

Innovasjonskapasitet i kommunen

LILLIAN OLSEN OPEDAL

VEILEDER

Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

Helse og omsorg står ovenfor store utfordringer i årene som kommer som følge av demografiske endringer, med stor vekst i den eldre befolkningen. Behovet for helse og omsorgstjenester er tett knyttet til alder, og vil dermed øke med en aldrende befolkning. Utfordringen vil særlig bli stor i distriktskommuner, der en større andel av den yngre befolkningen flytter til sentrale støyk. Det kan dermed bli en utfordring å få tak i nok personell til å yte helse og omsorgstjenester. Dette vil ikke minst gjelde Nome kommune som er en mindre distriktskommune. Kommunen merker allerede i dag økt press på tjenestene samt rekrutteringsutfordringer. Det er dermed behov for endringer i helse og omsorg, samtidig som det ikke er selvsagt hva som er en tilfredsstillende løsning. Kommunen har dermed behov for evnen til endring og innovasjon i tråd med ny kunnskap og ny innsikt, det vil si et behov for å ha en viss innovasjonskapasitet. Målet med studiet har dermed vært å finne svar på følgende problemstillinger:

1. Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i Nome kommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?
2. Hvordan forstår ledere og fagpersoner i Nome kommune begrepet innovasjonskapasitet?
3. I hvilken grad vurderer ledere og fagpersoner i helse og omsorg at Nome kommune har innovasjonskapasitet?

Undersøkelsen i denne oppgaven viser at det er mulig å forstå innovasjonskapasitet ut fra syv faktorer som framheves i forskning og litteratur. Det er: 1) ledelse, 2) kompetanse, læring og informasjonsforvaltning, 3) mål og strategier, 4) ressursstyring og personalforvaltning, 5) organisasjonsstruktur, 6) organisasjonskultur og 7) nettverk og tilkoblingskapasitet. Ved å justere på faktorene, vil det være mulig å justere innovasjonskapasiteten.

Resultatet fra undersøkelsen i forbindelse med problemstilling to viser at ansatte og fagpersoner i Nome kommune primært forbinder innovasjonskapasitet med fornyelse, muligheter, utvikling, og sekundært med ressurser og rammer. Det kan dermed se ut til at det er et gap i forståelsen av begrepet blant ansatte og ledere i Nome kommune sett i forhold til funn i forskning.

I undersøkelsen knyttet til problemstilling tre, kommer det fram at ledere og fagpersoner mener at Nome kommune samlet sett har innovasjonskapasitet i noen grad. Det er imidlertid store variasjon, både mellom faktorene og delfaktorene i undersøkelsen. Alle faktorene, utenom faktoren ressursstyring og personalforvaltning som er vurdert til i liten grad, har innovasjonskapasitet i noen grad.

Forord

Denne masteroppgaven er siste steg i det erfaringsbaserte studiet i helseledelse som jeg har deltatt i ved Universitetet i Agder. Det har vært en interessant og givende reise som har gitt meg ny kunnskap, innsikt, nye bekjentskap og nye venner. Jeg har gjennom studiet utviklet meg både som fagperson og leder.

Jeg vil først takke alle respondentene som har bidratt ved å svare på oppgavens survey. I tillegg vil jeg takke min arbeidsgiver for muligheten til å ferdigstille studiet.

Min veileder Nichole M. Silva Elgueta har vært en god støtte og har bidratt inn i prosessen med gode refleksjoner og innspill. Veiledningene har vært helt nødvendig for å kunne ferdigstille oppgaven, takk for god hjelp!

Til sist vil jeg takke min familie, og da særlig min kjære mann som har vært svært tålmodig og støttende gjennom hele prosessen. Uten han hadde det ikke vært mulig å nå målet om å ta denne masterutdanningen.

Ulefoss, desember 2023

Lillian Olsen Opedal

Innhold

Sammendrag	2
Forord	4
1 Tema og problemstilling	8
1.1 Presentasjon av tema	8
1.2 Problemstillinger	9
1.3 Oppgavens oppbygning	9
2 Bakgrunn og presentasjon av case.....	11
2.1 Bakgrunn for valg av tema	11
2.2 Case – Nome kommune.....	13
3 Teoretisk tilnærming	16
3.1 Innovasjon	16
3.2 Innovasjon i offentlig sektor.....	19
3.3 Innovasjon og ledelse	21
3.4 Innovasjonskapasitet.....	22
3.4.1 Ledelse	23
3.4.2 Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning	24
3.4.3 Mål og strategier.....	25
3.4.4 Ressursstyring og personalforvaltning	26
3.4.5 Organisasjonsstruktur.....	27
3.4.6 Organisasjonskultur.....	28
3.4.7 Nettverk og tilknytningskapasitet.....	29
3.4.8 Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i en mindre distriktskommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?	30
3.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	33
4 Metode.....	34

4.1	Forskningsdesign og metode	34
4.2	Casestudie	35
4.3	Utvelgelse av empiriske forskningsartikler som er utgangspunkt for faktorer innen innovasjonskapasitet	36
4.4	Utvikling av survey	36
4.5	Valg av respondenter	39
4.6	Innsamling av data	39
4.7	Svarprosent	40
4.8	Analyse av undersøkelsen	40
4.9	Mulige feilkilder og tolkninger	42
4.10	Reliabilitet og validitet	43
4.11	Forske på egen organisasjon	44
4.12	Etikk	45
5	Resultat og analyse	46
5.1	Kort oppsummert om problemstillingene	46
5.2	Hvordan forstår ledere og fagpersoner begrepet innovasjonskapasitet?	46
5.3	Presentasjon av samlede funn og analyse for alle faktorene i innovasjonskapasitet (indekser)	48
5.4	Presentasjon og analyse av funn om ledelse knyttet til innovasjonskapasitet	50
5.5	Presentasjon og analyse av funn om kompetanse, læring og informasjonsforvaltning knyttet til innovasjonskapasitet	53
5.6	Presentasjon om funn om mål og strategier knyttet til innovasjonskapasitet	55
5.7	Presentasjon av funn om ressursstyring og personalforvaltning knyttet til innovasjonskapasitet	57
5.8	Presentasjon av funn om organisasjonsstruktur knyttet til innovasjonskapasitet	59
5.9	Presentasjon av funn om organisasjonskultur knyttet til innovasjonskapasitet	62

