen av utvalget som har innovert eller ikke innovert på de ulike innovasjonstypene bli presentert. Utvalget blir også inndelt i grupper for å se på den prosentvise forskjellen mellom de ulike kommunene, sektorene og lignende. Svaralternativer med for få respondenter vil ikke bli presentert, derfor blir noen sektorer utelatt.

4.2.1 Tjenesteinnovasjon

Den første innovasjonstypen som blir presentert er tjenesteinnovasjon. Denne typen hadde kun et spørsmål tilknyttet seg, som var: Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013, en ny eller vesentlig forbedret tjeneste? Resultatene fremgår av tabell 15.

Ser man på hele utvalget så er det veldig jevnt fordelt om man har innovert eller ikke på denne typen innovasjon, med 49,7% som rapporterer at de har innovert og 47,7% som ikke har innovert.

Neste steg blir å se om det er noen forskjeller mellom kommunene i utvalget. Nå er Klepp sine resultater presentert, men med bare tre respondenter blir det vanskelig å si noe klart om dem. Men her ser man klart en antydning til at Time er den kommunene som har høyest prosentandel på tjenesteinnovasjon. Mens Hå kommune er den som har lavest prosentandel her, og dermed innoverer minst når man kun ser på resultatene vi har fått her. Det må påpekes at disse tallene viser ikke om forskjellene her er signifikante. Det er jevnere mellom Sandnes og Stavanger med 10% forskjell i favør Stavanger.

Vi ser så på om det er forskjeller mellom sektorene i kommunene. Mellom de ulike sektorene så er det også litt forskjeller. De sektorene som har innovert mest er teknisk, barnehage og kultur, hvor alle de tre ligger rundt 60%, mens skole og omsorg er de sektorene hvor respondentene rapporterer om minst innovasjon.

I tabell 15 er det også presentert om det er forskjeller på om man har innovert eller ikke i forhold til om respondentene tidligere har arbeidet i privat sektor, hvilket ledernivå de tilhører og utdanningsnivået til respondentene. Resultatene viser her at det er litt flere som har bakgrunn fra privat sektor som rapporterer om at de har innovert enn de som ikke har denne bakgrunnen. Det er også flere ledere på overordnet nivå enn enhetsledere som rapporterer om at det har blitt innovert. Man skal forvente at ledere på overordnet nivå rapporterer høyere innovasjonsgrad enn enhetsledere de har under seg, hvis overordnede ledere er informerte om

innovasjoner som foregår i enhetene de leder, fordi det både kan være enheter som har innovasjoner og enheter som ikke har innovasjoner. På utdanningsnivå ser man litt forskjeller, hvor respondentene med 4-5 års høyere utdanning rapporterer at det er blitt innover mest. Men er vanskelig å se en sterk korrelasjon med utdanningsnivå når man også ser at innovasjonsprosenten er høy for respondentene med kun videregående også.

De mest spennende forskjellene ser man mellom kommunene og mellom de ulike sektorene. Resultatene vil bli mer diskutert i diskusjonsdelen av studien.

Tabell 15: Tjenesteinnovasjon

| | Tjenesteinnovasjon | | |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|----------|
| | Innovert | Ikke innovert | Vet ikke |
| Hele utvalget | 49,7% (76) | 47,7% (73) | 2,6% (4) |
| Kommuner | | | |
| - Stavanger | 54,4% (31) | 42,1% (24) | 3,5% (2) |
| - Sandnes | 44,4% (28) | 52,4% (33) | 3,2% (2) |
| - Time | 75% (12) | 25% (4) | 0% |
| - Klepp | 66,7% (2) | 33,3% (1) | 0% |
| - Hå | 27,3% (3) | 72,7% (8) | 0% |
| Sektor | | | |
| - Skole | 37,9% (11) | 58,6% (17) | 3,4% (1) |
| - Barnehage | 63,6% (14) | 31,8% (7) | 4,5% (1) |
| - Omsorg | 35,5% (11) | 64,5% (20) | 0% |
| - Teknisk | 68,8% (11) | 25% (4) | 6,2% (1) |
| - Administrasjon | 58,8% (10) | 41,2% (7) | 0% |
| - Helsetjenester | 42,1% (8) | 52,6 (10) | 5,3% (1) |
| - Kultur/bibliotek | 66,7% (4) | 33,3% (2) | 0% |
| Erfaring fra privat sektor | | | |
| - Privat | 54,2% (45) | 42,2% (35) | 3,6% (3) |
| - Ikke privat | 43,5% (30) | 55,1 (38) | 1,4% (1) |
| Ledernivå | | | |
| - Overordnet nivå | 74,1% (20) | 25,9% (7) | 0% |
| - Enhetsleder | 44,4% (55) | 52,4 (65) | 3,2% (4) |
| Utdanningsnivå. | | | |
| - Videregående/fagbrev | 55,6% (5) | 44,4% (4) | 0% |
| - 1-3 år universitet | 39,3% (11) | 53,6% (15) | 7,1% (2) |
| - 4-5 år universitet | 61,8% (42) | 35,3% (24) | 2,9% (2) |
| - Mer enn 6 år universitet | 39,1% (18) | 60,9% (28) | 0% |

4.2.2 Prosessinnovasjon

Neste innovasjonstypen respondentene ble spurt om var prosessinnovasjon. Til denne typen innovasjon var det tilknyttet to spørsmål som dreide seg om metode for levering av tjenester og endrede støttefunksjoner. Resultatene er presentert i tabell 16.

Når det gjelder for nye eller vesentlig forbedrede metoder for levering av tjenester viser hele utvalget at det er et lite flertall med at man ikke har innovert, 43,1% har innovert og 51,6% har ikke innovert. Tallene i parentes representerer antall respondenter. For nye og forbedrede støttefunksjoner er det enda mindre av respondentene som rapporterer om å ha innovert 36,8% mot 55,6%. Det bør påpekes her at ofte vil enhetene ha lite støttefunksjoner, og at det derfor også vil være lite innovasjon å rapportere fra disse.

Også mellom kommunene ser man forskjeller. Ser man bort fra Klepp er det igjen respondentene fra Time som har høyest prosentandel på at de har innovert på nye metoder for levering av tjenester. På dette området er det Sandnes som har lavest prosentandel på prosessinnovasjon. På nye støttefunksjoner er det Hå kommune som har høyest prosentandel på å ha innovert, også her er det Sandnes som har lavest prosentandel. Dette er forskjellig fra resultatene på tjenesteinnovasjon hvor Hå lå nederst. Stavanger rapporter om så å si like mye innovasjon for nye metoder og for nye støttefunksjoner. For nye støttefunksjoner ligger Time midt på treet.

Mellom sektorene ser man at som på tjenesteinnovasjon er det omsorg som har lavest prosentandel innovert både på nye metoder for levering og for nye støttetjenester. På begge områdene for prosessinnovasjon er det administrasjonssektoren som rapporterer om høyest prosentandel innovert. Barnehage, teknisk og kultur ligger også høyt på begge områdene. Skole har høy prosentandel (51,9%) på nye metoder for levering av tjenester, men lav prosentandel på nye støttefunksjoner (27,6%). Liten grad av støttefunksjoner kan forklare hvorfor skole rapporterer lite innovasjon relatert til disse. Helsetjenester rapporterer heller ikke om høy innovasjonsrate, de havner nest sist på begge områdene.

Det er ikke forskjeller her mellom respondenter med og uten erfaring fra privat sektor på metoder for levering av tjenester. Det er en liten forskjell på støttetjenester der respondenter med erfaring fra det private rapporterer om en høyere prosentandel innovasjon, men det er ikke mye og kan være tilfeldig.

Det er flest ledere på overordnet nivå som melder om innovasjon på begge områdene. Som påpekt tidligere skal man forvente høyere innovasjonsrater rapportert fra velinformerte ledere på overordnet nivå enn enhetsledere.

Det er ikke klare sammenhenger mellom utdanningsnivået og svarene til respondentene knyttet til prosessinnovasjoner.

Tabell 16: Prosessinnovasjon

| | Prosessinnovasjon | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|---------------|--|---------------|
| | Metode for levering av tjenester | | Ny eller vesentlig endret støttefunksjoner | |
| | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert |
| Hele utvalget | 43,1% (66) | 51,6 (79) | 36,8% (56) | 55,6% (85) |
| Kommuner | | | | |
| - Stavanger (55) | 47,3% | 50,9% | 49,1% | 42,1% |
| - Sandnes (63) | 34,9% | 58,7% | 21% | 71% |
| - Time (16) | 62,5% | 31,2% | 43,8% | 50% |
| - Klepp (3) | 66,7% | 33,3% | 33,3% | 66,7% |
| - Hå (11) | 54,5% | 45,5% | 63,6% | 36,4% |
| Sektor | | | | |
| - Skole (27) | 51,9% | 40,7% | 27,6% | 65,5% |
| - Barnehage (22) | 50% | 40,9% | 54,5% | 36,4% |
| - Omsorg (31) | 12,9% | 87,1% | 19,4% | 77,4% |
| - Teknisk (16) | 62,5% | 31,2% | 50% | 43,8% |
| - Administrasjon (17) | 70,6% | 29,4% | 58,8% | 29,4% |
| - Helsetjenester (19) | 36,8% | 63,2% | 26,3% | 63,2% |
| - Kultur/bibliotek (6) | 66,7% | 33,3% | 50% | 50% |
| Erfaring fra privat sektor | | | | |
| - Privat (83) | 44,6% | 50,6% | 39,8% | 53% |
| - Ikke privat (67) | 43,3% | 53,7% | 32,4% | 60,3% |
| Ledernivå | | | | |
| - Overordnet nivå (27) | 59,3% | 40,7% | 51,9% | 40,7% |
| - Enhetsleder (122) | 40,2% | 54,9% | 34,1% | 58,5% |
| Utdanningsnivå. | | | | |
| - Videregående/fagbrev (9) | 44,4% | 44,4% | 44,4% | 55,6% |
| - 1-3 år universitet (28) | 35,7% | 60,7% | 35,7% | 57,1% |
| - 4-5 år universitet (67) | 49,3% | 46,3% | 38,2% | 52,9% |
| - Mer enn 6 år (45) | 42,2% | 55,6% | 35,6% | 57,8% |

4.2.3 Organisasjonsinnovasjon

For å dekke denne typen innovasjon ble det stilt fire spørsmål, som omhandlet nye ledelsesmetoder, nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger, nye metoder for organisering av eksterne relasjoner og nye systemer for innhenting av ny kunnskap og oppbygging av innovativ kapasitet. Disse resultatene er presentert i tabell 17. Her er ikke forskjeller mellom utdanningsnivå tatt med, da det er mest interessant med de fire andre gruppene.

Ser man på hele utvalget så er det veldig få respondenter som har rapportert om nye ledelsesmetoder, kun 9,2% av respondentene. Det er heller ikke høy prosentandel som har innovert på andre områder. Det er flest respondenter som melder om nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger, med en andel på 37,9%.

Analyserer man kommunene, og igjen ser bort fra Klepp, så er det Stavanger som rapporterer om høyest prosentandel innovasjon på nye ledelsesmetoder, mens Time og Hå har 0% her og Sandnes har 3,2. Dermed skiller Stavanger seg ut her. På de andre områdene ligger også Stavanger generelt høyt, men blir slått av Time og Hå på nye metoder for organisering av eksterne relasjoner. Stavanger blir også forbigått av Time på det siste området. Stavanger ligger så vidt foran Time på nye metoder for organisering av arbeidsansvar, her ligger Hå nederst med kun 9,1% som melder om innovasjon på dette området. Heller ikke Sandnes rapporterer om høy grad av innovasjon på noen av disse områdene. Dermed er det Stavanger og Time som melder om høyest grad av organisasjonsinnovasjon når man ser bort fra Klepp.

Det er også litt prosentvise forskjeller mellom de ulike sektorene og de ulike områdene under organisasjonsinnovasjon. Det må påpekes at de variasjonene man her finner mellom ulike typer enheter kan være drevet av at mulighetene for å innovere kan være strukturelt forskjellige. For eksempel kan kompleksiteten og handlingsrommet når det gjelder organisering av arbeidsansvar og beslutninger være strukturelt forskjellige mellom ulike typer enheter. Når det gjelder nye ledelsesmetoder så topper kultur etterfulgt av skole sektoren, mens lavest ligger barnehage med 4,5% innovasjonsrate. For nye metoder for organisering av arbeidsansvar så befinner barnehage seg på toppen med 68,2 % innovasjonsrate, mens helsetjenester og omsorg ligger på bunn. Når det gjelder nye metoder for organisering av eksterne relasjoner er det administrasjon (47,1%) som ligger desidert øverst, en naturlig forklaring er kanskje at det er de som har mye av dette ansvaret i kommuner. Nederst her finner man også helsetjenester (5,6%) og omsorg (6,5%). Mellom skole og barnehage er det

ikke nevneverdig forskjell. På det siste området som er nye systemer for innhenting av kunnskap så befinner barnehage (45,5%) seg på toppen etterfulgt av administrasjon (35,3%). På bunn finner man helsetjenester og kultur.

Når det gjelder om man har erfaring fra privat sektor eller ei så er det ikke forskjeller når det gjelder nye ledelsesmetoder, men på de andre områdene er det en litt større andel av de som har erfaring fra privat sektor enn de som ikke har det som melder om innovasjon.

Når det gjelder ledernivå så er det en litt større andel av ledere på overordnet nivå som melder om innovasjon enn enhetsledere, men enkelte plasser er det ikke store forskjellene.

Tabell 17: Organisasjonsinnovasjon

| Organisasjonsinnovasjon | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
| | Nye ledelsesmetoder | | Nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger | | Nye metoder for organisering av eksterne relasjoner | | Nye systemer for innhenting av ny kunnskap og oppbygging av innovativ kapasitet | |
| | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert |
| Hele utvalget (151) | 9,2% | 82,4% | 37,9% | 58,2% | 18,3% | 74,5% | 22,9% | 69,9% |
| Kommuner | | | | | | | | |
| - Stavanger (55) | 20% | 76,4% | 44,6% | 51,8% | 20% | 72,7% | 29,1% | 65,5% |
| - Sandnes (63) | 3,2% | 90,5% | 33,3% | 63,5% | 12,7% | 82,5% | 19% | 74,6% |
| - Time (16) | 0% | 81,2% | 43,8% | 50% | 25% | 62,5% | 25% | 62,5% |
| - Klepp (3) | 33,3% | 66,7% | 100% | 0% | 33,3% | 66,7% | 33,3% | 66,7% |
| - Hå (11) | 0% | 100% | 9,1% | 90,9% | 27,3% | 72,7% | 18,2% | 81,8% |
| Sektor | | | | | | | | |
| - Skole (27) | 14,3% | 78,6% | 37,9% | 62,1% | 17,2% | 79,3% | 21,4% | 78,6% |
| - Barnehage (22) | 4,5% | 86,4% | 68,2% | 27,3% | 18,2% | 77,3% | 45,5% | 50% |
| - Omsorg (31) | 9,7% | 83,9% | 22,6% | 74,2% | 6,5% | 83,9% | 19,4% | 74,2% |
| - Teknisk (16) | 6,2% | 81,2% | 43,8% | 50% | 25% | 68,8% | 18,8% | 68,8% |
| - Administrasjon (17) | 11,8% | 82,4% | 47,1% | 52,9% | 47,1% | 41,2% | 35,3% | 52,9% |
| - Helsetjenester (19) | 10,5% | 89,5% | 21,1% | 73,7% | 5,6% | 94,4% | 10,5% | 84,2% |
| - Kultur/bibliotek (6) | 16,7% | 66,7% | 33,3% | 50% | 16,7% | 66,7% | 16,7% | 66,7% |
| Erfaring fra privat sektor | | | | | | | | |
| - Privat (83) | 9,9% | 82,7% | 41,5% | 57,3% | 21% | 74,1% | 28% | 68,3% |
| - Ikke privat (67) | 8,7% | 84,1% | 33,3% | 60,9% | 15,9% | 76,8% | 16,2% | 75% |
| Ledernivå | | | | | | | | |
| - Overordnet nivå (27) | 14,8% | 85,2% | 44,4% | 55,6% | 29,6% | 70,4% | 25,9% | 70,4% |
| - Enhetsleder (122) | 8,2% | 82,8% | 37,4% | 59,3% | 16,4% | 77% | 23% | |

4.2.4. Kommunikasjonsinnovasjon

Kommunikasjonsinnovasjon ble målt ved hjelp av tre ulike spørsmål. Det var nye metoder for å markedsføre organisasjonene på, nye metoder for å påvirke atferden til innbyggerne på og allerede eksisterende tjenester på det kommersielle markedet. Resultatene her er presentert i tabell 18.

Prosentandelen som har innovert for hele utvalget på kommunikasjonsinnovasjon er ikke så høyt det er 24,8% som har hatt innovasjon på nye metode for å markedsføre organisasjonen, 26,1% har innovert på nye metoder for å påvirke atferden til innbyggerne og kun 5,2% har innovert på allerede eksisterende tjenester på det kommersielle markedet. Noe som er nokså naturlig for kommuner som ikke har så mye med det kommersielle markedet å gjøre.

Ser man på forskjeller mellom de fire kommunene på de ulike områdene så viser resultatene at Stavanger er på toppen på alle de tre områdene, med Time som nummer 2 på alle områdene. På nye metoder for markedsføring er Sandnes på bunn når det kommer til innovasjon. Neste område som er nye metoder for å påvirke atferden til innbyggerne er også Sandnes på bunnen, mens Hå er på bunn på det siste området med 0% innovasjon.

I en sammenligning mellom ulike sektorer i kommunene må man ta hensyn til at det kan være betydelige forskjeller i kommunikasjon med innbyggere og klienter, og dermed strukturelle forskjeller i mulighetene for å innovere. Når det gjelder de første områdene for kommunikasjonsinnovasjon, så er det kultur som troner på toppen med 50%, administrasjonssektoren (42,2%) er en god nummer to. På bunn der er igjen omsorgssektoren. Når det gjelder nye metoder for å påvirke atferden til innbyggerne er administrasjon på topp med 41,2% innovasjon noe som kanskje ikke er helt uventet. På det siste området som det er veldig lite innovasjon totalt, men det er administrasjonssektoren som har mest prosentvis andel innovert også her.

Det er så å si ikke noen forskjeller på svarene til respondentene om man har erfaring fra privat sektor eller ei. På ledernivå er det derimot litt forskjeller på de to første områdene med kommunikasjonsinnovasjon. Der et det høyest andel av lederne på overordnet nivå som melder om innovasjon i forhold til enhetslederne. Igjen så er det nok de som kanskje har best oversikt over dette området siden det ikke er av de meste kjente typene av innovasj

Tabell 18: Kommunikasjonsinnovasjon

| | Kommunikasjonsinnovasjon | | | | | |
|-----------------------------------|--|---------------|---|---------------|--|---------------|
| | Nye metoder for å markedsføre organisasjonen eller dens varer og tjenester | | Nye metoder for å påvirke atferden til klienter, innbyggere eller andre | | Allerede eksisterende varer eller tjenester på det kommersielle marked for første gang | |
| | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert | Innovert | Ikke innovert |
| Hele utvalget (153) | 24,8% | 68% | 26,1% | 65,4% | 5,2% | 81,3% |
| Kommuner | | | | | | |
| - Stavanger (55) | 35,1% | 61,4% | 38,6% | 57,9% | 8,8% | 78,9% |
| - Sandnes (63) | 17,5% | 74,6% | 15,9% | 73% | 3,2% | 83,9% |
| - Time (16) | 25% | 50% | 33,3% | 46,7% | 6,7% | 60% |
| - Klepp (3) | 33,3% | 66,7% | 33,3% | 66,7% | 0% | 100% |
| - Hå (11) | 18,2% | 81,8% | 18,2% | 81,8% | 0% | 100% |
| Sektor | | | | | | |
| - Skole (27) | 20,7% | 79,3% | 27,6% | 72,4% | 0% | 96,4% |
| - Barnehage (22) | 18,2% | 68,2% | 28,6% | 57,1% | 9,5% | 76,2% |
| - Omsorg (31) | 12,9% | 77,4% | 16,1% | 71% | 6,5% | 74,2% |
| - Teknisk (16) | 37,5% | 56,2% | 31,2% | 62,5% | 6,2% | 81,2% |
| - Administrasjon (17) | 41,2% | 47,1% | 41,2% | 47,1% | 11,8% | 76,5% |
| - Helsetjenester (19) | 21,1% | 73,7% | 26,3% | 68,4% | 0% | 73,7% |
| - Kultur/bibliotek (6) | 50% | 33,3% | 33,3% | 50% | 0% | 83,3% |
| Erfaring fra privat sektor | | | | | | |
| - Privat (83) | 24,1% | 66,3% | 25,6% | 64,6% | 6,2% | 77,8% |
| - Ikke privat (67) | 26,1% | 69,6% | 27,5% | 66,7% | 4,4% | 85,3% |
| Ledernivå | | | | | | |
| - Overordnet nivå (27) | 40,7% | 51,9% | 44,4% | 51,8% | 3,8% | 88,5% |
| - Enhetsleder (122) | 21,8% | 71% | 22,8% | 68,3% | 5,7% | 80,3% |

Oppsummert så ser man at det er på tjenesteinnovasjon kommunene innoverer mest, deretter kommer prosessinnovasjon etterfulgt av organisasjonsinnovasjon og kommunikasjonsinnovasjon. Det er Time som skiller seg ut mest i denne studien med å score høyest flest plasser. Omsorgssektoren er nok den sektoren som skiller seg ut med lave prosentandeler på de fleste innovasjonstypene. Stavanger skiller seg ut ved å ha høye prosentandeler på de mer ukjente innovasjonstypene som kommunikasjon- og organisasjonsinnovasjon. Prosentandelen som svarer at det har blitt innoveret er høyest blant ledere på overordnet nivå i forhold til enhetslederne. Mønstrene er ikke like klare på typene innovasjon og om respondentene har erfaring fra privat sektor. Det er en litt større prosentandel som svarer det har blitt innoveret som har erfaring fra privat sektor.

4.3 Klimadimensjoner

I denne delen vil beskrivende statistikk for klimadimensjonene bli presentert. Det vil også bli sett på forskjeller mellom ulike grupper i utvalget og deres svar her.

I tabell 19 vises gjennomsnitt og standardavvik for de ulike klimavariablene. Verdiene her er nokså høye der de bør være det. På tradisjon vil det være positivt med lave verdier, en verdi på 2,41 kan tyde på at respondentene ikke føler enhetene står grodd fast i gamle mønstre, men er endringsvillige. På formalisering derimot er gjennomsnittsverdien nokså høy på 3,59 som viser at en stor del av respondentene føler seg tvunget til å måtte følge reglene. Dette er normalt å forvente i kommuner som er veldig regelstyrt og har mange forskrifter som skal følges. Det er også veldig høye verdier på ytre fokus, som betyr at respondentene mener deres enheter er veldig opptatt av hva som skjer utenfor organisasjonene og er mottakelige for brukernes behov. Når det gjelder risiko så er gjennomsnittsverdien på 3,53 som ikke er så galt. Respondentene føler at det legges til rette for at de ansatte kan ta beslutninger under usikkerhet og man er ikke så redd for å gjøre dette. Verdien på politisk kontroll ligger på 3,26. En høy verdi her vil si de ikke føler seg politisk styrt, mens med en lav verdi føler man politikeren styrer mye. En verdi på 3,26 kan tyde på at noen føler seg mer politisk styrt enn andre. Ser man på vedlegg C så ser man at helsetjenester i Stavanger kommune har en lav verdi her på 2,85. De føler seg mer politisk styrt enn for eksempel helsetjenester i Sandnes, som har en verdi på 4,00 her.

Tabell 19: Klimavariabler, gjennomsnitt og standardavvik

| | Antall | Gjennomsnitt | Standardavvik |
|-----------------------------|--------|--------------|---------------|
| Autonomi | 148 | 3,7618 | 0,64109 |
| Integrasjon | 144 | 3,6125 | 0,68520 |
| Involvering | 147 | 3,8730 | 0,72316 |
| Veiledning | 151 | 3,8927 | 0,63405 |
| Formalisering | 144 | 3,5958 | 0,65568 |
| Tradisjon | 146 | 2,4092 | 0,83091 |
| Innovasjon og fleksibilitet | 139 | 3,6451 | 0,70077 |
| Ytre fokus | 129 | 3,9721 | 0,66320 |
| Refleksivitet | 140 | 3,5257 | 0,64967 |
| Klarhet i målene | 148 | 3,7662 | 0,62657 |
| Kvalitet | 148 | 4,1318 | 0,56878 |
| Risiko | 140 | 3,5357 | 0,72062 |
| Politisk kontroll | 128 | 3,2625 | 0,66107 |

4.3.1 Krysstabeller klimadimensjoner og ledernivå

Det ble kjørt krysstabeller på hvert enkelt spørsmål på klimadimensjonene opp mot hvilket ledernivå respondentene var på. Dette for å se om hvilket ledernivå respondentene hører til vil gi forskjellige svar på de ulike spørsmålene. Det viste seg å ikke være store forskjeller så her vil det kun bli nevnt de spørsmålene hvor man kunne se antydning til forskjeller.

På spørsmålene under autonomi er det litt forskjeller mellom ledernivåene. Påstanden «ledere har tillitt til at folk kan ta egne beslutninger uten å innhente tillatelse først», her er 14,8 % av ledere på overordnet nivå uenige mens 5,7 enhetsledere er uenig i denne påstanden. På påstanden «ledere lar stort sett folk ta sine egne beslutninger», er det 33,3 % av enhetslederne som er enige, mens 22,2 % av ledere på overordnet nivå er enig i påstanden. Påstanden «Ledere holder streng kontroll med arbeidet til de ansatte», er 40,7 % av lederne på overordnet nivå enige, mens 54,1 % av enhetslederne er enige. Påstanden «Ledere har for strengt regime over måten ting blir gjort på», er 54,2% av enhetslederne enige i, mens 44,4% av lederne på overordnet nivå er enige. For påstanden «Det er viktig å dobbeltsjekke med sjefen før man tar en beslutning», er det også litt små forskjeller, hvor 55,6 % av ledere på overordnet nivå er enige og 40,7% av enhetsledere er enige. Der vi ser enhetslederne er mer enige er det flere ledere på overordnet nivå som har svart verken enig eller uenig. På de

positiv ladet spørsmålene er flest enhetsledere enig i påstanden, men på to av de negativt ladet spørsmålene, er leder på overordna nivå minst enig i påstanden.

På spørsmålene som omhandler integrasjon er det ikke de store forskjellene mellom ledernivå, hvis man slår sammen enig og helt enig. På påstanden «Ansatte er mistenksomme overfor andre enheter» er det flere ledere på overordnet nivå som er helt uenig (11,5% mot 0%). Mens flere enhetsledere er enige med 55,4% og for ledere på overordnet nivå 42,3%. På påstanden «Det er svært lite konflikt mellom enhetene» ser man litt forskjeller, der 22% av enhetslederne er helt enige, mens 7,7% ledere på overordnet nivå er helt enige. Totalt er det ikke store forskjeller, men ledere på overordnet nivå er litt mer positive på noen spørsmål.

Spørsmålene på temaet involvering er det ikke store forskjeller når man slår sammen enig og helt enig da svarer de ulike ledernivåene nokså jevnt.

Neste tema er veiledning og påstandene som hører inn under her. Her er det heller ikke store forskjeller når enig og helt ening blir slått sammen.

Påstandene som omhandler formalisering er det kun en påstand det er en forskjell mellom ledernivå. Det er på påstanden «Ansatte kan ignorere formelle prosedyrer og regler hvis det bidrar til å få jobben gjort» her er 59% av enhetslederne enige mot 33,3 % (9,8% uenig) av lederne på overordnet nivå (18,5% uenig). Så her har enhetslederne et annet bilde enn lederne på overordnet nivå.

Tradisjon er neste dimensjon. Slår man sammen enig/helt ening og uenig/helt uenig så er det ikke store forskjeller her.

På innovasjon og fleksibilitet påstandene er det litt forskjeller mellom ledernivåene. På påstanden «Enheten reagerer raskt når endringer er nødvendig» er 37% av ledere på overordna nivå enig, mens 50,4 % av enhetsleder er enig i påstanden. «Behov for å gjøre ting annerledes fanges raskt opp av ledere.» her er 40,7 % av ledere på overordnet nivå enig, mens 52,9 % av enhetslederne er enige. «Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig,» her er enhetslederne 44,9% enig og 11% helt enig, mens ledere på overordnet nivå er 37% enig og 3,7% helt enig. På disse tre påstandene er enhetslederne mest positive til at enheten har innovasjon og fleksibilitet. På påstanden «Ansatte i denne enheten er alltid ute etter å se problemer fra nye vinkler.» er 48,1% av lederne på overordnet nivå enige og 36,2% av enhetslederne enige. De øverste lederne har muligens litt mer tro på de ansatte.

Neste tema er refleksivitet og påstandene som hører inn under her. Her er det litt forskjeller mellom ledernivåene på de fire første påstandene. «Måten de ansatte jobber sammen på i denne enheten endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen,» 58,5% av enhetslederne er enige i dette og 74,1 % av lederne på overordnet nivå er enige. «Arbeidsmetodene brukt i denne enheten blir ofte diskutert,» her er 70,4 % av lederne på overordnet nivå enige (7,4% uenig) og 54,5 % av enhetslederne enige (17,1% uenig). «Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert,» her er 66,7 % av ledere på overordnet nivå enige (3,7 uenig) og 41,8% av enhetslederne enige (15,7 uenig). «Denne enhetens målsettinger endres i takt med forandringer i miljøet,» her er 57,7 % av ledere på overordnet nivå enige og 41,8% av enhetslederne enige. Her er det lederne på overordnet nivå som er mest positive til påstandene om refleksivitet.

På ytre fokus og påstanden «Denne enheten er treg til å reagere på brukerens behov,» er flere enhetsledere (50%) enn ledere på overordna nivå (37%) er uenige i denne påstanden. Ledere på overordna nivå (11,1%) er mer enig enn enhetsledere (4,2%). «Denne enheten er stadig på jakt etter nye muligheter i markedet.» her er lederne på overordnet nivå mer enig og helt enig enn enhetslederne, men de har kanskje også en bedre oversikt over dette.

På påstandene som omhandler organisasjonenes mål, risiko og kvalitet er det ikke særlig med forskjeller når man slår sammen enig og helt enig.

På politisk kontroll påstanden ser vi litt forskjeller mellom ledernivå på noen av påstandene. «Denne enheten er selvstendig og blir i liten grad politisk styrt,» her er det 26,8% av enhetsledere som er enige mot 7,4% av lederne på overordnet nivå. «Det foregår en omfattende og detaljert politisk kontroll av enhetens virksomhet,» 30,8% av ledere på overordnet nivå er enige i dette (23,1% uenig), mens 19% av enhetslederne er enig (37,1% uenig). Det kan se ut som lederne på overordnet nivå føler seg mer politisk styrt enn enhetslederne.

4.3.2 Krysstabeller klimadimensjoner og tidligere arbeidet i privat sektor

Det vil være interessant å se om det er forskjeller mellom hvert enkelt spørsmål om respondentene tidligere har arbeidet i privat sektor.

For påstanden under autonomi er det litt forskjeller på en påstand. «Ledere har tillit til at folk kan ta arbeidsrelaterte beslutninger uten å innhente tillatelse først,» her er 12,2% av de som tidligere har arbeidet i privat sektor uenige mot 1,4% av de som ikke har det.

Når det gjelder temaet integrasjon så er det forskjell på påstanden «Ansatte er innstilt på å dele informasjon på tvers av enhetene,» her er 46,3% av de som tidligere har arbeidet i privat sektor enige mot 64,7% for de som ikke har arbeidet i privat sektor.

For påstanden «I vår enhet er det ikke nødvendig å følge alle prosedyrer til punkt og prikke,» er det 21,7% av de som tidligere har arbeidet i privat sektor som er enige mot 13,5% hos de som ikke har arbeidet i privat sektor, men det er nokså jevnt blant de som er uenig. På påstanden «I vår enhet blir ingen særlig opprørt hvis reglene bryte,» er 46,9% av de som tidligere har arbeidet i privat sektor enige mot 61,5% av de som ikke har det.

«Hos oss skjer endringer i måten ting gjøres på svært langsomt,» her er 25,9% av respondentene som tidligere har arbeidet i privat sektor enige mot 14,9% av respondentene som ikke har arbeidet i det private. Her opplever noen av de som kommer fra det private at ting kan gå litt tregt.

For påstanden «Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig,» er det litt forskjell blant de to gruppene. 35,4% av de som har arbeidet i det private er enige, men blant de som ikke har det er 53,1% enige i påstanden.

«Ansatte blir oppmuntret til å ta beslutninger under usikkerhet i denne enhete,» her er 39,5% av de som har arbeidet i privat sektor tidligere enige mot 53,1% av respondentene som ikke har det.

På påstandene som dreier seg om involvering, veiledning, refleksivitet, ytre fokus, klarhet i målene, kvalitet og på politisk kontroll er det ingen markante forskjeller å se i krysstabellen.

Det ble også kjørt krysstabeller mellom enkeltspørsmål og hvilken kommune og sektor man tilhørte og utdanningsnivå, men da disse tabellen ble store og lite oversiktlige vil det heller bli sett på forskjeller på klimavariablene og disse gruppene.