5.10	Presentasjon av funn om nettverk og tilknytningskapasitet knyttet til innovasjonskapasitet.....	64
6	Drøfting	68
6.1	Ledere og fagpersoners forståelse av begrepet innovasjonskapasitet.....	68
6.2	Innovasjonskapasitet i Nome kommune.....	70
6.2.1	Ledelsens betydning for innovasjonskapasitet i kommunen.....	71
6.2.2	Kompetanse, læring og informasjonsforvaltnings betydning for innovasjonskapasitet i kommunen	76
6.2.3	Mål og strategiers betydning for innovasjonskapasitet i kommunen.....	79
6.2.4	Ressursstyring og personalforvaltnings betydning for innovasjonskapasitet i kommunen.....	81
6.2.5	Organisasjonsstrukturens betydning for innovasjonskapasitet i kommunen	85
6.2.6	Organisasjonskulturens betydning for innovasjonskapasiteten i kommunen ...	88
6.2.7	Nettverk og tilkoblingskapasitets betydning for innovasjonskapasitet.....	91
7	Avslutning	95
7.1	Konklusjon og konsekvens for praksis.....	95
7.2	Forskningsmessige implikasjoner.....	98
8	Litteratur.....	100
9	Vedlegg	104
9.1	Vedlegg 1. Oversikt forskningsartikler – tilnærming, tema og resultat	104
9.2	Vedlegg 3: SurveyXact.....	110
9.3	Vedlegg 3. Fra faktor til påstander	120

1 Tema og problemstilling

I dette kapittelet vil tema for oppgaven presenteres innledningsvis. Videre presenteres problemstillingene som skal besvares i oppgaven. Avslutningsvis vil oppgavens oppbygging beskrives.

1.1 Presentasjon av tema

Det å jobbe som leder i en kommunal helse og omsorgstjenester er utfordrende, både fordi det til enhver tid oppleves å være en ressursknapphet, og fordi utfordringsbildet som foreligger er uforutsigbart og dynamisk. De kommunale virksomhetene står under et krysspress mellom behovet for å «drifte som vanlig» og behovet for å endre og utvikle tjenestene kontinuerlig. Utfordringsbildet og krav til helsetjenesten om endring er framstilt i mange ulike utredninger og stortingsmeldinger. I et historisk perspektiv har hovedfokuset vært rettet mot å få bedre helsetjenester og flere rettigheter til både brukere og ansatte, men i de senere årene har bærekraft fått økt oppmerksomhet.

I formannskapsprogrammet for Nordisk ministerråd i 2012 var utfordringen knyttet til bærekraft ved den nordiske velferdsmodellen satt på programmet. Det ble satt søkelys på likestilling og likeverd som grunnleggende verdier for utvikling av gode velferdsordninger og en bærekraftig samfunnsutvikling, og da særlig bærekraftige helse- og velferdsordninger (Nordisk ministerråd, 2012). Kravet om bærekraft og behov for mer effektive tjenester har satt behovet for innovasjon, både innen tjenesteleveranse, drift og organisering i kommunene på dagsorden, ikke minst i kommunale helse- og omsorgstjenester.

Det er en vanlig oppfatning at mindre distriktskommuner har sitt hovedfokus på drift og stabilitet, noe som vil kunne anses å være til hinder for innovasjon. Samtidig er det en allmenn forståelse i samfunnet om at alle virksomheter og kommuner må ha søkelys på innovasjon for å kunne endres, etablere nye tjenester og få en bærekraftig drift. Det er dermed interessant å se på innovasjonskapasitet i offentlig virksomhet.

Det finnes noe forskning på innovasjonskapasitet i offentlig sektor, men den er i hovedsak knyttet til større europeiske byer. Det er dermed interessant å undersøke om funn i forskning knyttet til større byer også kan ha betydning for mindre distriktskommuner. I denne oppgaven vil undersøkelsen bli gjort i Nome kommune. Resultatet av undersøkelsen kan være nyttig for

kommune i eget utviklingsarbeid, men det kan kanskje også være til hjelp for andre kommuner i arbeidet med å vurdere og etablere egen innovasjonskapasitet.

1.2 Problemstillinger

Målet med undersøkelsen i denne oppgaven er å finne ut i hvilken grad Nome kommune har innovasjonskapasitet, da vurdert gjennom ledere og fagpersoner i helse og omsorg. For å kunne gjøre undersøkelsen, er det nødvendig å få fram hvordan det er mulig å forstå begrepet innovasjonskapasitet i en kommunal kontekst sett ut fra funn i forskning. I tillegg vil det være nyttig å få fram hva ledere og fagpersoner selv legger i begrepet innovasjonskapasitet.

Det er dermed valgt følgende tre problemstillinger.

1.2.1 Problemstillinger:

1. Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i Nome kommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?
2. Hvordan forstår ledere og fagpersoner i Nome kommune begrepet innovasjonskapasitet?
3. I hvilken grad vurderer ledere og fagpersoner i helse og omsorg at Nome kommune har innovasjonskapasitet?

Det er kun ledere i helse og omsorg som deltar i undersøkelsen, og resultatet vil da i hovedsak gjenspeile helse og omsorgs innovasjonskapasitet. Utvalget vil omtales nærmere i metodekapittelet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er delt opp i syv kapitler, der kapittel én omhandler tema, problemstilling og oppgavens relevans. Til oppgaven er det valgt tre problemstillinger, der den første problemstillingen blir delvis besvart avslutningsvis i tredje kapittel; teoridelen. Forskingen knyttet til innovasjonskapasitet framstår som et gryende fagfelt i modning, hvor det i hovedsak har vært mulig å finne empiriske studier knyttet til andre land og større byer. For å kunne gjennomføre en undersøkelse av innovasjonskapasitet i Nome kommune, var det dermed nødvendig å gjennomføre et første steg med å etablere en forståelse av begrepet i en kommunal kontekst.

I kapittel to presenteres bakgrunn for valg av tema, blant annet ved å se på utfordringsbildet og forventningene om innovasjon som myndighetene presenterer i ulike offentlige rapporter. Avslutningsvis presenteres Nome kommunes helse og omsorgstjeneste, blant annet organisering, framtidig utfordringsbilde og ressursbruk.

I tredje kapittel blir aktuell teori knyttet til innovasjon, innovasjon i offentlig sektor samt innovasjonskapasitet presentert. Til slutt i kapittel tre blir det presentert en sammenstilling av faktorer som er utledes fra teorien, og som kan forstås som et uttrykk for innovasjonskapasitet i en kommunal kontekst.

I det fjerde kapittelet beskrives metoden og forskningsdesignet som er valgt til oppgaven, hvordan data er samlet inn, samt hvordan funn analyseres. Det reflekteres videre over reliabilitet og validitet, og til sist i kapittelet drøftes etikk og perspektiv ved å forske på egen organisasjon.

I det femte kapittelet presenteres funn fra undersøkelsen og analyse av funnene.

Innledningsvis presenteres funnene samlet for alle faktorene i innovasjonskapasitet, for så å presenteres per faktor. I kapittel seks blir funnene drøftet, og til slutt blir konklusjonen og konsekvens for praksis presentert i kapittel syv. Avslutningsvis i kapittel syv reflekteres det over forskningsmessige implikasjoner.

2 Bakgrunn og presentasjon av case

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for valg av tema, det vil si utfordringsbildet som helse og omsorgstjenesten står ovenfor, og hvilke forventninger og løsninger som myndighetene formidler gjennom offentlige kunnskaps- og styringsdokumenter som NOUer og Stortingsmeldinger. Til sist i kapittelet presenteres Nome kommune som er valgt til case i denne oppgaven.

2.1 Bakgrunn for valg av tema

Innovasjon blir av mange vurdert å være svaret på de mange utfordringer som skal løses, ikke minst i offentlig sektor. I norsk sammenheng er både utfordringsbildet og mulige løsninger blitt framhevet i flere rapporter og utredninger. Hovedbudskapet er; vi må endre og gjøre ting på andre måter for ikke å få sammenbrudd i tjenestene innen offentlig virksomhet, og da særlig innen helse og omsorg.

I kommunehelsetjenesten har det i mange år blitt satt søkelys på samfunnets «forsørgerbyrde», da gjerne i sammenheng med den såkalte «eldrebølgen» som følger etterkrigsårenes store barnekull. I Statistisk sentralbyrås økonomiske analyser fra 1985 *Økonomiske analyser nr. 6-1985. "Befolkningens forsørgelsesbyrde" - en framskrivning av den yrkespassive og yrkesaktive befolkningen*, er nettopp disse begrepene benyttet i omtale av utfordringsbildet vi får når behovet for helse og omsorgstjenester overstiger kapasiteten i tjenestene (Ljones & Sørli, 1985).

Med utgangspunkt i en demografisk utvikling med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder i de fleste kommunene, har det i mange år vært klart at helse- og omsorgstjenestene ikke kan fortsette å yte tjenester på samme nivå og på samme måte som tidligere. Stortingsmeldingen *Morgensdagens omsorg* gir et innblikk i utfordringsbildet og peker på retning og virkemidler. Et av sitatene i rapporten er av Kåre Hagen og er som følgende: «Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan gjøres annerledes enn i dag» (Meld. St. 29 (2012-2013), s. 11). Dette er en klar oppfordring til alle som er involvert i utvikling av helse og omsorgstjenester om å tenke nytt og kreativt, og endre tjenester slik at vi kan fortsette med gode og bærekraftige tjenester.

Innovasjon ble for alvor satt på programmet i offentlig sektor da St.meld.nr. 7 *Et nyskapende og bærekraftig Norge* kom i 2008. I stortingsmeldingen står det at det er behov for innovasjon

i helse- og omsorgssektoren og at denne tjenesten skal prioriteres. En slik prioritering er nødvendig, både fordi innovasjon kan gi store økonomiske gevinster, og fordi utfordringene knyttet til ressursbehovet innen helse og omsorg i framtiden vil bli enorme (St.meld. nr. 7, (2008-2009)).

NOU 2011:11 *Innovasjon i omsorg* peker på fem framtidige utfordringer. To av utfordringene handler om at det blir flere som trenger hjelp, både eldre og yngre brukergrupper. Samtidig blir det knapphet på omsorgsyterere, både frivillige og profesjonelle, manglede samhandling og medisinsk oppfølging, og mangel på aktivitet som dekker psykososiale behov. Med utgangspunkt i utfordringsbildet, foreslås det satsning på forskning og utdanning (NOU 2011:11).