Vi har tidligere sett på forskjeller mellom ulike grupper og enkelt spørsmålene nå skal vi se om det er signifikante forskjeller mellom klimavariablene og ulike grupper.

4.3.3 Kommunitilhørighet og klimadimensjoner

Resultatene her er presentert i tabell 20 som viser gjennomsnitt, standardavvik, F-verdier og om det er signifikante forskjeller mellom svarene til respondentene fra de ulike kommunene på de ulike klimadimensjonene. Standardavviket viser spredningen av verdiene i datasettet. Normalt vil de fleste verdien ligge i nærheten av gjennomsnittet, og standardavviket viser da hvor mye i nærheten av gjennomsnittet verdiene ligger. Er det signifikant forskjell så kan man med ulik sikkerhet anta at minst en av gruppene er forskjellig fra de andre gruppene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Resultatene her viser at det er signifikante forskjeller mellom kommunen på 10% nivået på veiledning og kvalitet. Det er også en signifikant forskjell mellom kommunene på 5% nivået på tradisjon, klarhet i målene og politisk kontroll. Resultatene viser også at det er forskjeller mellom kommunene på 1% nivået på klimadimensjonen ytre fokus.

Ser man for eksempel på veiledning og gjennomsnittene her, ser man Hå skiller seg ut med lavest gjennomsnitt på 3,55 i forhold til Time som er høyest på 4,06, her kan det eksistere en forskjell. Det eneste resultatene viser er at man kan anta det er minst en av gruppen som er forskjellig fra de andre. For å finne ut eksakt hvor forskjellen ligger, må man kjøre t-tester mellom gruppene. Det er ikke gjort her, men gjennomsnittene kan gi oss en antydning i hvor forskjellene kan ligge.

Tabellen viser også at på enkelte dimensjoner er det stor spredning i verdiene for Klepp kommune. For eksempel på politisk kontroll med 1,13 i standardavvik. Gjennomsnittene viser at Time kommune har høyest gjennomsnitt på autonomi, integrasjon, veiledning, innovasjon, ytre fokus, klarhet i målene, kvalitet som alle skal være forbundet med å fremme innovasjon. De har også lavest gjennomsnitt på tradisjon som skal være forbundet med å hemme innovasjon ifølge teorien. Som vi så på resultatene på innovasjonstypene så finner man Time kommune øverst på mange områder der. Dette kan tyde på en sammenheng, men og denne er signifikant, finner man ut i senere analyser om kausal forhold.

Tabell 20: Gjennomsnitt og standardavvik for klimadimensjoner pr kommune, F-test av statistisk signifikante ulikheter mellom kommuner.

| Klimadimensjon | | Stavanger | Sandnes | Time | Klepp | Hå | F |
|--------------------------|----|-----------|---------|------|-------|------|----------|
| Autonomi | M | 3,65 | 3,78 | 4,08 | 3,75 | 3,93 | 1,205 |
| | SD | 0,74 | 0,54 | 0,56 | 0,87 | 0,66 | |
| Integrasjon | M | 3,60 | 3,60 | 3,97 | 2,93 | 3,53 | 1,508 |
| | SD | 0,74 | 0,66 | 0,47 | 0,83 | 0,71 | |
| Involvering | M | 3,85 | 3,91 | 4,09 | 4,11 | 3,60 | 1,587 |
| | SD | 0,81 | 0,63 | 0,44 | 0,69 | 0,97 | |
| Veiledning | M | 3,86 | 3,96 | 4,06 | 3,80 | 3,55 | 1,901* |
| | SD | 0,74 | 0,53 | 0,59 | 0,35 | 0,54 | |
| Formalisering | M | 3,65 | 3,59 | 3,65 | 3,47 | 3,58 | 2,972** |
| | SD | 0,73 | 0,55 | 0,56 | 0,81 | 0,61 | |
| Tradisjon | M | 2,46 | 2,30 | 2,13 | 3,33 | 2,69 | 2,974** |
| | SD | 0,87 | 0,75 | 0,77 | 0,76 | 0,89 | |
| Innovasjon/fleksibilitet | M | 3,68 | 3,66 | 3,89 | 3,06 | 3,30 | 1,553 |
| | SD | 0,75 | 0,69 | 0,46 | 0,67 | 0,68 | |
| Ytre fokus | M | 3,99 | 3,98 | 4,14 | 3,67 | 4,07 | 3,169*** |
| | SD | 0,57 | 0,69 | 0,50 | 1,10 | 0,69 | |
| Refleksivitet | M | 3,54 | 3,53 | 3,69 | 3,80 | 3,32 | 0,566 |
| | SD | 0,74 | 0,57 | 0,62 | 0,00 | 0,77 | |
| Klarhet i målene | M | 3,82 | 3,73 | 4,14 | 3,60 | 3,51 | 2,649** |
| | SD | 0,59 | 0,61 | 0,32 | 0,40 | 0,92 | |
| Kvalitet | M | 4,16 | 4,10 | 4,32 | 4,25 | 4,14 | 2,162* |
| | SD | 0,50 | 0,59 | 0,42 | 0,75 | 0,70 | |
| Risiko | M | 3,50 | 3,53 | 3,63 | 3,00 | 3,70 | 0,549 |
| | SD | 0,74 | 0,72 | 0,80 | 0,85 | 0,61 | |
| Politisk kontroll | M | 3,09 | 3,28 | 3,75 | 3,40 | 3,36 | 2,858** |
| | SD | 0,72 | 0,65 | 0,28 | 1,13 | 0,36 | |

* $P < 0,10$

** $P < 0,05$

*** $P < 0,01$

4.3.4 Sektortilhørighet og klimadimensjoner

I vedlegg D Ligger ANOVA analysen mellom klimadimensjonene og sektortilhørighet. Ut fra denne analysen ser man at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom sektor tilhørighet og klimadimensjonene. Den eneste dimensjonene vi kan se en signifikant forskjell mellom sektorene på er involvering, som er signifikant på 10% nivået. Det kan bety at det i noen sektorer vil være større eller mindre grad av involvering enn i andre sektorer. Man kan gå nærmere inn på forskjeller mellom de ulike gruppene ved hjelp av t-tester for å finne mellom hvilke sektorer forskjellene ligger. På involvering er det ingen signifikante forskjeller mellom skole og barnehage, barnehage og omsorg, barnehage og tekniske tjenester.

Det er derimot en signifikant forskjell på 10% nivået mellom skole og omsorg angående grad av involvering, der respondenter fra skolesektoren er mer enige i påstandene om involvering enn respondentene fra omsorgssektoren. Skole har et gjennomsnitt på 4,06 mens omsorg har et gjennomsnitt på 3,77 og en t-verdi på 1,71. Det er også en signifikant forskjell mellom omsorg og tekniske tjenester på 10% nivået med en t-verdi på 1,75.

4.3.5 Ledernivå og klimadimensjoner

Når det kun er to grupper på ledernivå så kjører man en t-test istedenfor ANOVA. En t-test er en statistisk metode man bruker for å teste om det er signifikant forskjell mellom gjennomsnittet av to datasett. Denne t-testen ligger vedlagt som vedlegg E Ut fra denne tabellen ser vi at ingen av klimadimensjonene er signifikant forskjellige mellom hvilket type ledernivå respondentene innehar. Altså har det ingen betydning for svarene til respondentene på klimadimensjonene om de er enhetsleder eller leder på overordnet nivå. Vi kan sammenlikne dette med resultatene vi fikk fra krysstabellene mellom klimadimensjonene og hver enkelt påstand. Som krysstabellene viste var det ikke store forskjeller på enkeltpåstanden heller kun på noen få.

4.3.6 Erfaring fra privat sektor og klimadimensjoner

Vi ønsker også å analysere om det er statistisk signifikante forskjeller mellom respondenter som har erfaring fra privat sektor og de som ikke har det når det gjelder de ulike klimadimensjonene. Dette finner man ut av ved å kjøre en t-test. Denne oversikten er vedlagt i vedlegg F. Det er ingen signifikante forskjeller mellom klimadimensjoner og om respondentene tidligere har arbeidet i privat sektor. Dette så man også antydninger til i

krysstabellene på dette nivået. Det var kun enkelte påstander man så antydning til litt forskjeller mellom de to gruppene, men det var ingen dramatiske forskjeller.

4.3.7 Utdanningsnivå og klimadimensjoner

Som det kommer frem av tabell 21 finnes det også signifikante forskjeller mellom de ulike klimadimensjonene og utdanningsnivået til respondenten. Det er signifikante forskjeller mellom utdanningsnivåene på 10 % nivået for involvering og tradisjon. På 5 % nivået for integrasjon, klarhet i målene og kvalitet. Det er forskjeller på 1% nivået mellom de ulike utdanningsnivåene for formalisering og ytre fokus.

Tabell 21: Gjennomsnitt og standardavvik for klimadimensjoner pr utdanningsnivå, F-test av statistisk signifikante forskjeller mellom utdanningsnivåer.

| Klimadimensjon | | Videregående/ fagbrev | 1-3 år universitet | 4-5 år universitet | 6 år eller mer universitet | F |
|--------------------------|----|--------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|----------|
| Autonomi | M | 3,47 | 3,80 | 3,78 | 3,77 | 0,654 |
| | SD | 0,68 | 0,61 | 0,65 | 0,65 | |
| Integrasjon | M | 3,40 | 3,76 | 3,75 | 3,37 | 2,693** |
| | SD | 0,85 | 0,71 | 0,64 | 0,65 | |
| Involvering | M | 4,04 | 3,75 | 3,99 | 3,77 | 2,145* |
| | SD | 0,53 | 0,73 | 0,69 | 0,77 | |
| Veiledning | M | 4,09 | 3,92 | 3,91 | 3,81 | 1,464 |
| | SD | 0,55 | 0,68 | 0,60 | 0,65 | |
| Formalisering | M | 3,85 | 3,65 | 3,60 | 3,55 | 4,032*** |
| | SD | 0,71 | 0,54 | 0,68 | 0,60 | |
| Tradisjon | M | 2,72 | 2,40 | 2,32 | 2,43 | 2,114* |
| | SD | 0,70 | 0,94 | 0,88 | 0,65 | |
| Innovasjon/fleksibilitet | M | 3,48 | 3,54 | 3,76 | 3,50 | 1,053 |
| | SD | 0,80 | 0,83 | 0,68 | 0,62 | |
| Ytre fokus | M | 4,09 | 3,98 | 4,06 | 3,88 | 4,020*** |
| | SD | 0,36 | 0,81 | 0,62 | 0,56 | |
| Refleksivitet | M | 3,70 | 3,51 | 3,58 | 3,42 | 0,718 |
| | SD | 0,32 | 0,70 | 0,64 | 0,69 | |
| Klarhet i målene | M | 4,00 | 3,66 | 3,86 | 3,66 | 2,466** |
| | SD | 0,61 | 0,66 | 0,53 | 0,69 | |
| Kvalitet | M | 4,28 | 4,04 | 4,23 | 4,04 | 3,247** |
| | SD | 0,48 | 0,71 | 0,48 | 0,55 | |
| Risiko | M | 3,32 | 3,41 | 3,52 | 3,63 | 0,762 |
| | SD | 0,80 | 0,86 | 0,63 | 0,71 | |
| Politisk kontroll | M | 3,32 | 3,10 | 3,24 | 3,37 | 0,821 |
| | SD | 0,64 | 0,70 | 0,61 | 0,62 | |

* $P < 0,10$

** $P < 0,05$

*** $P < 0,01$

4.3.8 Interaksjonseffekter kommune*sektor og klimadimensjoner

Det vil være hensiktsmessig å se om man finner noen interaksjonseffekter mellom sektor og kommune på de ulike klimavariablene. For å gjøre dette brukes en to veis ANOVA analyse i SPSS og interaksjonseffekten vises som sektor*kommune. F verdien vil vise om interaksjonen av de to uavhengige variablene (sektor og kommune) har en betydelig effekt på den avhengige variabelen (klimadimensjon), som igjen vil vise om virkningen av en uavhengig variabel avhenger av nivået på den andre. Vil kombinasjonene av hvilken kommune og hvilken sektor man tilhører ha noe betydning for svarene man får.

Tabell 22: Interaksjonseffekter, sektor*kommune

| Klimadimensjon | Sektor*Kommune | |
|---------------------------------|----------------|---------------|
| | F-verdi | P-verdi (sig) |
| Autonomi | 0,883 | 0,600 |
| Integrasjon | 1,153 | 0,318 |
| Involvering | 2,063 | 0,013 |
| Veiledning | 0,362 | 0,990 |
| Formalisering | 2,056 | 0,018 |
| Tradisjon | 1,277 | 0,221 |
| Innovasjon/fleksibilitet | 1,402 | 0,151 |
| Ytre fokus | 1,943 | 0,028 |
| Refleksivitet | 1,613 | 0,087 |
| Klarhet i målene | 0,992 | 0,473 |
| Kvalitet | 1,220 | 0,264 |
| Risiko | 0,780 | 0,689 |
| Politisk kontroll | 2,022 | 0,021 |

Som tabell 22 viser så har man en signifikant interaksjonseffekt av sektor og kommune på involvering, formalisering, yrefokus, og politisk kontroll på 5% nivået og for refleksivitet på 10% nivået. I vedlegg C viser tabellen gjennomsnittene på klimadimensjon etter hvilken kommune og hvilken sektor respondentene tilhører. Her kan man studere om man ser forskjeller mellom de ulike sektorene etter hvilken kommune man arbeider i.

4.4 Regresjonsanalyse av ulike typer innovasjon

Det er ønskelig å gjøre en statistisk analyse av hvilke forhold som påvirker innovasjonsraten for ulike typer innovasjoner i kommunene som omfattes av vår undersøkelse. Det mest hensiktsmessige er statistiske regresjonsmodeller som kontrollerer for ulike forklaringsvariabler samtidig. Kandidater til forklaringsvariabler er i vår sammenheng klimadimensjoner, kommune, og sektor. Man skal imidlertid være varsom med å se på de estimerte regresjonsmodellene her som kausale modeller.

For å teste om det var noen sammenheng mellom klimadimensjonene og tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon, altså innovasjonsaktiviteten ble det kjørt en log lineær regresjon i SPSS. Denne ble først kjørt mellom spørsmålet om de hadde hatt noe tjenesteinnovasjon og kun klimadimensjonene. Deretter ble det i tillegg kontrollert for om kommunetilhørighet eller sektortilhørighet hadde noen innvirkning på resultatene gjennom kommune dummy variabler og sektor dummy variabler. I den siste modellen ble det testet for både sektor- og kommunetilhørighet. Dette blir presentert i tabell 23 og 26 hvor man har fire ulike regresjoner.

I denne studien har vi valgt å kun kjøre denne testen på de mest vanlige innovasjonstypene i offentlig sektor, som er tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon (spørsmål om nye metoder for levering av tjenester). Denne testen vil da gi svar på om man kan beholde eller forkaste hypotesene.

4.4.1 Tjenesteinnovasjon

I regresjon 1 så ser man at det ikke er noen signifikante sammenhenger mellom noen av klimavariablene og tjeneste innovasjon. Når det er et negativt tegn foran koeffisienten så vil det si sannsynligheten for innovasjon reduseres, og med et positivt fortegn så øker sannsynligheten for innovasjon. I regresjon 1 er det et negativt tegn foran autonomi, integrasjon, involvering, formalisering, tradisjon, klarhet i målene, risiko og politisk kontroll. Her var det litt uventede resultater, for ifølge teorien skal høy grad av autonomi, integrasjon, involvering og klarhet i målene fremme innovasjon, ikke hemme den som resultatene her viser antydning til, men det er som sagt ikke signifikante forskjeller og kan skyldes tilfeldigheter. Det er negativt fortegn på dimensjonene man antar hemmer innovasjon, men de er ikke signifikante. Det vil være nyttig å ha med kontrollvariabler. I regresjon 2 kontrolleres

det derfor for kommunetilhørighet, i regresjon 3 kontrolleres det for sektortilhørighet og i regresjon 4 kontrolleres det for begge deler.