Meld. St. 30 *En innovativ offentlig sektor* peker på kultur, ledelse og kompetanse som viktige faktorer for å lykkes. Regjeringen har som mål at offentlig sektor skal levere gode tjenester, og finne nye løsninger på samfunnsutfordringene. Et av prinsippene som regjeringen trekker fram er at «Leder må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lære av feil og suksesser» (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 8). I denne stortingsmeldingen blir det trukket fram 10 hovedgrep som regjeringen mener skal sikre innovasjon i offentlig sektor. De 10 hovedgrepene er: rammebetingelser for innovasjon, virkemidler for innovasjon, digitalisering og ny teknologi, kultur for innovasjon, kompetanse for innovasjon, forsøk og utprøving, samarbeid om innovasjon, innovative anskaffelser og partnerskap med næringslivet, samarbeid med forskningsmiljøer, og til sist realisere verdi og spre innovasjoner (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 9). Det er dermed sterke føringer om innovasjon i kommunene, og ikke minst i helse og omsorg for å sikre bærekraftige tjenester.

I februar 2023 ble NOU *Tid for handling* publisert. Den tar for seg personell i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. Hovedbudskapet i rapporten er; det er nødvendig å ta grep for å redusere behovet for helsepersonell for å unngå sammenbrudd i tjenestene. «Den store personellveksten i helse- og omsorgstjenesten i senere år, i kombinasjon med fremtidig demografisk utvikling, innebærer at utviklingen i tjenestene ikke er bærekraftige» (NOU 2023:4, s. 20). I rapporten pekes det på flere tiltak som kan gi en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste, blant annet strengere prioriteringer, ansvarliggjøring av politikere med tanke på forventninger om tjenestenivå, bedre utnyttelse av eksisterende personellkapasitet, tilrettelegging av arbeidsforhold og arbeidstid, hensiktsmessig oppgavefordeling, utdanning

og kompetanseutvikling, og bruk av teknologi. Rapporten peker også på at utfordringene er størst i distriktskommuner på grunn av den demografiske utviklingen (NOU 2023:4, s. 11-20).

Med utgangspunkt i det mangfoldige og dynamiske utfordringsbildet som preger offentlig sektor, en følbart ressursknapphet i kommunene, og behov for bærekraftige løsninger, er det nødvendig å ha full kraft i arbeidet for å utnytte tilgjengelige ressurser, og utvikle innovasjonskapasiteten i egen organisasjon. Det er med andre ord behov for å kunne håndtere daglig drift, effektivisering og innovasjon samtidig i enda større grad enn tidligere. Dette gjelder ikke minst i mindre distriktskommuner som kanskje vil merke følgende av den demografiske utviklingen raskere og hardere enn sentrale bykommuner. På grunn av demografisk utvikling vil kanskje de små distriktskommunene måtte stå i front for å etablere bærekraftige helse- og omsorgstjenester i de nærmeste årene om de vil eller ikke. Det er dermed interessant å se på innovasjonskapasiteten i en mindre distriktskommune.

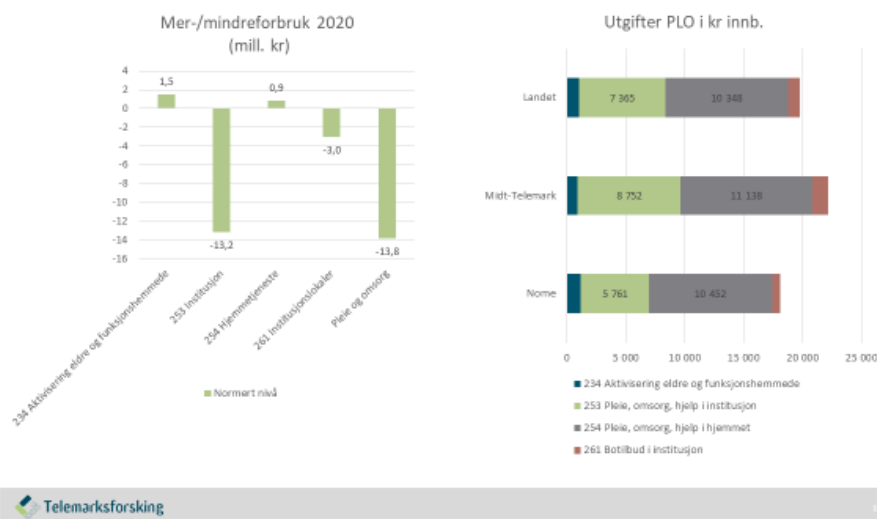
2.2 Case – Nome kommune

I denne oppgaven er det lagt opp til en enkeltcase studie av en distriktskommune i Telemark. Nome kommune har ca. 6500 innbyggere. Kommunen er definert inn i kommunegruppe 5. Det vil si kommuner med mellom 2000 til 9999 innbyggere, med høye bundne kostnader og middels frie disponible inntekter per innbygger. Ifølge SSBs sentraliseringsindeks fra 2020, er kommunen klassifisert i nivå 4 av totalt 6 nivå. Det vil si i gruppen for mellomsentrale kommuner 2. Selv om kommunen ikke er av de minste eller definert med lavest sentraliseringsnivå, har kommunen et utfordringsbilde knyttet til demografisk utvikling og ressursutfordringer som kan sammenlignes med de minste distriktskommunene (Statistisk sentralbyrå, 2020). Kommune har en forventet nedgang i innbyggertall, både mot 2030 og 2050. Samtidig er det forventet en økning i den eldre delen av befolkningen, mens den yngre minker. Kommunen er dermed et typisk eksempel på en mindre distriktskommune som vil merke utfordringene knyttet til demografisk utvikling relativt raskt og hardt.