I regresjon 2 så viser resultatene at man får flere signifikante sammenhenger mellom klimadimensjoner og tjenesteinnovasjon når man kontrollerer for kommunetilhørighet. Man får da en signifikant sammenheng mellom integrasjon, formalisering, refleksivitet og tjenesteinnovasjon på 10% nivået og mellom involvering og tjenesteinnovasjon på 5% nivået. Det som ikke er forventet er at det er negativt fortegn på integrasjon og involvering, og sammenhengen er signifikant noe som vil si at høye verdier på disse dimensjonene vil hemme innovasjon i kommunene, noe som strider mot teori og hypotesene. Veiledning, ytre fokus og refleksivitet får nå en signifikant positiv sammenheng med tjenesteinnovasjon som var forventet. I denne regresjonen viser resultatene også en signifikant sammenheng mellom Time kommune og tjenesteinnovasjon på 1% nivået. Dette så man antydninger til på den deskriptive statistikken på tjenesteinnovasjon, hvor Time hadde høyest prosentandel innovert. Man kan si time innover i høyest grad på tjenesteinnovasjon for utvalget vårt, men det er ingen signifikante forskjeller mellom kommunene. Det ser man på konfidensintervallet hvor time har minst 8,923 i oddsrate, men det kan være høyere enn 8 i oddsrate i de andre kommunen også, dermed er ikke signifikant sammenheng.

Når det kun kontrolleres for sektortilhørighet (regresjon 3) har man heller ikke noen signifikante sammenhenger mellom noen av klimavariablene og tjenesteinnovasjon. Skole sektoren har derimot en signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon. Skole har også et negativt fortegn som vil si at i skole sektoren reduseres sannsynligheten for å innovere i forhold til de utelatte enhetene. Når man ser på sektorene i forhold til hverandre så kan man ikke si at den ene innoverer mer enn den andre, men i størrelsen på koeffisientene ser man at skole sektoren har minst grad av tjenesteinnovasjon, fulgt av omsorg, teknisk, administrasjon og barnehage er på topp, men det er ikke signifikante forskjeller mellom sektorene. Den deskriptive statistikken viser også at dette er tilfelle.

I regresjon 4 har man kontrollert for både sektor og kommunetilhørighet, for som man så i den deskriptive statistikken at det var signifikante interaksjonseffekter her (tabell 22). Man får litt flere signifikante sammenhenger når man gjør dette. Det er nå signifikante sammenhenger mellom ytre fokus, refleksivitet, klarhet i målene og tjenesteinnovasjon på 10% nivået, hvor ytre fokus og refleksivitet fremmer tjenesteinnovasjon og klarhet i målene hemmer tjenesteinnovasjon. Det er også en signifikant negativ sammenheng mellom integrasjon og tjenesteinnovasjon på 5% nivået. Det er også signifikante sammenhenger på 10% nivået for

Sandnes og Stavanger og tjenesteinnovasjon. For Time er fortsatt sammenhengen signifikant på 1% nivået. Skole sektoren har nå en signifikant negativ sammenheng på 5% nivået. Omsorg og helsetjenester har nå fått en signifikant negativ sammenheng på 10% nivået med tjenesteinnovasjon. Tilhører man en slik sektor reduseres sannsynligheten for tjenesteinnovasjon. Oddsraten forteller at når for eksempel ytre fokus øker med 1 så øker oddsen for å innovere med over 5 ganger. Når integrasjon øker med 1 så synker oddsen for å innovere med 0,194 ganger. Øker refleksivitet med 1 så øker oddsen for å innovere med litt over 5 ganger. Når klarhet i målene øker med 1 så synker oddsen for å innovere med 0,177 ganger. Dette viser tabell 22 regresjon 4.

Tabell 23: Logit regresjon. Tjenesteinnovasjon

| | Regresjon 1 | Regresjon 2 | Regresjon 3 | Regresjon 4 |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Autonomi | -0,060 (0,454), 0,942 | 0,020 (0,561), 1,020 | -0,153 (0,496), 0,858 | -0,815 (0,633), 0,831 |
| Integrasjon | -0,541 (0,562), 0,582 | -1,197* (0,659), 0,302 | -0,778 (0,626), 0,460 | -1,642**(0,755), 0,194 |
| Involvering | -0,999 (0,656), 0,368 | -1,711** (0,842), 0,181 | -1,028 (0,767), 0,358 | -1,305 (1,034), 0,271 |
| Veiledning | 0,543 (0,579), 1,722 | 1,235* (0,724), 3,438 | 1,022 (0,705), 2,778 | 1,587 (1,023), 4,889 |
| Formalisering | -0,697 (0,493), 0,677 | -0,898 (0,574), 0,407 | -0,787 (0,562), 0,455 | -0,812 (0,640), 0,444 |
| Tradisjon | -0,390 (0,559), 1,433 | -0,645 (0,638), 0,525 | -0,451 (0,611), 0,637 | -0,545 (0,709), 0,580 |
| Innovasjon/fleksibilitet | 0,360 (0,668), 2,647 | 0,414 (0,760), 1,513 | 0,068 (0,735), 1,070 | 0,238 (0,879), 1,268 |
| Ytre fokus | 0,974 (0,644), 2,284 | 1,511* (0,788), 4,531 | 1,171 (0,739), 3,224 | 1,778* (0,920), 5,917 |
| Refleksivitet | 0,910 (0,655), 0,701 | 1,394* (0,769), 4,030 | 1,024 (0,751), 2,784 | 1,750* (0,955), 5,757 |
| Klarhet i målene | -0,355 (0,706), 1,159 | -0,980 (0,813), 0,375 | -0,542 (0,768), 0,581 | -1,734* (0,964), 0,177 |
| Kvalitet | 0,148 (0,689), 0,657 | -0,010 (0,838), 0,990 | 0,262 (0,776), 1,300 | 0,065 (0,957), 1,067 |
| Risiko | -0,421 (0,503), 0,657 | -0,791 (0,574), 0,453 | -0,188 (0,595), 0,829 | -0,990 (0,722), 0,371 |
| Politisk kontroll | -0,014 (0,452), 0,986 | -0,042 (0,544), 0,959 | -0,080 (0,491), 0,923 | -0,067 (0,622), 0,935 |
| Stavanger | | 2,452 (1,492), 11,608 | | 4,972* (2,691), 144,261 |
| Sandnes | | 1,634 (1,374), 5,125 | | 4,175* (2,527), 65,011 |
| Time | | 4,928*** (1,665), 138,060 | | 8,389*** (3,047), 4399,124 |
| Skole | | | -2,009* (1,033), 0,134 | -3,927** (1,712), 0,020 |
| Barnehage | | | 0,079 (1,140), 1,083 | -2,482 (1,770), 0,084 |
| Omsorg | | | -1,530 (0,987), 0,217 | -2,936* (1,618), 0,053 |
| Helsetjenester | | | -0,607 (1,217), 0,545 | -3,406* (2,025), 0,033 |
| Teknisk | | | -0,612 (1,195), 0,542 | -1,507 (1,778), 0,222 |
| Administrasjon | | | -0,034 (1,580), 0,966 | -1,947 (2,152), 0,143 |

Notat: Første nummer i hver celle representerer koeffisienten, med standardfeilen i parentes, deretter fulgt av oddsraten

* $P < 0,10$ ** $P < 0,05$ *** $P < 0,01$

Det som skjer når man har mange variabler som i denne studien er at standardfeilene øker. Man ønsker at standardfeilene skal være minst mulig. Det neste steget i analysen blir da å ta bort en og en variabel, og begynne med den variabelen som er minst signifikant. Man vil ta bort variablene som ikke er signifikante og beholde de som er signifikante. Her er det flest signifikante verdier i regresjon 4, så det er denne det blir tatt utgangspunkt i når man skal fjerne de klimadimensjonene som ikke er signifikante. Den første variabelen som blir tatt bort er autonomi, så forsetter det til alle variablene på klimadimensjonene som står igjen har en signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon. I tabell 24 viser den kombinasjonene hvor man har flest signifikante klimavariabler, hvor fem variabler har signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon, det er integrasjon, veiledning, formalisering, ytre fokus og refleksivitet.

Tabell 24: Logit regresjon, kombinasjonen med flest signifikante klimadimensjoner i forhold til tjenesteinnovasjon.

| | B | S.E. | Sig. | Exp(B) |
|----------------|--------|-------|-------|--------|
| Integrasjon | -1,284 | 0,571 | 0,024 | 0,277 |
| Involvering | -0,877 | 0,643 | 0,173 | 0,416 |
| Veiledning | 1,173 | 0,653 | 0,072 | 3,231 |
| Formalisering | -1,036 | 0,546 | 0,058 | 0,355 |
| Ytre | 1,859 | 0,683 | 0,006 | 6,415 |
| Refleksivitet | 1,658 | 0,709 | 0,019 | 5,250 |
| Mål | -0,423 | 0,574 | 0,461 | 0,655 |
| Risiko | -0,329 | 0,524 | 0,530 | 0,719 |
| Stavanger | 0,958 | 1,055 | 0,364 | 2,605 |
| Sandnes | 0,181 | 1,070 | 0,865 | 1,199 |
| Time | 3,426 | 1,364 | 0,012 | 30,755 |
| Skole | -3,232 | 1,110 | 0,004 | 0,039 |
| Barnehage | -1,280 | 1,254 | 0,307 | 0,278 |
| Omsorg | -2,008 | 1,051 | 0,056 | 0,134 |
| Helsetjenester | -1,799 | 1,214 | 0,138 | 0,166 |
| Teknisk | -1,258 | 1,129 | 0,265 | 0,284 |
| Administrasjon | -2,602 | 1,320 | 0,049 | 0,074 |
| Constant | -2,215 | 2,925 | 0,449 | 0,109 |

Notat: B=koeffisient, S.E. =standardfeil, Exp(B)= oddsraten

Skal alle være signifikante står vi igjen med tre klimadimensjoner som har en signifikant sammenheng med tjeneste innovasjon. Det er integrasjon, ytre fokus og refleksivitet (se tabell

25). I tabellen ser man at integrasjon har et negativt fortegn som vil si at når det er mye integrasjon i et arbeidsmiljø så vil sannsynligheten for tjenesteinnovasjon synke, altså ha en hemmende påvirkning på innovasjon. Dette går imot det teorien sier om at høy grad av integrasjon vil fremme innovasjon ((Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Ytre fokus og refleksivitet har positive fortegn som vil si at høy grad av disse to dimensjonene vil fremme tjenesteinnovasjon i kommunen. Time kommune har en signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon, her foregår det mye tjenesteinnovasjon. Skole har også en signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon, men der er det et negativt fortegn på koeffisienten som vil si at skolen sektorene innoverer mindre enn de sektorene som er utelatt i regresjonen og i forhold til de andre sektorene har skole større negativ koeffisient enn barnehage, omsorg, helsetjenester, teknisk og administrasjon som kan tyde på skole sektoren er den som innoverer minst, men vi kan ikke si hvor mye mindre. Det kan se ut som skole innoverer minst, deretter kommer helsetjenester, omsorg, administrasjon, tekniske tjenester og barnehagen innoverer mest av disse, men fortsatt mindre enn de utelatte sektorene. Standardfeilene er blitt redusert når antall variabler har blitt fjernet i forhold til tabell 1.

Tabell 25: Logit regresjon kun signifikante klimadimensjoner.

| | B | S.E. | Sig. | Exp(B) |
|----------------|--------|-------|-------|--------|
| Integrasjon | -0,888 | 0,427 | 0,038 | 0,412 |
| Ytre | 1,069 | 0,510 | 0,036 | 2,914 |
| Refleksivitet | 0,859 | 0,455 | 0,059 | 2,362 |
| Stavanger | 1,334 | 0,867 | 0,124 | 3,798 |
| Sandnes | 0,563 | 0,869 | 0,517 | 1,756 |
| Time | 2,929 | 1,102 | 0,008 | 18,701 |
| Skole | -2,553 | 0,925 | 0,006 | 0,078 |
| Barnehage | -0,833 | 0,911 | 0,361 | 0,435 |
| Omsorg | -1,114 | 0,810 | 0,169 | 0,328 |
| Helsetjenester | -1,964 | 0,970 | 0,043 | 0,140 |
| Teknisk | -0,439 | 0,939 | 0,640 | 0,645 |
| Administrasjon | -1,383 | 0,995 | 0,164 | 0,251 |

Notat: B=koeffisient, S.E. =standardfeil, Exp(B)= oddsraten

4.4.2 Prosessinnovasjon

Under prosessinnovasjon så er kun spørsmålet om man har innført nye eller vesentlig forbedrede metoder for levering av tjenester tatt med. Også her er samme fremgangsmåte med

fire ulike regresjonsmodeller brukt. Resultatene er presentert i tabell 26. I regresjon 1 er kun klimavariablene med, uten noen kontrollvariabler. Som det kommer frem fra resultatene er det kun ytre fokus som får en signifikant sammenheng med prosessinnovasjon på 10% nivået. Øker ytre fokus med en enhet så øker sannsynligheten for å innoverer med 3,328 ganger. Det er flere av variablene som har negative fortegn på koeffisienten som vil redusere sannsynligheten for innovasjon.

Som vi så i forrige regresjonen for tjenesteinnovasjon, så viste det at særlig kommuner og kommune og sektor har innvirkning på å forklare den avhengige variabelen. Når man kontrollerer for kommuner (regresjon2) er det kun ytre fokus som forandrer seg og blir signifikant på 5% nivået. Ingen flere variabler blir signifikante og oddsraten har økt til 4,959. Man ser det er i Sandens man innoverer minst når det kommer til prosessinnovasjon i forhold til de utelatte kommunene. Time kommune innoverer mer enn de utelatte kommunene, men sammenhengen er ikke signifikant.

Når man kun kontrollerer for sektortilhørighet, (regresjon3) er fortsatt ytre fokus signifikant på 5% nivået, men i tillegg har integrasjon sammenheng med prosessinnovasjon på 10% nivået. En kan si med 90% sannsynlighet at det er en positiv sammenheng her. Øker integrasjon med en enhet så øker sannsynligheten for å innovere med 3,318 ganger. Det er også en signifikant sammenheng på 5% nivået mellom omsorg sektoren og prosessinnovasjon. I Omsorgsektoren innoverer man minst i forhold til utelatte sektorer men og i forhold til de andre men denne forskjellen er ikke signifikant og kan skyldes tilfeldigheter, det er kun forskjeller i vårt utvalg, den deskriptive statistikken viste også at omsorg kom dårlig ut (tabell 16).

I regresjon 4 ble det kontrollert for både sektortilhørighet og kommunetilhørighet, resultatene viser at det kun er en signifikant sammenheng mellom ytre fokus og prosessinnovasjon. Man kan med 95% sannsynlighet si det er en positiv sammenheng mellom ytre fokus og prosessinnovasjon, altså så vil høy grad av ytre fokus hos kommunene og enheten fremme prosessinnovasjon. Omsorgsektoren har ikke lenger en signifikant sammenheng med prosessinnovasjon, men det er fortsatt der det innoverer minst, men konfidensintervallet viser det ikke er signifikante forskjeller så dette kan skyldes tilfeldigheter. Time Kommune innoverer mest på denne typen innovasjon, men også dette kan skyldes tilfeldigheter, for det er ikke signifikante forskjeller mellom kommunene.

Tabell 26: Logit regresjon. Prosessinnovasjon

| | Regresjon 1 | Regresjon 2 | Regresjon 3 | Regresjon 4 |
|---------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Autonomi | 0,574 (0,482), 1,775 | 0,624 (0,538), 1,866 | 0,693 (0,563), 2,000 | 0,788 (0,599), 2,199 |
| Integrasjon | 0,938 (0,612), 2,556 | 0,752 (0,655), 2,122 | 1,199* (0,675), 3,318 | 1,065 (0,714), 2,901 |
| Involvering | -0,514 (0,704), 0,598 | -0,910 (0,802), 0,403 | -0,757 (0,840), 0,469 | -0,983 (0,915), 0,374 |
| Veiledning | -0,093 (0,650), 0,911 | 0,411 (0,728), 1,508 | 0,188 (0,799), 1,207 | 0,361 (0,850), 1,435 |
| Formalisering | 0,148 (0,522), 1,159 | -0,046 (0,564), 0,955 | -0,122 (0,607), 0,885 | -0,165 (0,652), 0,848 |
| Tradisjon | 0,221 (0,571), 1,248 | 0,131 (0,586), 1,140 | 0,298 (0,660), 1,348 | 0,174 (0,664), 1,190 |
| Innovasjon/fleksibilitet | 0,844 (0,688), 2,326 | 1,069 (0,738), 2,912 | 0,463 (0,770), 1,589 | 0,733 (0,802), 2,081 |
| Ytre fokus | 1,202* (0,694), 3,328 | 1,601** (0,816), 4,959 | 1,682** (0,826), 5,367 | 1,979** (0,974), 7,235 |
| Refleksivitet | 0,537 (0,629), 1,711 | 0,741 (0,702), 2,098 | 0,932 (0,715), 2,541 | 1,279 (0,806), 3,595 |
| Klarhet i målene | -0,334 (0,742), 0,716 | -0,455 (0,791), 0,634 | -0,914 (0,842), 0,401 | -1,100 (0,895), 0,333 |
| Kvalitet | -1,150 (0,797), 0,317 | -1,534 (0,945), 0,216 | -0,880 (0,894), 0,415 | -1,645 (1,046), 0,193 |
| Risiko | 0,563 (0,503), 1,756 | 0,416 (0,533), 1,515 | 0,584 (0,546), 1,792 | 0,287 (0,587), 1,332 |
| Politisk kontroll | -0,176 (0,485), 0,838 | -0,366 (0,530), 0,693 | -0,597 (0,563), 0,550 | -0,631 (0,595), 0,532 |
| Stavanger | | -0,348 (1,155), 0,706 | | 0,457 (1,358), 1,580 |
| Sandnes | | -1,356 (1,050), 0,258 | | -0,464 (1,233), 0,629 |
| Time | | 0,880 (1,322), 2,410 | | 1,871 (1,549), 6,493 |
| Skole | | | 0,245 (0,997), 1,278 | 0,269 (1,020), 1,308 |
| Barnehage | | | -0,393 (1,101), 0,675 | -0,913 (1,207), 0,401 |
| Omsorg | | | -2,090** (1,035), 0,124 | -1,679 (1,179), 0,187 |
| Helsetjenester | | | 0,299 (1,267), 1,349 | 0,083 (1,389), 1,086 |
| Teknisk | | | 0,365 (1,185), 1,441 | 0,866 (1,281), 2,378 |
| Administrasjon | | | 0,290 (1,629), 1,336 | 0,596 (1,813), 1,815 |

Notat: Første nummer i hver celle representerer koeffisienten, med standardfeilen i parentes, deretter fulgt av oddsraten

* $P < 0,10$ ** $P < 0,05$ *** $P < 0,001$

Selv om man ser at det kun er ytre fokus som har en signifikant positiv sammenheng med prosessinnovasjon så vil det være interessant å også her se hva som skjer når man tar bort en og en variabel. Hvor man begynner med den som er minst signifikant og forsetter slik til man kun står igjen med signifikante klimavariabler. Hvis man tar utgangspunkt i regresjon 4, hvor man tester for begge kontrollvariablene så vil man først ta bort formalisering. Dette fører til at også refleksivitet blir signifikant på 90% nivået. Neste dimensjon som blir tatt bort er tradisjon. Deretter ble risiko, veiledning, involvering og kvalitet fjernet, noe som førte til at ytre fokus ikke lenger har en signifikant sammenheng med prosessinnovasjon. Refleksivitet har det fortsatt, men det blir svakere for hver variabel som tas bort. Når så innovasjon/fleksibilitet blir fjernet får man tre signifikante variabler, ytre fokus på 95% nivået og refleksivitet og klarhet i målene på 90% nivået. Når så integrasjon blir tatt bort blir de tre signifikante variablene enda mer signifikante, klarhet i målene holder seg på 90% nivået, mens refleksivitet går opp til 95 % nivået og ytre fokus er 99% signifikant. Når så politikk blir fjernet er ikke lenger klarhet i målene signifikant og de to andre signifikante variablene er svakere signifikant. Når autonomi blir tatt bort er det kun igjen ytre fokus som har en signifikant sammenheng med prosessinnovasjon. (se tabell 27, mens kombinasjonene hvor flest variabler er signifikante se tabell 28).

Tabell 27: Log it regresjon, kombinasjonen med flest signifikante klimavariabler.

| | B | S.E. | Sig. | Exp(B) |
|----------------|--------|-------|-------|--------|
| Autonomi | 0,342 | 0,414 | 0,408 | 1,408 |
| Ytre | 1,489 | 0,569 | 0,009 | 4,431 |
| Refleksivitet | 1,207 | 0,541 | 0,026 | 3,344 |
| Mål | -1,071 | 0,617 | 0,083 | 0,343 |
| Politikk | -0,352 | 0,469 | 0,453 | 0,703 |
| Skole | 0,060 | 0,823 | 0,942 | 1,062 |
| Barnehage | -0,479 | 0,922 | 0,603 | 0,619 |
| Omsorg | -1,987 | 0,901 | 0,027 | 0,137 |
| Helsetjenester | -0,752 | 1,058 | 0,477 | 0,472 |
| Teknisk | 0,399 | 0,986 | 0,686 | 1,491 |
| Administrasjon | -0,721 | 1,055 | 0,495 | 0,486 |
| Stavanger | 0,454 | 0,970 | 0,640 | 1,574 |
| Sandnes | -0,096 | 0,942 | 0,918 | 0,908 |
| Time | 1,249 | 1,090 | 0,252 | 3,487 |

Notat: B=koeffisient, S.E. =standardfeil, Exp(B)= oddsraten

Tabell 28: Logit regresjon, kun signifikante klimavariabler

| | B | S.E. | Sig. | Exp(B) |
|----------------|--------|-------|-------|--------|
| Ytre | 1,076 | 0,385 | 0,005 | 2,933 |
| Skole | 0,542 | 0,731 | 0,458 | 1,720 |
| Barnehage | 0,006 | 0,765 | 0,993 | 1,006 |
| Omsorg | -1,634 | 0,804 | 0,042 | 0,195 |
| Helsetjenester | -1,439 | 0,862 | 0,095 | 0,237 |
| Teknisk | 0,439 | 0,806 | 0,586 | 1,552 |
| Administrasjon | 0,538 | 0,833 | 0,518 | 1,713 |
| Stavanger | 0,387 | 0,738 | 0,600 | 1,473 |
| Sandnes | -0,167 | 0,734 | 0,820 | 0,846 |
| Time | 0,827 | 0,928 | 0,373 | 2,286 |

Notat: B=koeffisient, S.E. =standardfeil, Exp(B)= oddsraten

Oppsummert finner man noen signifikante sammenhenger på tjenesteinnovasjon, mens det på prosessinnovasjon kun signifikant sammenheng mellom en klimavariabel.

5 Diskusjon

I dette diskusjons kapitelet vil det først bli sett på resultatene på et overordna nivå. I resultatene som er presentert er det en del tilleggsinformasjon som gjennomsnitt og standardavvik, dette for at man skal kunne se i detalj hvor forskjellene ligger. Men for å svare på hypotesene er selve diskusjonen på et overordnet nivå. Innovasjonsaktiviteten vil også bli diskutert for de forskjellige kommunene og sektorene. Men man vil ikke gå inn i detalj på gjennomsnittscoren for alle klimadimensjonene, dette fordi det vil være vanskelig å sammenlikne disse resultatene med andre studier når denne undersøkelsen kun er på ledere og utvalget er veldig lite. Man kan derimot si noe om hvordan respondentene i dette utvalget opplever arbeidsmiljøet de arbeider i.

5.1 Hypotesene

Hypotesen ble testet gjennom å kjøre logit regresjon som er presentert i tabell 23 og 26 i kapittel 4.4. For å trekke slutninger angående hypotesen tas det utgangspunkt i regresjon 4 i begge tabellene, hvor det er kontrollert for både sektor og kommune, dette fordi det er

sannsynlig at hvilken kommune og sektor man tilhører har innvirkning på innovasjonsaktiviteten.

Hypotese 1a predikerte at klimadimensjonene som antas å fremme tjenesteinnovasjon antas å ha en positiv sammenheng med tjenesteinnovasjon. Altså vil høy grad av autonomi, integrasjon, involvering, veiledning, innovasjon og fleksibilitet, ytre fokus, refleksivitet, klarhet i målene og kvalitet fremme tjenesteinnovasjon. I tabell 23 viser regresjon 1 at ingen av klimadimensjonene har en signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon, men når man kontrollerer for kommune og sektor i regresjon 4 så er det noen dimensjoner som får en signifikant sammenheng. Det er grunn til å tro at disse faktorene har en innvirkning på tjenesteinnovasjon, da det i noe kommuner kan være mer innovasjon enn i andre, det samme er tilfellet for sektorer. Integrasjon har en negativ signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon som går imot teori og hypotese 1b. Også klarhet i målene har en negativ signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon som går imot hva teori og hypotesen predikerer. Ytre fokus og refleksivitet derimot har en positiv signifikant sammenheng med tjenesteinnovasjon som støtter det hypotesen predikerer. Det er ingen andre av klimadimensjonene som har signifikante sammenhenger med tjenesteinnovasjon. Det ser dermed ut til at et organisasjonsklima hvor man tilpasser seg til det ytre miljøet og hvor man er mottakelige for brukernes behov fremmer innovasjon i kommuner. Men man kan ikke si at hypotese 1a er støttet da det kun er to dimensjoner man finner støtte for. Det overraskende er at et organisasjonsklima med klare og delte mål og et klima med tverretattlig tillit og samarbeid ser ut til å hemme tjenesteinnovasjon. Hva dette skyldes er vanskelig å si, det kan være tilfeldigheter ved utvalget siden det er et lite utvalg og ikke mange respondenter på hver av kontroll variablene. For det er ingen signifikante forskjeller uten kontroll variablene.

Hypotese 1b predikerte at klimadimensjonene som antas å fremme prosessinnovasjon antas å ha en positiv sammenheng med prosessinnovasjon. Dette fant man svar på i tabell 26 regresjon 4. Tabellen viser at det kun er en signifikant positiv sammenheng mellom ytre fokus og tjenesteinnovasjon. Denne variabelen er også signifikant uten at man kontrollerer for kommune og sektor. Dermed vil organisasjonsklima hvor kommunene klarer å være mottakelige for brukernes behov fremme prosessinnovasjon i kommunene. Men heller ikke her finner man støtte for hypotesen da det kun er støtte for variabelen ytre fokus.

Ytre fokus har en signifikant sammenheng både på tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon, noe som kan tyde på at dette er et veldig viktig moment å oppfylle i et organisasjonsklima og vil fremme innovasjon i kommunene. Brukerne er veldig viktig for kommunen, da kommunen

ytre service ovenfor brukerne, og det kan tenkes at man henter inspirasjon til nye innovasjoner etter hva som er brukerens behov. Som det blir nevnt i Publin sin rapport så er det en driver for innovasjon at man skaper noe nytt for å løse et problem (Publin, u.d.). KS nevner også at de ansatte i kommunen i større grad en tidligere må samarbeide for å avdekke brukernes behov, de må sette seg inn i hva som er brukerens fokus (KS, 2013). Brukere av kommunale tjenester er flinke til å påpeke hvor det ligger problemer, klarer kommunene å være mottakelige for denne tilbakemeldingen vil det bidra til å fremme innovasjon ifølge resultatene i denne undersøkelsen.

Hypotese 2 a og b predikerte at klimadimensjonene formalisering og tradisjon vil hemme henholdsvis tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Man finner ingen signifikante sammenhenger med formalisering og tradisjon på noen av innovasjonstypene (se tabell 23 og 26). Dermed finner man ingen støtte for hypotese 2 a og b.

Koeffisienten viser et negativt fortegn på både tradisjon og formalisering som tyder på at det er en negativ sammenheng mellom disse to klimadimensjonene og tjenesteinnovasjon på utvalget som har svart på denne undersøkelsen, men igjen det er ikke en signifikant sammenheng og kan skyldes tilfeldigheter. Det man så fra gjennomsnittene på de ulike klimadimensjonene i tabell 19 var at kommunen har relativt høye gjennomsnittsverdier på formalisering og i stor grad føler seg bundet av regler og forskrifter. Tradisjon derimot hadde ikke så høy verdi så kommunen føler ikke de står fast i gamle mønstre. For prosessinnovasjon så er det kun koeffisienten til formalisering som har et negativt fortegn, og en mulig hemmer prosessinnovasjon. Tradisjon har en positiv koeffisient, men igjen skyldes nok dette tilfeldigheter da sammenhengene ikke er signifikante.

Hypotese 3a og b predikerte at klimadimensjonene vilje til å ta risiko og kontroll fra politikerne ville hemme både tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Resultatene i tabell 23 og 26 viser heller ikke her noen signifikante sammenhenger med at risiko og politisk kontroll skal hemme tjeneste- og prosessinnovasjon. Det finnes derfor ikke støtte for hypotese 3 a og b.

Koeffisienten til politisk kontroll og risiko er negativ, som viser antydninger til at lave verdier på disse variablene skal hemme tjenesteinnovasjon. Men dette kan skyldes tilfeldigheter siden resultatene ikke er signifikante. Gjennomsnittene til hele utvalget på disse verdiene ligger på 3,26 og 3,53 (se tabell 19) noe som ikke så altfor lavt. Det kan tyde på at respondentene føler

de ansatte kan ta beslutninger under usikkerhet og at politikeren ikke blander seg inn altfor mye.

I forhold til problemstillingen til denne undersøkelsen om hvilke klimadimensjoner som vil fremme og hvilke som vil hemme innovasjon så er det litt tvetydige resultater. Men man kan med sikkerhet si at ytre fokus vil fremme både tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon i kommunene i denne undersøkelsen. Refleksivitet se ut til å fremme tjenesteinnovasjon i kommunen i utvalget og integrasjon og klarhet i målene er signifikante med å hemme innovasjon i disse fem kommunene. De to siste elementene går imot hva teorien sier om disse dimensjonene, at de utgangspunktet skal fremme innovasjon (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Det kan være tilfellet at disse to dimensjonene ikke er tilpasset offentlig sektor som har en annen kultur og utforming enn studien til Hunter, Bedell, & Mumford (2007). Studien til Patterson et al (2005) og Lone, Bjørkli, Bjørklund, Ulleberg, & Hoff (2011) er utført i privat sektor. Det kan nevnes at i studien til Lone et al (2011) fant man kun støtte for at 3 av klimadimensjonene de testet hadde en sammenheng med innovasjon, de fant sammenheng for innovasjon og fleksibilitet, formalisering og tradisjon. Det kan tenkes at de ulike klimadimensjonene vil spille ulike roller etter hvilken type organisasjon man undersøker og hvilken sektor man undersøker, da ulike sektorer og organisasjoner vil innovere ulikt. Det viser også vår studie med at ytre fokus som har stor betydning i offentlig sektor, innvirker mye på innovasjon.

5.2 Innovasjonsaktiviteten

Som det kom frem fra kapitel 4.2 var det antydninger til forskjeller på innovasjonsaktiviteten mellom de ulike kommunene og sektorene når man så på prosentandelen. Men logit regresjonsanalysen (tabell 23 og 26) viste at det ikke var signifikante forskjeller mellom kommunene på tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon, men at for eksempel Time kommune hadde et signifikant forhold til tjenesteinnovasjon, at de oppgir de har innovert mye på denne typen innovasjon. Resultatene i kapitel 4.2 kan også sammenliknes med resultatene til Foyn (2011) sin undersøkelse, siden disse spørsmålene er hentet derfra er de identiske og man kan se om kommunene i vår undersøkelse skiller seg ut fra Foyn sin undersøkelse.

I denne undersøkelsen var den mest utbredte form for innovasjon introduksjon av en ny eller vesentlig forbedret tjeneste, hvor 49,7% rapportert om innovasjon på dette området (se tabell 15). I undersøkelsen til SSB rapporterte om lag 45% av de kommunale enhetene om innovasjon på dette området (Foyn, 2011). Resultatene fra vår undersøkelse er da relativt like

som i SSB sin undersøkelse. Dette gjør at tallene på innovasjonsdelen i undersøkelsen vår er nokså troverdige, selv med et begrenset utvalg, ligger resultatet tett opp imot SSB sine tall.

Når det gjelder prosessinnovasjon så viser tabell 16 at 43,1% rapporterte om nye eller vesentlig forbedrede metoder for levering av tjenester. Her skiller resultatene våre seg fra resultatene til SSB. Der ble det rapportert om 25% som hadde introdusert en ny eller vesentlig metode for lagring, levering, distribusjon av varer eller tjenester (Foyn, 2011). Dette er en stor forskjell mellom tallene. Nå er spørsmålsformuleringen litt annerledes i de to undersøkelsen. I vår undersøkelse ble det kun spurt etter nye metoder for levering av tjenester, mens i SSB sin undersøkelse ble det spurt etter ny eller vesentlig metode for lagring, levering, distribusjon av varer eller tjenester. Kanskje har det i vår undersøkelse blitt for mye forvekslet med en ny tjeneste. Grunnen til at lagring og distribusjon ble tatt bort i spørsmålsformuleringen var at man mente det ikke var like relevant for kommuner som for andre deler av offentlig sektor. En annen mulig forklaring i forskjellene kan ligge i at i SSB sin undersøkelse spurte man etter innovasjoner i perioden 200-2009, mens her spør man for perioden 2012-2013. Med alt fokuset på nytenkning i offentlig sektor de siste årene så er det mulig det har skjedd en utvikling på dette området.