I februar 2022 gjennomførte Telemarksforskning en behovsanalyse for Nome kommune, og i den kom det fram at 100 flere personer vil trenge bolig med heldøgns omsorg, og 98 flere vil bli mottakere av hjemmetjenester i 2040. Denne økningen vil kreve 75 flere årsverk i pleie og omsorg. Med utgangspunkt i kostnadsnivået i 2021, vil kostnadsnivået for helse og omsorg øke med 42 % i pleie og omsorg i 2040. Samtidig vil kostnader til alle andre områder reduseres, deriblant skole og barnehage (Telemarksforskning, 2022).

Ressursbruken i pleie og omsorg i Nome kommune er høy, men når utgiftsbehovet justeres for ressursbehov viser tallene en effektiv drift. Nome kommunes utgifter til pleie og omsorg er lavere enn nabokommunen Midt-Telemark og landet som helhet. Samtidig som kommunen har et utfordrende framtidsbilde og en effektiv drift, er det allerede nå en følbart ressursknapphet knyttet til å ha nok plasser til heldøgns omsorg, og å rekruttere og beholde nødvendig helsepersonell.

Ressursbruk pleie og omsorg - Nome



Figur 1: Viser ressursbruk i pleie og omsorg med tall fra 2020, fra rapport til Nome kommune i 2022.

Helse og omsorg er delt inn i fire virksomhetsområder, der kommunalsjef også er leder for én av virksomhetene. Ën virksomhetsleder leder både hjemmetjenester og institusjonstjenester, mens én av virksomhetslederne også fungerer som enhetsleder. Det er til sammen 16 ledere i helse og omsorg, inkludert kommunalsjef, virksomhetsledere og enhetsledere. Lederspenntet for lederne varierer mellom 6,8 årsverk til 28,94 årsverk, med henholdsvis 17 til 58 personer. For budsjett 2023 var det 440 faste ansatte personer i helse og omsorg, fordelt på ca. 270 årsverk. Når det gjelder fagressurser, så har kommunalsjefen en stab på 2,4 årsverk som omfatter fag- og utviklingsrådgiver, økonomikonsulent/fagrådgiver og velferdsteknologi-kordinator. Nome kommune samarbeider med Midt-Telemark om kommuneoverlegestilling (0,4 årsverk) og systemansvarlig for fagprogram (0,35 årsverk), samt frisklivstilbud. Midt-Telemark kommune er vertskommune.

Helse og omsorg har flere plandokumenter som beskriver mål og retning for tjenesten. Det er blant annet en temaplan for helse og omsorg for 2018 til 2028, med handlingsdel for 2020 til 2021. Det er i tillegg en strategisk kompetanseplan for 2020-2025. I tillegg er det en plan for eldrereformen; leve hele livet. Flere av plandokumentene skal revideres, da særlig handlingsplanene. Helse og omsorg er i prosess med å utarbeide en strategi for å rekruttere og beholde personell i helse og omsorg, og til budsjett 2023 ble det gjennomført en behovsanalyse knyttet til plasser til heldøgns pleie og omsorg. Det finnes også en digitaliseringsstrategi for Nome og Midt-Telemark kommune, men den er lite kjent i tjenestene.

I 2021 innførte kommunen kvalitetssystemet Compilo. Det gjenstår fortsatt en del jobb med å få på plass alle rutiner og prosedyrer i systemet. Per dags dato er kvalitetssystemet ikke tilfredsstillende oppdatert.

3 Teoretisk tilnærming

I teorikapittelet vil jeg presentere ulike teoretiske perspektivene som kan bidra til å belyse mine problemstillinger. Jeg vil først ta for meg begrepet innovasjon, for så å få fram hva som er særskilt med innovasjon i offentlig virksomhet. Videre vil jeg se på hvilken betydning ledelse har for innovasjon. Til siste i kapittelet vil jeg ta for meg de ti empiriske studiene som i hovedsak er benyttet for å få fram en forståelse av hva innovasjonskapasitet betyr for en kommune. Resultatet oppsummeres i en tabell som vil være utgangspunktet for surveyen i denne oppgaven.

3.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon ble satt på dagsorden allerede i 1911 av Josef Schumpeter. Schumpeters forståelse av innovasjon omfatter blant annet nye produkter, nye produksjonsmetoder og økonomisk utvikling (Aasen & Amundsen, 2020, s. 17). Ifølge Ridley (2020) er innovasjon en av de viktigste driverne for vekst, samtidig som begrepet er dårlig forstått. Det eksisterer mange definisjoner på innovasjon og det er vanskelig å se en tydelig avgrensning (Baldersheim & Rose, 2014, s. 157).

Aasen og Amundsen (2020) definerer innovasjon som følgende:

Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny og akseptert ide, og som får sin effekt når resultatene eller produktene av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, 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, 2020, s. 38).

Selve begrepet innovasjon er positivt ladet, og blir ofte omtalt som noe som gir skifte av veivalg, brudd med tidligere praksis (Lewis et al., 2018, s. 290) og som innebærer endring i adferd (Aasen & Amundsen, 2020, s. 43). Innovasjon dreier seg også om risiko. Det kan blant annet være risiko knyttet til ny teknologi, nye markeder, omdømme og risiko for å tape ressurser. Jo mer omfattende endringen eller innovasjonen er, jo større er risikoen antatt å være (Aasen & Amundsen, 2020, s. 67). Innovasjon i organisasjoner dreier seg om å endre noe som er relativt stabilt, det vil si endring i kultur, vaner, rutiner og lignende (Aasen & Amundsen, 2020, s. 38). En av de viktigste suksessfaktorene for innovasjon er at innovasjonen oppleves som nyttig (Meyer et al., 2022, s. 17).

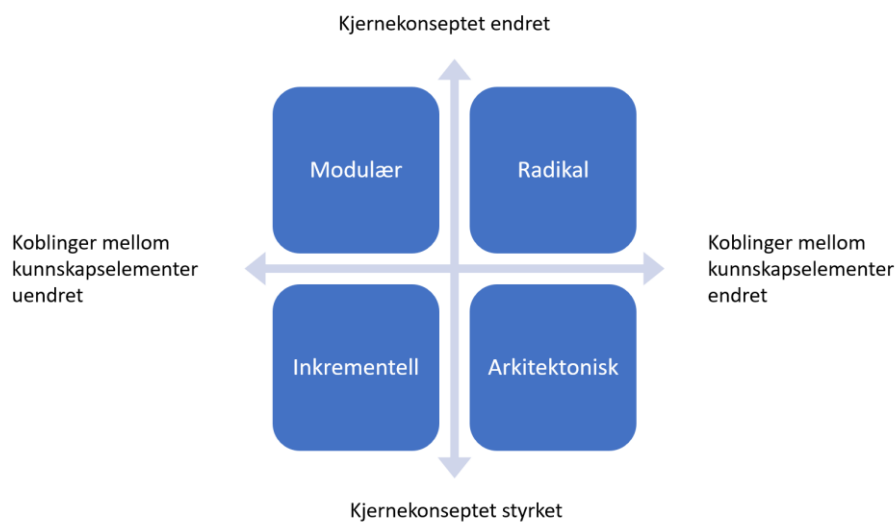
Det er forsket mye på innovasjon, og felles for mange nyere innovasjonsteorier er at de legger til grunne antakelser om at innovasjon gir en fordel for organisasjoner. I tillegg blir det framhevet at kunnskap er essensielt for å lykkes med innovasjonsarbeid. Ikke minst pekes det på at organisasjoner ikke innoverer alene, men sammen med omgivelsene (Aasen & Amundsen, 2020, s. 18). Når det gjelder kommunal innovasjon, så skjer denne i skjæringsfeltet mellom teknologisk utvikling, politisk styring og det sosioøkonomiske systemet kommunen er en viktig del av (Baldersheim & Rose, 2014, s. 154).

Interessen for innovasjon har utviklet seg i takt med behovene i omgivelsene. Der organisasjoner tidligere var relativt stabile og forutsigbare, er det i dag stadig mer dynamiske omgivelser med et økende krav om ny kunnskap, nye metoder og behov for endring. En organisasjons evne til å endre seg krever at den har evne til å lære. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) er det mulig å betrakte innovasjon som en spesiell type læring (s. 354), og innovasjon er en del av organisasjoners evne til å tilpasse seg nye omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 340). En lærende organisasjon klarer å fremme gode læringsprosesser blant ansatte ved å ha gode systemer som omgjør kunnskap på individnivå til felleskunnskap, og omformer taus kunnskap til kunnskap som er tilgjengelig for alle, samt sørger for at kunnskap blir tatt i bruk og innlemmet i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 351).

Innovasjon handler om både prosess og resultat. Ifølge Jacobsen (2021) har det tradisjonelt vært vanlig å skille på typer innovasjon basert på hvor innovasjonen skjer. Det er snakk om både produkt og/eller tjenesteinnovasjon, samt prosessinnovasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 354). I litteraturen blir resultat av innovasjon også brukt for å kategorisere ulike typer innovasjon. Allerede på 1940-tallet pekte Josef Schumpeter på to ulike innovasjoner: radikal og inkrementell innovasjon. Mens radikale innovasjoner krever stor endring i organisasjonen, både knyttet til hva som skal gjøres, mål og metode, er inkrementell innovasjon mindre endringer som bygger på det organisasjonen allerede gjør. Det kan for eksempel være snakk om forbedringer i arbeidsmetoder eller det å ta i bruk nytt og bedre utstyr. De to innovasjonene vil kunne knyttes til to ulike typer læring, der radikal innovasjon kan knyttes til utforskning, mens inkrementelle innovasjoner kan knyttes til utnyttelse (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 354).

Henderson-Clark (1990) typologi for innovasjon inkluderer to ekstra kategorier i tillegg til inkrementell og radikal innovasjon. Det er typologiene arkitektonisk og modulær. (Aasen &

Amundsen, 2020, s. 46). Modular og arkitektonisk innovasjon ligger på en innovasjonsskala mellom radikal og inkrementell innovasjon. Modular innovasjon er når både produkt og tjeneste fyller samme funksjonalitet, men i en helt ny form, mens arkitektonisk innovasjon er når produkter og tjenester er de samme, men er satt sammen på en ny måte (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 355).



Figur 2: Henderson-Clark typologi for innovasjon (etter Henderson-Clark 1990)

Også i denne modellen, dreier innovasjon seg i stor grad om å fange opp og nyttiggjøre seg av kunnskap. Forretningsmessig suksess er i dag i like stor grad knyttet til evnen til å omdanne kunnskap til forretningsfortrinn som til teknologisk utvikling (Aasen & Amundsen, 2020, s. 44). I følge Haug (2014) er kommunal innovasjon typisk inkrementell (Baldersheim & Rose, 2014, s. 154).

Det er ulike kilder til innovasjon. Sjokk eller kriser blir betraktet som den sterkeste motivasjonen til innovasjon, men det er mange ulike kilder som har betydning. Tidd og Bessant (2009) har identifisert åtte kilder til innovasjon. I tillegg til sjokk er det; inspirasjon, ny kunnskap, etterspørsel, funksjon/rolle, latente behov, rekombinasjon, og imitasjon. Ifølge Aasen og Amundsen (2011) er kanskje imitasjon den viktigst kilden til innovasjon.