Det er et til spørsmål under prosessinnovasjon og det er om man har introdusert en ny eller endrede støttefunksjoner, i tabell 16 ser man at 36,8% har svart at man har innoverert her mot 50% av de kommunale enheten i SSB sin rapport (Foyn, 2011). Her er det en vesentlig større andel som rapporterer om nyvinning på dette området i SSB sin undersøkelse. Det kan være tilfeldigheter at i vår undersøkelse så er det kun 5 kommuner som deltar. Det kan også bety at perioden hvor man fokuserte mye på støttefunksjoner er gjennomgått og allerede implementert. I kapittel 2.2.1 nevnte man at det var flere i offentlig sektor som rapporterte om nye støttefunksjoner enn i private organisasjoner, en årsak som ble nevnt at dette kunne skyldes var at kommune lå på etterslep i forhold til det offentlige og plutselig hadde en boom her (Teigen, 2013). Hvis man allerede har implementert nye støttefunksjoner noen år tilbake er det ikke sikkert man har innoverert på dette området i 2012-2013.

Neste type innovasjon er organisasjonsinnovasjon, med tema nye ledelsesmetoder, her rapporterte kun 9,2% at de hadde innoverert (se tabell 17). I SSB sin undersøkelse meldte rundt 15% om innovasjon her (Foyn, 2011). Det er ikke så stor forskjell mellom resultatene fra disse undersøkelsen. Når det gjelder nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger melder 37,9% om innovasjon i denne undersøkelsen mot rundt 35% for kommunen i Foyn (2011) sin undersøkelse, igjen stemmer resultatene godt overens. Neste

tema var nye systemer for innhenting av ny kunnskap hvor 22,9% rapporterte om innovasjon i vår undersøkelse, i SSB sin undersøkelse melder rundt 25% om innovasjon. Siste tema var nye metoder for organisering av eksterne relasjoner, her melder 18,3% om innovasjon (tabell 17) mot rundt 30% (Foyn, 2011). På organisasjonsinnovasjon er resultatene mellom de to undersøkelsene veldig like utenom på det siste temaet om organisering av eksterne relasjoner, dette kan igjen skyldes tilfeldigheter. Og man ser at en stor kommune som Stavanger ligger øverst sett bort fra Klepp på innovasjon her, som kanskje er naturlig at en så stor kommune vil alliere seg med andre.

Når det gjelder kommunikasjonsinnovasjon er det 24,8% som melder om å ha innført nye metoder for å markedsføre organisasjonen på eller dens tjenester (se tabell 18). I SSB sin undersøkelse oppgir rundt 30% av de kommunale enheten at de har innovert (Foyn, 2011). Det er dermed ikke den store avstanden mellom resultatene. For nye metoder for å påvirke atferden til innbyggeren oppgir 26,1% i våre fem kommuner å ha innovert mot rundt 33% i SSB sin, heller ikke her er forskjellen veldig stor. Det er en veldig lav andel som har introdusert tjenester på det kommersielle markedet på 5,2% i SSB sin undersøkelse ligger det også på 5%. Resultatene mellom disse to undersøkelsen avviker ikke så mye fra hverandre, noe som gjør at resultatene på innovasjonsaktivitet i vår undersøkelse er nokså representative.

I undersøkelsen til SSB så oppga kommunene også hvilke sektorer innovasjonene skjedde innenfor, resultatene viste at det ble innovert mest i administrasjonen, deretter omsorg på tredje ligger helse. Også i vår undersøkelse blir det innovert mye i administrasjonen, men her kommer spesielt omsorg dårlig ut helsesektoren ligger heller ikke på topp, men har høy prosentandel som har innovert under tjenesteinnovasjon. Da kan man spørre seg om dette er spesielt for kommuner i Stavangerregionene at man ikke har like mye nyvinning innen helse og omsorg. Regjeringen påpeker behovet for innovasjon i helse og omsorgssektoren og påpeker utfordringer denne sektoren står ovenfor som økte behov og forventninger, høyere krav til innhold og kvalitet og knapphet på helse- og omsorgspersonell (Erlandsen, 2014). Videre forklare Erlandsen (2014) at skal man imøtekomme disse utfordringene «krever det en mer fornuftig og effektiv bruk av ressurser, og tjenester kjennetegnet av god kvalitet og trygghet for pasienten. Innovasjon vil derfor være en del av svaret på hvordan vi skal møte dette». Man ser at det offentlige har et spesielt søkelys på denne sektoren, de vil møte disse utfordringene ved å fremme innovasjon gjennom offentlig anskaffelser, de vil blant annet forenkle loven om offentlige anskaffelser og utvikle en veileder for privat-offentlig samarbeid, og sørge for at offentlige innkjøpere benytter seg av denne (Erlandsen, 2014). Det

som er funnet ut av denne undersøkelsen er at man føler seg tvunget til å følge regler, om regjeringen legger til rette for å forenkle reglene og oppfordrer til å ta risiko vil dette hjelpe på i innovasjonsarbeidet og motivere de ansatte i kommunene til å følge oppfølgingen fra regjeringen. Innovasjon gjennom offentlige anskaffelser handler om å finne bedre løsninger ved å ta i bruk kjente varer og tjenester på nye områder (Erlandsen, 2014). Det er dette som ble nevnt i kapittel 2.3 at offentlig sektor ikke nødvendigvis er ført ute med helt nye innovasjoner, men bruker ting som allerede eksisterer men som er nytt for dem (Fuglsang & Rønning, 2013). I vår undersøkelse ble det spurt om de som innoverte var først ute i landet eller kommunen og flertallet svarte nei på disse spørsmålene, det var minst som var først ute i landet, mens litt flere var først i kommunen.

Det ble tidligere rapportert om hvilke plasser kommunen som deltok i undersøkelsen fikk i kommunebarometeret 2014 hvor rekkefølgen var Hå, Stavanger, Time, Sandnes og Klepp. Ser man på resultatene for tjenesteinnovasjon som flest rapporterer om å ha innovert så ligger Time, Klepp, Stavanger, Sandnes og Hå. Så litt andre resultater her, men de to trenger ikke å henge sammen.

5.3 Organisasjonsklimadimensjonene

Det blir først påpekt at veldig høye verdier på de positive klimavariablene kan skyldes at det kun er ledere som har deltatt i undersøkelsen og de har muligens et annet bilde av arbeidsmiljøet enn det en medarbeider vill hatt, dette er viktig å ha i bakhodet når man studerer resultatene for dette temaet i denne undersøkelsen. Av denne grunn blir det vanskelig å sammenlikne våre resultater med Lone et al (2011) hvor medarbeidere besvarte påstanden om klimadimensjonene. Helt overfladiske ser man at gjennomsnittene på de ulike klimadimensjonene er høyere i vår undersøkelse enn deres, men der er det nok et mer reelt bilde av arbeidsmiljøet enn det vår undersøkelse gir. Hvis man for eksempel ser på autonomi så ligger avdelingene i Lone et al (2011) sin undersøkelse på et gjennomsnitt mellom 2,56-2,69, mens våre fem kommuner har et gjennomsnitt mellom 3,65-4,08 altså mye høyere.

Selv om man ikke kan sammenlikne disse resultatene med tidligere studier så kan man si noe om resultatene opp mot teorien som ble gjennomgått i kapittel 2. Der ble det presentert at høye verdier på de ulike klimadimensjonene som ville fremme innovasjon og dette er bevist i tidligere studier, selv om man som nevnt tidligere ikke fant støtte for hypotesen vil det

allikevel være positivt for kommunene å ha høy score på disse klimadimensjonene da de i teorien skal ha god innvirkning på innovasjon. Alle kommunene rapporterer om høye gjennomsnittsverdier her, selv om noen har høyere verdier enn andre er det totalt høye verdier for alle kommunene.

Analysen viste noen signifikante forskjeller mellom noen av klimadimensjonene og kommunene. Mellom sektorene og klimadimensjonen var det kun på involvering man fant signifikante forskjeller mellom svarene til de ulike sektorene. For kommunen kan dette skyldes lav svarprosent fra noen av kommunene og at det er få personers meninger som farger svarene på klimadimensjoner, mens for kommuner med høyere svarprosent er det et mer reelt bilde. For Klepp for eksempel med kun tre respondenter vil organisasjonsklimaet bli sett på ut fra tre personers mening da kan den kommunen for skille seg ut fra resten.

5.4 Begrensninger og feilkilder

Når man bruker spørreskjema som kilde til å samle inn data så er dette forbundet med mulige feilkilder. Man kan ha feil i form av manglende observasjoner i form av dekningsfeil, som skyldes at den populasjonene man ønsker å uttale seg om ikke er dekket godt nok av utvalget (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Dette vil nok denne undersøkelsen lide av, i for eksempel klepp kommune med kun 3 respondenter så bli ikke populasjonene dekket, også i enkelte sektorer har man et lite utvalg og kan lide av dekningsfeil.

Undersøkelsen kan også lide av ikke-responsfeil som er feil som oppstår når en del av den man ønsker skal delta i undersøkelsen, ikke deltar (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). I dette tilfellet ble ikke det oppnådde utvalget like stort som det planlagte utvalget, da målet var å oppnå mellom 200-300 respondenter.

Den andre typen feil en undersøkelse kan lide av er målefeil, som er feil som oppstår når respondenten har svart, respondentene kan misforstå spørsmålene og man får ikke avdekket de sanne egenskapene ved respondentene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Det er derfor det er så viktig å pre-teste spørreskjemaet for å avdekke slike misforståelser (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen forsøkte man å unngå misforståelser ved å kjøre en pre-test og bruke spørsmål fra spørreskjema som allerede er utsendt og etterprøvd.

Det som er begrensninger ved denne studien er utvalgsstørrelsen og at utvalget kun består av ledere. Patterson et al (2005) påpeker at det er viktig at alle nivåer av ansatte deltar i en organisasjonsklimaundersøkelse for å få et reelt bilde av organisasjonsklimaet. Dette ble ikke mulig i denne studien og kun ledere deltok, men det betyr ikke at resultatene er verdiløse, man ser klart hvordan lederen mener arbeidsmiljøet og ser tendenser til at de er veldig enige i påstanden og har høye verdier på de dimensjonene som det bør være høye verdier på. De rapporterer om lave verdier på tradisjon. Det er kun på formalisering det meldes om høye verdier hvor det er ønskelig med lave verdier. Dette er forventet, da kommuner er sterkt preget av regelstyring og man får ikke gjort så mye med dette.

Respondentene hadde mulighet for å komme med kommentarer til undersøkelsen, og her var det noen som nevnte det var uklart for hvilket organisasjonsklima de skulle svare for i kommunen eller der de arbeidet. Dette problemet ble forutsett og det ble presisert i innledningen at man skulle beskrive klimaet i den enheten man arbeidet i, men kan se ut som dette fortsatt var litt uklart. Det ble også påpekt at spørsmålene ikke var tilrettelagt kommunal sektor, så dette er kanskje noe man kan prøve å styrke dette, gjelder nok særlig for klimapåstandene.

I og med at ikke alle kommunene som ble invitert valgte å delta i undersøkelsen, så kan det være tilfellet at kun kommuner som har fokus på innovasjon vil delta og finner undersøkelsen interessant.

Et annet problem man så var at mange respondenter begynte å svare på undersøkelsen, men valgte å avbryte å ikke sende inn svarene, man kunne ikke bruke disse svarene da man ikke fikk med karaktertrekkene ved respondenten da disse var på slutten av spørreskjemaet. Hele 77 stk registrerte noen svar. Dette viser at spørreskjemaet nok ble for langt og man mistet mange respondenter på dette. I undersøkelsen til Lone et al (2011) og Patterson et al (2005) ble det først sendt ut et spørreskjema om organisasjonsklima til de ansatte, deretter ble et spørreskjema om innovasjon sendt til ledere. Men dette lot seg ikke gjøre i vår undersøkelse med hensyn til tidsbruken og at man ikke hadde tilgang til medarbeiderne i kommune. Hadde man hatt tilgang til medarbeiderne var planen å la de kun svare på organisasjonsklima biten og lederne skulle svare på hele. Det er derfor spørsmålet er du leder er det første spørsmålet man møter.

Resultatene fra denne undersøkelsen lider av en del begrensninger og resultatene bør da tolkes med forsiktighet.

5.5 Videre forskning

Spørreskjemaet som denne undersøkelsen er bygget på ble utformet for at man skulle kunne bruke det til videre forskning eller se på andre elementer ved innovasjon og organisasjonsklima enn det som er gjort i denne undersøkelsen. Med en så omfattende spørreundersøkelse er elementer man kan utforske som det ikke ble fokusert på i denne undersøkelsen. Som nevnt tidligere ville det vært interessant å få medarbeiderne sine meninger om organisasjonsklimaet og sammenliknet dette med lederne sine oppfatninger. Er det store forskjeller her vil det viktig og interessant informasjon.

Det ble også påpekt i en kommentar til undersøkelsen at «Det politiske nivået som legger premissene for all tjenesteyting og utvikling av tjenester blir knapt nevnt. Virkeligheten på avdelingsnivå i en kommune handler i stor grad om å unngå overforbruk eller å spare». Det vil være interessant å fokusere mer på dette aspektet som særpreger offentlig sektor. Dette underbygges av undersøkelsen at det er høye gjennomsnittsverdier på formalisering, at man blir styrt av regler i kommunen.

Det ville også være hensiktsmessig om man kunne utvikle mål på innovasjon som man kunne benyttet på tvers av ulike sektorer og organisasjoner for lettere og med mer sikkerhet kunne sammenlikne innovasjonsgraden mellom for eksempel offentlig og privat sektor.

Det er ingen tvil om at innovasjon i offentlig sektor er et spennende og lite utforsket område. Og nå med et stadig økende fokus på innovasjon i kommuner vil det være spennende å følge utviklingen.

6 Konklusjon

Utgangspunktet for studien var å undersøke hvilke faktorer ved organisasjonsklimaet som virker fremmende og hvilke som virker hemmende for innovasjonsaktiviteten i kommunene fra Stavangerregionen. I tillegg til dette har man sett litt på forskjeller mellom kommunene og sektorer på variablene klimadimensjoner og innovasjonsaktivitet.

Når det gjelder problemstillingen kan man konkludere med at ytre fokus vil virke fremmende på både tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Refleksivitet vil virke fremmende for tjenesteinnovasjon for utvalget i denne studien. Som nevnt bør man være forsiktige med å

trekke for sterke slutninger fra denne studien da den har en del begrensninger, men det er dette man ser tendenser til. De teoretisk hemmende faktorene som tradisjon, formalisering, risiko og politisk kontroll hadde ikke signifikante sammenhenger med verken tjenesteinnovasjon eller prosessinnovasjon. Det man så var at koeffisienten hadde negativt fortegn, noe som antydte at sannsynligheten for innovasjon sank ved disse dimensjonene. Men også teoretisk fremmede klimadimensjoner fikk negativt fortegn som for eksempel klarhet i målene og integrasjon og disse var signifikante med tjenesteinnovasjon. Ingen av hypotesene ble det funnet støtte for.

I tillegg til problemstillingen ble det også sett litt overfladisk på forskjeller mellom kommunene og de ulike sektorene. Her kom det blant annet frem at det var Time kommune som rapporterte om mest tjenesteinnovasjon. Stavanger skilte seg ut ved å ha innvert mest ved kommunikasjonsinnovasjon. Hå kommune skilte seg ut ved å rapportere om mest innovasjon på nye eller vesentlig forbedrede støttefunksjoner. Det er ikke lett å si så mye om Klepp kommune med kun tre respondenter. Sandnes kommune lå ikke på topp på noen av innovasjonstypene eller temaene og de lå på bunn på prosessinnovasjon.

For de ulike sektoren var det omsorgssektoren som skilte seg ut ved å rapportere om minst innovasjon, dette er en sektor som står ovenfor store utfordringer med blant annet eldrebølgen, man skulle dermed tro at det var mer aktivitet på innovasjonsfronten i denne sektoren. Når det gjaldt sektoren så varierte det hvem som hadde rapportert om høyest grad av innovasjon alt etter hvilken type innovasjon og tema det dreide seg om.

Administrasjonssektoren var den som rapportert om mest innovasjonsaktivitet på kommunikasjonsinnovasjon og prosessinnovasjon. Teknisk sektor lå øverst på tjenesteinnovasjon. Barnehagesektoren lå øverst på nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger.

Angående organisasjonsklimadimensjonene så har Time kommune høyest gjennomsnittsverdi på de fleste av dimensjonene. Noe annet som skilte seg ut var i vedlegg c hvor man på dimensjonen politisk kontroll ser forskjeller på gjennomsnittsverdiene i sektorene knyttet til hvilken kommune de tilhører.

Det blir vanskelig å konkludere ut fra denne studien, men det man kan si er at det ser ut som ytre fokus er en viktig dimensjon når det kommer til innovasjonsaktiviteten i kommuner. Det at kommunene og enheten er mottakelige for brukernes behov ser ut til å være tilknyttet innovasjon.

Referanser

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), ss. 1154-1184.
- Bernstrøm, V. H., Lone, J., Bjørkli, C. A., Ulleberg, P., & Hoff, T. (2013). Assessing a Norwegian Translation of the Organizational Climate Measure. *Psychological Reports*, 112(2), ss. 390-407.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation- From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, ss. 133-145.
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private. *Public Administration Review*, 58(2), ss. 109-118.
- Bugge, M. M., & Skålholt, A. (2013). Smart velferd: Styringsparadigmer for innovasjon i kommunene. I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative kommuner* (ss. 53-70). Oslo: Cappelen Damm.
- Bugge, M. M., Mortensen, P. S., & Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in Nordic Countries*. (NIFU Rapport nr 40, 2011), Oslo: NIFU.
- Burns, R., & Burns, R. (2009). *Logistic Regression*. Lokalisert på <http://www.uk.sagepub.com/burns/website%20material/Chapter%2024%20-%20Logistic%20regression.pdf>
- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R., & Van Den Bossche, S. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), ss. 279-291.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. (2013). *Organisasjonsteori: for offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(2), ss. 64-73.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), ss. 105-123.
- Erlandsen, A. (2014). *Hvordan kan en stor stat stimulere til innovasjon i helse og omsorg?* Lokalisert på http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/aktuelt/taler_artikler/politisk_ledelse/taler-og-artiler-av-statssekretar-anne-g/2014/Hvordan-kan-en-stor-stat-stimulere-til-innovasjon-i-helse-og-omsorg.html?id=752406
- Foyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor*. Rapporter 25, 2011. Statistisk sentralbyrå, Oslo.

- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(5), ss. 67-87. doi:10.3917/jie.005.0067
- Fuglsang, L., & Rønning, R. (2013). Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet. I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative kommuner* (ss. 87-102). Oslo: Cappelen Damm.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), ss. 69-90.
- Hva er innovasjon.* (2011). Hentet fra Nordic Innovation: <http://www.nordicinnovation.org/no/innovasjon/hva-er-innovasjon/>
- Høyser, H. (2013). Det regionale innovasjonbyråkratiet- oppfatninger og påvirkningsfaktorer. I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative kommuner* (ss. 206-221). Oslo: Cappelen Damm.
- Iacobucci, D., & Churchill, G. A. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations* (10. utg.). UK: Cengage Learning.
- Innovasjonskommuner i farta - hvilke råd vil de gi til andre?* (2013). Hentet fra <http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning1/Innovasjon/Hvordan-innovere/Innovasjonskommuner-i-farta--hvilke-rad-vil-de-gi-til-andre/>
- Innovation in the public sector* (u.d.). Hentet fra Publin: <http://survey.nifu.no/step/publin/finalsummary.html>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector - today and beyond.* (Publin Report D20). Oslo: NIFU STEP.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). *Summary and Policy Recommendations.* (Publin Report D24). Oslo: NIFU STEP.
- Kvalvåg, S. (2014). *Gjesdal best i Rogaland.* Hentet Juli 7, 2014 fra http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/gjesdal/Gjesdal-best-i-Rogaland-3455264.html#.U7sPG_1_s8l
- Little, R. J. (1988). A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), ss. 1198-1202.
- Lone, J., Bjørkli, C. A., Bjørklund, R. A., Ulleberg, P., & Hoff, T. (2011). Organizational Climate and Innovation in the Norwegian Service Sector. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 3(1) ss. 3-17.
- Lægred, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), ss. 1321-1347.

- Marshall, A. (2009). *Bricolage – Innovating with what you have*. Lokalisert på <http://thinkprimed.com/blog/bricolage-innovating-with-what-you-have/>
- Nachmias, D., & Nachmias, C. F. (2008). *Research methods in the social sciences* (7. utg.). New York: Worth Publishers.
- Omdommebarometeret 2013: Stavangerregionen*. (2014). Virke. Kristinasand: Ordkraft. Hentet fra http://www.omdommebarometeret.no/wp-content/uploads/Rapport-Stavanger_v3_skjerm.pdf
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, ss. 379-408.
- Ringholm, T. (2013). Innovasjon for kommunesektorens utfordringer? I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative Kommuner* (ss. 103-118). Oslo: Cappelen Damm.
- Ringholm, T., Teigen, H., & Aarsæther, N. (Red.). (2013). *Innovative kommuner*. Cappelen Damm AS.
- Roessner, D. J. (1977). Incentives to innovate in public and private organizations. *Administration & Society*, 9(3), ss. 341-365.
- Røste, R. (2013). Innovasjonssystem i norske kommuner- tilbakeblikk på PUBLIN prosjektet. I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative kommuner* (ss. 71-86). Oslo: Cappelen Damm.
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*. Norge. Hentet fra http://home.bi.no/fgl88001/metode/kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf.
- St.meld.nr7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge
- Teigen, H. (2013). Kommunane som innovatør. I T. Ringholm, H. Teigen, & N. Aarsæther, *Innovative kommuner* (ss. 31-52). Oslo: Cappelen Damm.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. I P. Windrum, & P. Koch, *Innovation In Public Sector Services- Entrepreneurship, Creativity and Management* (ss. 3-20). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Vedlegg A: Spørreskjema

Velkommen til denne undersøkelsen om innovasjon og organisasjonsklima av Universitetet i Stavanger. Undersøkelsen skal øke vår kunnskap om viktige forhold som påvirker kommunenes evner til å utvikle et stadig bedre tjenestetilbud for sine innbyggere. Denne undersøkelsen blir sendt ut til alle ansatte i 15 kommuner i Stavanger-regionen. Dataene fra undersøkelsen behandles i henhold til offentlige regler for personopplysninger. Du og svarene dine vil ikke kunne identifiseres i den ferdige rapporten.

De som svarer på spørreundersøkelsen vil være med i trekningen av to Ipad'er til en verdi av ca. kr 5000,- eller gavekort på samme verdi.

I spørreskjemaet ber vi deg svare på hvordan forholdene er i den enheten/ avdelingen/ tjenestområdet du arbeider i (for eksempel skole, omsorg, kulturenhet).

Undersøkelsen vil ta ca 10 minutter.

1. Er du leder og har lederansvar?

- (1) Ja
- (2) Nei

Denne delen av spørreskjemaet omhandler hvor mye innovasjonsaktivitet som foregår i enheten og kommunene du arbeider i. Du skal svare på hvordan du oppfatter innovasjonsaktiviteten er i den enheten/ avdelingen/ tjenesten du arbeider i. Først vil innovasjonsbegrepet bli forklart.

Hva er en innovasjon?

En innovasjon er en vesentlig endring i måten organisasjonen opererer på eller i de tjenester den leverer. En innovasjon skal være ny for organisasjonen, selv om den kan ha blitt utviklet av andre. Innovasjonen kan enten være et resultat av selvstendige beslutninger innen din organisasjon, eller

ha oppstått som svar på nye reguleringer eller politiske mål.

Typer innovasjon.

I denne undersøkelsen er innovasjoner delt inn i fire typer. Det vil bli stilt noen spørsmål om disse hver for seg og noen spørsmål samlet for alle fire typer:

Produktinnovasjon: nye eller vesentlig endrede varer og tjenester (produkter). Prosessinnovasjon: nye eller vesentlig endrede produksjonsprosesser. Organisasjonsinnovasjon: nye eller vesentlig endrede metoder for organisering. Kommunikasjonsinnovasjon: nye eller vesentlig endrede metoder for kommunikasjon med brukere/kunder.

Produktinnovasjon.

Produktinnovasjon er introduksjon av en tjeneste eller vare som er ny eller vesentlig forbedret i forhold til eksisterende tjenester eller varer. Dette omfatter vesentlige forbedringer i dens egenskaper, i tilgang for brukerne eller i hvordan den blir brukt.

2. Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| En ny eller vesentlig forbedret tjeneste? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

Hvis ja.

3. Var din enhet den første til å utvikle noen av disse tjenestene, så langt du vet?

- (1) Ja, først i landet
- (2) Ja, først i kommunen
- (3) Nei
- (4) Vet ikke

Prosessinnovasjon.

Prosessinnovasjon er innføring av en metode for framstilling og levering av varer og tjenester som er ny eller vesentlig forbedret sammenlignet med eksisterende prosesser i enheten. Dette kan omfatte vesentlige forbedringer i for eksempel utstyr og/eller kompetanse. Dette omfatter også vesentlige forbedringer i støttefunksjoner som IT, regnskap og innkjøp. Ta ikke med rene organisasjonsmessige endringer her, dette vil det bli stilt spørsmål om senere.

4. Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| En ny eller vesentlig forbedret metode for levering av tjenester? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

Hvis ja.

5. Var din enhet den første til å utvikle noen av disse prosessinnovasjonene, så langt du vet?

- (1) Ja, først i landet
- (2) Ja, først i kommunen
- (3) Nei
- (4) Vet ikke

6. Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| En ny eller vesentlig endrede støttefunksjoner, som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

Hvis ja

7. Var din enhet den første til å utvikle noen av disse prosessinnovasjonene, så langt du vet?

- (1) Ja, først i landet
- (2) Ja, først i kommunen
- (3) Nei
- (4) Vet ikke

Organisasjonsinnovasjon.

Organisasjonsinnovasjon er innføring av ny metode for organisering eller ledelse av funksjoner som skiller seg vesentlig fra eksisterende metoder i enheten. Dette omfatter nye eller vesentlige endrede systemer for ledelse eller organisering av arbeidsrutiner/-prosesser.

8. Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Nye ledelsesmetoder? (For eksempel «lean management», «performance management», «quality management».) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger? (For eksempel delegering av ansvar og beslutninger til ansatte, prosjektarbeid, desentralisering, | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| reorganisering av avdelinger.) | | | |
| Nye metoder for organisering av eksterne relasjoner til andre offentlige institusjoner eller foretak? (For eksempel bruk av allianser, partnerskap, «outsourcing», underleverandører, («subcontracting») og lignende for første gang.) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Nye systemer for innhenting av ny kunnskap og oppbygging av innovativ kapasitet? «For eksempel «knowledge management Systems», opplæringsystemer.) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

Kommunikasjonsinnovasjon.

Kommunikasjonsinnovasjon er innføring av nye metoder for å markedsføre organisasjonen eller dens varer eller tjenester, eller nye metoder for å påvirke atferden til individer eller organisasjoner. Disse må skille seg vesentlig fra eksisterende metoder for kommunikasjon i organisasjonen.

9. Introduserte din enhet i løpet av 2012-2013

| | Ja | Nei | Vet ikke |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Nye metoder for å markedsføre organisasjonen eller dens varer og tjenester? For eksempel branding, ikke-funksjonell design, kampanjer, mediebruk. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Nye metoder for å påvirke atferden til klienter, innbyggere eller andre? For eksempel kampanjer, mediebruk. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Allerede eksisterende varer eller tjenester på det kommersielle marked for første gang? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

10. Hadde din enhet i 2012-2013 innovasjonsaktiviteter som ble avbrutt, uten at den planlagte innovasjonen ble innført?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

11. Hadde din enhet i 2012-2013 innovasjonsaktiviteter som pågikk men ikke var fullført ved utgangen av 2013?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

I denne delen av spørreundersøkelsen ber vi deg ta stilling til ulike påstander angående organisasjonsklimaet i den enheten/ avdelingen/ tjenesteområde du arbeider innen, for eksempel skole, barnehage, omsorg.

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 12. Autonomi. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ledere lar stort sett folk ta sine egne beslutninger. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ledere har tillit til at folk kan ta arbeidsrelaterte beslutninger uten å innhente tillatelse først. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ledere holder streng kontroll med arbeidet til de ansatte. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ledere har for strengt regime over måten ting blir gjort på. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er viktig å dobbeltsjekke med sjefen før man tar en beslutning. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

13. Integrasjon.

| | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ansatte er mistenksomme overfor andre enheter. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er svært lite konflikt mellom enhetene. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte er innstilt på å dele informasjon på tvers av enhetene. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er svært effektivt samarbeid mellom enhetene. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er lite respekt mellom noen av enhetene i kommunen. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 14. Involvering. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ledere lar de ansatte medvirke i beslutninger som angår dem. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Endringer blir gjort uten å snakke med de ansatte. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte har ingen innvirkning på avgjørelser som påvirker arbeidet deres. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte føler at beslutninger ofte tas uten at de blir hørt. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Informasjon deles i stor grad. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er ofte kommunikasjonssvikt i denne enheten. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 15. Veiledning. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Overordnede er svært flinke til å forstå de ansattes problemer. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Overordnede viser at de har tiltro til sine ansatte. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Overordnede hos oss er vennlige og lett å henvende seg til. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte kan stole på at overordnede gir god veiledning. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Overordnede viser forståelse for sine ansatte. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 16. Formalisering. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| I vår enhet blir det oppfattet som svært viktig å følge lover, forskrifter og de interne regler. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte kan ignorere formelle prosedyrer og regler hvis det bidrar til å få jobben gjort. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vår enhet må alt gjøres etter reglene. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vår enhet er det ikke nødvendig å følge alle prosedyrer til punkt og prikke. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vår enhet blir ingen særlig opprørt hvis reglene brytes. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 17. Tradisjon. | | | | | | |
| Ledere foretrekker å holde på etablerte, tradisjonelle måter å gjøre ting på. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Måten denne enheten gjør ting på har aldri forandret seg særlig mye. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ledere er ikke interessert i å prøve ut nye ideer. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Hos oss skjer endringer i måten ting gjøres på svært langsomt. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 18. Innovasjon og fleksibilitet. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| I denne enheten blir nye ideer gjerne akseptert. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Enheten reagerer raskt når endringer er nødvendig. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Behov for å gjøre ting annerledes fanges raskt opp av ledere. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enheten er svært fleksibel, den kan raskt endre prosedyrer for å møte nye vilkår, og problemer løses når de oppstår. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte i denne enheten er alltid ute etter å se problemer fra nye vinkler. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 19. Refleksivitet. | | | | | | |
| Måten de ansatte jobber sammen på i denne enheten endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Arbeidsmetodene brukt i denne enheten blir ofte diskutert. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enhetens målsettinger endres i takt med forandringer i miljøet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I denne enheten tar man seg tid til å evaluere organisasjonens målsettinger. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 20. Ytre fokus. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Denne enheten er ganske innadrettet, man bryr seg ikke om hva som skjer i markedet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det legges ikke mye vekt på måter å bedre servicen. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Brukerens behov er ikke ansett som topp prioritet hos oss. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enheten er treg til å reagere på brukerens behov. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enheten er stadig på jakt etter nye muligheter i markedet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 21. Klarhet i målene. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ansatte har en god forståelse av enhetens mål. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Enhetens fremtidige retning blir klart og tydelig kommunisert til de ansatte. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansatte har ikke en klar forståelse av hva som er enhetens mål. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Alle som jobber her er bevisst på enhetens fremtidsplaner og retning. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det finnes en klar oppfatning av hvor enheten går. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 22. Kvalitet. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Denne enheten forsøker alltid å oppnå de gitte kvalitetsstandardene. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I denne enheten blir kvalitet tatt svært seriøst. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ansattes oppfatning er at enhetens suksess avhenger av høy kvalitet på arbeidet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enheten har ikke noe særlig rykte på seg å levere service av topp kvalitet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

(Her ber vi deg ta stilling til risiko i form av å prøve ut nye løsninger).

| 23. Risiko. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Overordnede og kolleger godtar at jeg tar beslutninger under usikkerhet, gjør feil og tar lærdom av egne og andres erfaringer. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det å feile blir akseptert i vår enhet hvis meningen var god. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Folk blir oppmuntret til å ta beslutninger under usikkerhet i denne enheten. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| De ansatte i denne enheten er ikke redde for å ta beslutninger under usikkerhet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Ledere i denne enheten er ikke redde for å ta beslutninger under usikkerhet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene?

| 24. Politisk kontroll. | Helt uenig | Uenig | Verken enig eller uenig | Enig | Helt enig | Vet ikke / ikke relevant |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Våre lokale folkevalgte ønsker at vi skal være modige og prøve ut nye løsninger. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Denne enheten er selvstendig og blir i liten grad politisk styrt. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er spesielt stor politisk tillit til vår enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det foregår en omfattende og detaljert politisk kontroll av enhetens virksomhet. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er generelt stor tillit til kommunens medarbeidere hos våre politikere. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Til slutt ber vi deg om å svare på noen spørsmål om deg selv.

Vi understreker at du og svarene dine ikke vil kunne identifiseres i den ferdige rapporten.