Benchmarking er ofte utgangspunktet for slik innovasjon (Aasen & Amundsen, 2020, s. 64).

Ifølge Meyer et al. (2022) vil det alltid være mer utfordrende å drive innovasjonsarbeid i etablerte virksomheter, da gjerne midt oppi den operasjonelle driften. Drift og det akutte vil alltid måtte prioriteres, samtidig som innovasjonsarbeid krever helt ulike styrings-,

ledelsesprinsipper og en annen kultur (Meyer et al., 2022, s. 16). I forskning omtales organisasjoner som klarer å balansere drift og utvikling på en hensiktsmessig måte for ambidekster organisasjoner, eller oversatt til norsk: tohendige organisasjoner. Tohendige organisasjoner klarer å kombinere to funksjoner som blir betraktet å være uforenelige, nemlig balansen mellom stabilitet og endring (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 393). Den gode balansen mellom drift og innovasjon kan oppnås blant annet ved å etablere separate enheter innenfor organisasjonen som har fokus på innovasjon, noe som tillater resten av organisasjonen og fokusere på effektiv drift (Meyer et al., 2022, s. 77). Slike innovasjonsheter gir rom for fornyelse, uten at det forstyrrer ordinær drift, samtidig som det er den samme ledelsen for begge virksomhetene. En slik organisatorisk ordning vil kunne være hensiktsmessig der det er stor motstand i organisasjonen eller der drift har en tendens til å sluke alle ressurser og all oppmerksomhet (Meyer et al., 2022, s. 81).

Forskning innen innovasjon i organisasjoner kan deles i tre retninger: organisasjonsdesign, organisasjoners kunnskap og læring, og organisasjoners endring og tilpasning. Innen organisasjonsdesign vil organisasjoner med flat hierarkier, autonomi på individ- og gruppenivå, og bruk av arbeidsgrupper kunne støtte innovasjon. Mens sentralisering og standardisering kan virke hemmende på innovasjon, vil sentralisering kunne være fremmende for å ta i bruk nye løsninger. En organisasjonsdesign som er sentralisert vil dermed kunne virke hemmende i utviklingsfasen, og fremmende i fasen hvor innovasjonen skal tas i bruk (Aasen & Amundsen, 2020, s. 99).

Når det gjelder innovasjon, er både individer og institusjonelle sammenhenger viktig (Gieske et al., 2016, s. 3). Det er dermed nødvendig å omtale forhold ved både organisasjoner og individer når det gjelder innovasjonskapasitet.

3.2 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon er historisk og tradisjonelt forbundet med store oppfinnelser og industriell utvikling, og da særlig i privat sektor. Resultater fra innovasjonsforskningen som er basert på studier i konkurranseutsatt virksomhet, er også relevant for offentlig sektor (Teigen et al., 2013, s. 113). Innovasjon i offentlig sektor kan dreie seg om nye produkter, nye eller forbedrede tjenester, prosessinnovasjon, administrativ innovasjon, systeminnovasjon, konseptuell innovasjon eller endring i mentale modeller. Endring i mentale modeller hos

ansatte i en organisasjon vil kunne føre til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2020, s. 112-113).

Det blir framhevet i offentlige rapporter at innovasjon i offentlig sektor i hovedsak dreier seg om å løse samfunnsoppdraget på nye måter for å opprettholde bærekraft, og for å skape verdi for innbyggerne og samfunnet. (Meld. St. 7 (2019-2020), s. 7). Det som kanskje er særegent for innovasjon i offentlig virksomhet er forventningen om at endringen skal gi offentlig verdiskapning (Gieske et al., 2016, s. 2).

Digitaliseringsdirektoratet (Digidir) framhever en definisjon for innovasjon i offentlig sektor basert på Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) sin forståelse.

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter. (Digitaliseringsdirektoratet, 2023)

I følge Teigen et al. (2013) er det mulig å identifisere tre særlige kjennetegn ved kommunale innovasjoner. Det første er at kommunene opptrer som en kollektiv entreprenør, med mål om å utvikle bedre fellestjenester. Innovasjonen er forankret i det lokale demokratiet, og insentivet til å innovere er å finne i samfunnsengasjementet hos deltakere i det lokale demokratiet eller i det kommunale forvaltnings- og tjenesteapparatet. Det andre kjennetegnet er at innovasjonsarbeidet i kommunene dreier seg om å samarbeide på tvers av tjenester, nivå, sektorer, politikk, næringsliv og det sivile samfunnet. Det dreier seg om et kontinuerlig mulighetsrom for nyskaping, med utstrakt deling av informasjon og kunnskap. Det tredje kjennetegnet er en særegen diffusjonseffekt av innovasjoner, der primærinnovasjonen oppstår i enkeltkommuner for så å spre seg utover i kommune-Norge. Først regionalt eller mellom kommuner med lignende utfordringer, for så å bli fanget opp av sentrale institusjoner som igjen sprer innovasjonen til resten av kommune-Norge. (Teigen et al., 2013, ss. 28-29).

Telemarksforsking (2020) har undersøkt hvordan små distriktskommuner faktisk nyttiggjør seg av ulike innovasjonsvirkemidler, som eksempelvis statlige tilskuddsordninger. Resultatet viser at selv om behovet for innovasjon og utvikling er like stort som i store kommuner, deltar mindre distriktskommuner i mindre grad i statlig ordninger for innovasjon og utvikling (Telemarksforsking, 2020, s. 81)

Lewis et al. (2017) påpeker at innovasjon ikke er noe som kan gjøres sporadisk og bare i særskilte situasjoner. Det er behov for kontinuerlig innovasjon i byer (Lewis et al., 2017, s. 178), noe som tilsier at offentlig sektor bør ha en viss kapasitet for innovasjon.