25. Alder?

26. Kjønn?

- (1) Mann
- (2) Kvinne

27. Er du?

- (1) Leder på overordnet nivå
- (2) Enhetsleder
- (3) Medarbeider

28. Hvor mange år har du vært ansatt i kommunen?

29. Har du tidligere arbeidet i privat sektor?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

30. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- (1) Ungdomsskole
- (2) Videregående/fagbrev
- (3) 1-3 år universitet/høyskole
- (4) 4-5 år universitet/høyskole
- (5) 6 år eller mer universitet/høyskole

31. Hvilken kommune er du ansatt i?

- (1) Finnøy kommune
- (2) Forsand kommune
- (3) Gjesdal kommune
- (4) Hjelmeland kommune
- (5) Klepp kommune
- (6) Kvitsøy kommune
- (7) Randaberg kommune
- (8) Rennesøy kommune
- (9) Sandnes kommune
- (10) Sirdal kommune
- (11) Sola kommune
- (12) Stavanger kommune
- (13) Strand kommune
- (14) Suldal kommune
- (15) Time kommune

32. Din enhet hører inn under?

- (1) Barnehage
- (2) Skole
- (5) Barnevern
- (7) NAV
- (8) Tekniske tjenester
- (9) Landbruk
- (10) Kultur og bibliotek
- (13) Omsorg
- (14) Bygg forvaltning
- (16) Planavdelingen
- (17) Flyktningeenheten
- (18) Helsetjenester
- (19) Administrasjon
- (15) Annet: Spesifiser _____

33. Jobber du i...

- (1) Kommune
- (2) Foretak

Har du noen kommentarer til denne spørreundersøkelsen?

Vedlegg B og C: Utvalg sektor/kommune

| Din enhet hører inn under? | Hvilken kommune er du ansatt i? | Antall respondenter |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Barnehage (14,4%) | Sandnes kommune | 3 |
| | Stavanger kommune | 9 |
| | Time kommune | 4 |
| | Total | 16 |
| Skole (19%) | Klepp kommune | 1 |
| | Sandnes kommune | 12 |
| | Stavanger kommune | 7 |
| | Time kommune | 4 |
| | Hå kommune | 4 |
| | Total | 28 |
| Tekniske tjenester (10,5%) | Sandnes kommune | 6 |
| | Stavanger kommune | 6 |
| | Total | 12 |
| Kultur og bibliotek (3,9%) | Sandnes kommune | 1 |
| | Stavanger kommune | 1 |
| | Hå kommune | 3 |
| | Total | 5 |
| Omsorg (20,3%) | Sandnes kommune | 18 |
| | Stavanger kommune | 10 |
| | Total | 28 |
| Bygg forvaltning (1,3%) | Stavanger kommune | 1 |
| | Total | 1 |
| Planavdelingen (2%) | Sandnes kommune | 1 |
| | Stavanger kommune | 1 |
| | Total | 2 |
| Flyktningeenheten (2%) | Sandnes kommune | 1 |
| | Stavanger kommune | 1 |
| | Total | 2 |
| Helsetjenester (12,4%) | Sandnes kommune | 6 |
| | Stavanger kommune | 8 |
| | Time kommune | 2 |
| | Total | 16 |
| Administrasjon (11,1%) | Klepp kommune | 1 |
| | Sandnes kommune | 2 |
| | Stavanger kommune | 5 |
| | Time kommune | 2 |
| | Hå kommune | 3 |

Vedlegg C: Sektor/kommune, klimadimensjoner

| Enhet | Kommune | Autonomi | Integrasjon | Involvering | Veiledning | Tradisjon | Formalisering | Innovasjon | Ytre | Refleksivitet | Mål | Kvalitet | Risiko | Politikk |
|---------------------|-----------|----------|-------------|-------------|------------|-----------|---------------|------------|--------|---------------|---------|----------|--------|----------|
| Barnehage | Sandnes | 3,8750 | 3,9200 | 4,0833 | 4,0333 | 1,9583 | 3,7667 | 3,6111 | 4,2000 | 3,6333 | 3,6000 | 3,9583 | 3,1667 | 3,7333 |
| | Stavanger | 3,8000 | 3,9400 | 4,0000 | 3,8800 | 2,2250 | 3,5400 | 3,5833 | 3,8200 | 3,7200 | 3,8600 | 4,0750 | 3,2667 | 3,1111 |
| | Time | 4,1500 | 4,0400 | 3,9333 | 3,9200 | 2,3000 | 3,3200 | 3,9667 | 4,1000 | 3,7000 | 4,1600 | 4,4500 | 3,4800 | 3,9000 |
| Skole | Klepp | 2,7500 | 2,0000 | 3,3333 | 3,4000 | 4,0000 | 3,6000 | 2,6667 | 2,4000 | | 3,6000 | 3,5000 | 2,4000 | 2,6000 |
| | Sandnes | 3,6154 | 3,5667 | 3,8590 | 4,0923 | 2,5000 | 3,6545 | 3,5000 | 3,4444 | 3,4667 | 3,6923 | 3,8654 | 3,2833 | 3,1000 |
| | Stavanger | 3,8214 | 3,6286 | 4,5714 | 4,2286 | 2,2143 | 3,6000 | 4,1667 | 4,4000 | 3,9000 | 4,0857 | 4,5357 | 3,9000 | 3,1143 |
| | Time | 3,6875 | 4,0000 | 4,1667 | 4,3333 | 2,0000 | 3,7000 | 3,7917 | 3,9000 | 3,8500 | 4,1400 | 4,1875 | 4,2500 | 3,7000 |
| | Hå | 4,1875 | 3,7500 | 3,8750 | 3,6000 | 2,1875 | 3,5500 | 3,5000 | 4,0500 | 3,6500 | 3,7500 | 4,0000 | 3,7000 | 3,6000 |
| Tekniske tjenester | Klepp | 4,2500 | 3,2000 | 4,6667 | 4,0000 | 3,5000 | 4,2000 | 2,6667 | 4,2000 | 3,8000 | 3,2000 | 5,0000 | 3,6000 | |
| | Sandnes | 3,8571 | 3,7429 | 4,0000 | 4,1714 | 2,0357 | 3,8000 | 4,0714 | 4,4000 | 3,6000 | 4,1714 | 4,3929 | 3,7714 | 3,5667 |
| | Stavanger | 3,5357 | 3,4000 | 4,1042 | 4,1750 | 2,0000 | 3,1750 | 3,9048 | 4,0500 | 3,6000 | 3,8750 | 4,3571 | 3,7333 | 3,1667 |
| Kultur og bibliotek | Sandnes | 3,7500 | 3,8000 | 4,0000 | 3,8000 | 2,0000 | | 3,6667 | 4,0000 | 3,6000 | 3,4000 | | 4,0000 | 3,2000 |
| | Stavanger | 4,2500 | | 3,6667 | 4,0000 | 2,2500 | 1,6000 | 4,3333 | 4,8000 | 4,0000 | 4,2000 | 4,2500 | 3,6000 | 4,8000 |
| | Hå | 3,3333 | 2,9333 | 2,5000 | 3,2667 | 4,1250 | 3,9000 | 2,3333 | 3,8667 | 2,1000 | 2,8667 | 3,6667 | 3,4000 | 3,0667 |
| Omsorg | Sandnes | 3,8750 | 3,5053 | 3,8250 | 3,8500 | 2,3553 | 3,3900 | 3,5098 | 3,8235 | 3,3444 | 3,5600 | 4,0625 | 3,5789 | 3,0667 |
| | Stavanger | 3,5000 | 3,9000 | 3,8000 | 3,7200 | 2,6500 | 3,8444 | 3,4000 | 4,1250 | 3,6200 | 3,8000 | 4,0500 | 3,5600 | 3,1600 |
| Helsetjenester | Sandnes | 3,7500 | 3,7000 | 4,3333 | 4,0500 | 2,1563 | 3,9000 | 4,0238 | 4,7500 | 3,7000 | 3,8000 | 4,4643 | 3,6571 | 4,0000 |
| | Stavanger | 3,4688 | 3,0250 | 3,6111 | 3,5778 | 3,1250 | 4,0250 | 3,2222 | 3,7111 | 2,9778 | 3,4889 | 4,0833 | 3,4500 | 2,8500 |
| | Time | 4,3750 | 4,0000 | 4,5000 | 4,1000 | 2,0000 | 3,6000 | 3,9167 | 4,2000 | 3,5000 | 4,2000 | 4,3750 | 3,5000 | 3,9000 |
| Administrasjon | Klepp | 4,2500 | 3,6000 | 4,3333 | 4,0000 | 2,5000 | 2,6000 | 3,8333 | 4,4000 | 3,8000 | 4,0000 | 4,2400 | | 4,2000 |
| | Sandnes | 3,5000 | 3,0667 | 3,2222 | 3,6667 | 2,7500 | 3,4000 | 3,8889 | 4,3333 | 3,8667 | 4,1000 | 4,3333 | 3,7333 | 3,4000 |
| | Stavanger | 3,6250 | 3,0400 | 3,1944 | 3,6857 | 2,8000 | 3,7333 | 3,9583 | 4,0667 | 3,2667 | 3,4667 | 3,9643 | 3,0571 | 2,6400 |
| | Time | 4,2500 | 4,000 | 4,1667 | 4,0000 | 1,8750 | 4,1000 | 4,1667 | 4,7000 | 3,9000 | 4,0000 | 4,0000 | 4,2000 | 3,700 |
| | Hå | 4,1250 | 3,7500 | 4,3333 | 3,7000 | 2,4167 | 3,4500 | 3,6667 | 4,4000 | 3,6000 | 3,75000 | 4,6250 | 4,0000 | 3,3600 |

Vedlegg D: ANOVA sektortilhørighet

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Autonomi | Between Groups | 2,623 | 12 | ,219 | ,509 | ,906 |
| | Within Groups | 57,530 | 134 | ,429 | | |
| | Total | 60,153 | 146 | | | |
| Integrasjon | Between Groups | 6,336 | 12 | ,528 | 1,132 | ,340 |
| | Within Groups | 60,630 | 130 | ,466 | | |
| | Total | 66,966 | 142 | | | |
| Involvering | Between Groups | 10,065 | 11 | ,915 | 1,851 | ,051 |
| | Within Groups | 66,244 | 134 | ,494 | | |
| | Total | 76,309 | 145 | | | |
| Veiledning | Between Groups | 4,316 | 12 | ,360 | ,880 | ,568 |
| | Within Groups | 55,974 | 137 | ,409 | | |
| | Total | 60,290 | 149 | | | |
| Formalisering | Between Groups | 4,146 | 12 | ,345 | ,792 | ,658 |
| | Within Groups | 56,680 | 130 | ,436 | | |
| | Total | 60,826 | 142 | | | |
| Tradisjon | Between Groups | 6,484 | 12 | ,540 | ,762 | ,688 |
| | Within Groups | 93,617 | 132 | ,709 | | |
| | Total | 100,102 | 144 | | | |
| Innovasjonfleksibilitet | Between Groups | 5,693 | 12 | ,474 | ,963 | ,488 |
| | Within Groups | 62,076 | 126 | ,493 | | |
| | Total | 67,769 | 138 | | | |
| Ytre | Between Groups | 5,293 | 12 | ,441 | 1,003 | ,451 |
| | Within Groups | 51,007 | 116 | ,440 | | |
| | Total | 56,300 | 128 | | | |
| Refleksivitet | Between Groups | 4,665 | 12 | ,389 | ,914 | ,535 |
| | Within Groups | 54,002 | 127 | ,425 | | |
| | Total | 58,667 | 139 | | | |
| Mål | Between Groups | 6,204 | 12 | ,517 | 1,355 | ,195 |
| | Within Groups | 51,507 | 135 | ,382 | | |
| | Total | 57,711 | 147 | | | |
| Kvalitet | Between Groups | 5,835 | 12 | ,486 | 1,563 | ,110 |
| | Within Groups | 41,703 | 134 | ,311 | | |
| | Total | 47,538 | 146 | | | |
| Risiko | Between Groups | 3,593 | 12 | ,299 | ,575 | ,859 |
| | Within Groups | 65,554 | 126 | ,520 | | |
| | Total | 69,147 | 138 | | | |
| Politikk | Between Groups | 2,539 | 12 | ,212 | ,459 | ,934 |
| | Within Groups | 52,961 | 115 | ,461 | | |

Vedlegg E: t-test ledernivå

| | | F | Sig. | t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
|-------------------------|-----------------------------|-------|------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| Autonomi | Equal variances assumed | 1,153 | ,285 | -,386 | ,700 | -,05299 | ,13727 |
| | Equal variances not assumed | | | -,341 | ,735 | -,05299 | ,15524 |
| Integrasjon | Equal variances assumed | ,302 | ,583 | -1,228 | ,221 | -,18441 | ,15015 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,134 | ,265 | -,18441 | ,16260 |
| Involvering | Equal variances assumed | ,614 | ,434 | ,100 | ,921 | ,01568 | ,15737 |
| | Equal variances not assumed | | | ,115 | ,909 | ,01568 | ,13661 |
| Veiledning | Equal variances assumed | 1,194 | ,276 | -,322 | ,748 | -,04415 | ,13727 |
| | Equal variances not assumed | | | -,393 | ,696 | -,04415 | ,11246 |
| Formalisering | Equal variances assumed | 1,016 | ,315 | -,352 | ,726 | -,04921 | ,13994 |
| | Equal variances not assumed | | | -,319 | ,751 | -,04921 | ,15419 |
| Tradisjon | Equal variances assumed | ,544 | ,462 | -,351 | ,726 | -,06372 | ,18136 |
| | Equal variances not assumed | | | -,385 | ,702 | -,06372 | ,16552 |
| Innovasjonfleksibilitet | Equal variances assumed | 1,093 | ,298 | -,208 | ,835 | -,03120 | ,14980 |
| | Equal variances not assumed | | | -,202 | ,841 | -,03120 | ,15449 |
| Ytre | Equal variances assumed | 1,112 | ,294 | ,399 | ,691 | ,05837 | ,14633 |
| | Equal variances not assumed | | | ,383 | ,704 | ,05837 | ,15239 |
| Refleksivitet | Equal variances assumed | 1,406 | ,238 | 1,276 | ,204 | ,17816 | ,13967 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,496 | ,141 | ,17816 | ,11907 |
| Mål | Equal variances assumed | ,003 | ,955 | ,360 | ,719 | ,04872 | ,13521 |
| | Equal variances not assumed | | | ,366 | ,716 | ,04872 | ,13295 |
| Kvalitet | Equal variances assumed | ,972 | ,326 | -1,430 | ,155 | -,17083 | ,11948 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,488 | ,145 | -,17083 | ,11482 |
| Risiko | Equal variances assumed | ,001 | ,972 | ,782 | ,435 | ,12404 | ,15854 |
| Politikk | Equal variances assumed | ,008 | ,930 | -,632 | ,528 | -,09532 | ,15078 |

Vedlegg F: t-test erfaring fra privat sektor

| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
|-------------------------|-------|------|-------|---------|-----------------|-----------------|
| Autonomi | | | -,219 | 145 | ,827 | -,02343 |
| | | | -,219 | 139,115 | ,827 | -,02343 |
| Integrasjon | 3,790 | ,054 | -,352 | 141 | ,725 | -,04063 |
| | | | -,361 | 140,882 | ,719 | -,04063 |
| Involvering | 4,972 | ,027 | ,636 | 144 | ,526 | ,07664 |
| | | | ,618 | 117,051 | ,538 | ,07664 |
| Veiledning | ,221 | ,639 | ,684 | 148 | ,495 | ,07157 |
| | | | ,686 | 143,094 | ,494 | ,07157 |
| Formalisering | 2,117 | ,148 | -,170 | 141 | ,865 | -,01891 |
| | | | -,172 | 139,556 | ,863 | -,01891 |
| Tradisjon | ,602 | ,439 | ,162 | 143 | ,872 | ,02260 |
| | | | ,163 | 139,860 | ,871 | ,02260 |
| Innovasjonfleksibilitet | ,489 | ,485 | 1,143 | 136 | ,255 | ,13782 |
| | | | 1,144 | 127,498 | ,255 | ,13782 |
| Ytre | ,351 | ,555 | ,540 | 126 | ,590 | ,06392 |
| | | | ,544 | 125,302 | ,588 | ,06392 |
| Refleksivitet | ,004 | ,947 | 1,577 | 137 | ,117 | ,17408 |
| | | | 1,585 | 135,617 | ,115 | ,17408 |
| Mål | ,166 | ,684 | ,936 | 145 | ,351 | ,09785 |
| | | | ,938 | 136,990 | ,350 | ,09785 |
| Kvalitet | ,042 | ,838 | ,538 | 145 | ,591 | ,05116 |
| | | | ,534 | 130,973 | ,594 | ,05116 |
| Risiko | ,181 | ,671 | -,061 | 137 | ,952 | -,00755 |
| | | | -,060 | 122,958 | ,952 | -,00755 |
| Politikk | 1,904 | ,170 | -,945 | 125 | ,347 | -,11126 |
| | | | -,944 | 122,345 | ,347 | -,11126 |