3.3 Innovasjon og ledelse

Northouse (2021) definerer ledelse som følgende:

“Leadership is a process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal.” (Northouse 2021 s. 6)

Innovasjon er komplekst og omfatter blant annet kompetanse, organisasjonsstruktur, bemanningsstrategi, samarbeid, retning og mål. Ledelse av innovasjon dreier seg dermed om flere oppgaver. Ifølge Tidd og Bessant (2009) er det ni kjerneoppgaver i innovasjonsledelse.

Det er å:

- Gjenkjenne endringssignaler og endringsmuligheter
- Å innrette virksomheten slik at det er overensstemmelse mellom strategi og innovasjon
- Anskaffe kunnskap og teknologi
- Generere utvikling av kunnskap eller teknologi internt
- Velge hvordan virksomheten skal svare på endringssignaler eller endringsmuligheter ut fra strategi og forutsetninger
- Utføre og lede utviklingsprosjekter
- Implementere og lede endringsforberedelser
- Lære av, og reflektere over innovasjonsprosesser
- Utvikle organisasjonen med effektive rutiner, hensiktsmessig struktur, prosess og atferd (Aasen & Amundsen, 2020, s. 184).

Ifølge Strand (2018) er ledere handlende organisasjonsmennesker med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer (Strand, 2018, s. 433), og lederstil har betydning for innovasjonskapasiteten. Både transformasjon, entreprenør, nettverksledelse og altruistisk lederstil er i tidligere studier framhevet som hensiktsmessige for innovasjon. (Richard et al., 2016). I studien til Haug (2018) er typologien PAIE brukt i vurdering av nettverksledelse og innovasjon. PAIE typologien framstiller 4 ulike

lederfunksjoner. De ulike lederfunksjonene er: Produsent, Administrator, Integrator og Produsent (Haug, 2018).

Produsenten er opptatt av å påvirke mål og resultat. Ledere fremmer produsentrollen ved å være opptatt av resultat og virkning, retning, kvalitetsstandard, produktivitet og planlegging. I denne funksjonen er målstyring viktig (Strand, 2018, s. 434).

Administrator er opptatt av orden, kontroll og vedlikehold av systemer. Ledere fremmer administratorfunksjonen ved å sikre forutsigbarhet og sikkerhet, forstår krav til et brukbart kontrollsystem, samt innehar evner til å bruke systemet. (Strand, 2018, s. 434).

Integratorfunksjonen dreier seg om å bygge fellesskap. Ledere fremmer integratorfunksjonen ved å jobbe for en felles kultur, språk og symbolbruk, etablere felles rutiner og ritualer, samt skape arbeidslag. Det må etableres velferdsordninger, fellehendelser, og leder må være lydhør for forslag om forandringer. I tillegg må leder håndtere konflikter og avklare forventninger (Strand, 2018, s 433).

Entreprenørfunksjonen har fokus på omverdenen, og er opptatt av å innhente ressurser og nyskaping. Entreprenørfunksjonen ivaretas ved uvanlige og ofte spektakulære handlinger, leder er synlig og har en ofte omtalt rolle. Leder har et aktivt forhold til risiko og er opptatt av strategisk ledelse (Strand, 2018, ss. 433-434).

I følge Haug (2018) er det en forbindelse mellom nettverksledelse og innovasjon. I tillegg er kombinasjonen av ulike lederroller som integrator og administrator positivt for evnen til innovasjon (Haug 2018, s 325).

3.4 Innovasjonskapasitet

I møte med det framtidige utfordringsbilde i offentlig sektor, har offentlig virksomheter på et globalt nivå blitt presset til å bli mer innovative. Det finns et godt utvalg av studier knyttet til innovasjon i offentlig sektor, men når det gjelder innovasjonskapasitet, er dette fortsatt et fagfelt i modning. I de senere årene er det publisert flere studier knyttet til offentlig virksomhets innovasjonskapasitet, da med ulik tilnærming til fagfeltet. Selve begrepet innovasjonskapasitet er ikke tydelig avklart, og det finns flere definisjoner. Meyer et al. (2022) omtaler innovasjonskapasitet som følgende:

«Det å bygge innovasjonskapasitet kan ses på som å bygge en muskel som setter en bedre i stand til å lykkes med å innovere enn om en ikke hadde bygget en slik muskel.» og «..ikke minst handler innovasjonskapasitet om å lykkes ikke bare én gang, men igjen og igjen.» (Meyer et al., 2022, s. 23).

For en organisasjon vil det si at organisasjonen trenger noen særlige ferdigheter for å kunne bygge innovasjonskapasitet. Det er behov for ferdigheter til å oppdage nye behov, etablere ny kompetanse og kunnskap, evne til å spre kunnskap ut i organisasjonen, samt å ha engasjerte medarbeidere som kan drive utviklingen framover (Meyer et al., 2022, s. 23).

Innovasjonskapasitet omfatter et mangfold av faktorer, både på individ, organisasjon og nettverksnivå, i et sammensatt bilde av ulike evner og tilknytnings-, ambidekster- og læringskapasitet (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 3). Det er både interne og eksterne komponenter (Gieske et al., 2016, s. 16), og innovasjonskapasiteten kan endres ved å påvirke de ulike komponentene.

Som tidligere nevnt, er det i de siste årene publisert flere empiriske studier med ulik tilnærming til å studere innovasjonskapasitet. Mange av studiene ser på innovasjonskapasitet for offentlig sektor i et samfunnsperspektiv, der både stat, kommune og organisasjonsnivå trekkes inn. Det innebærer at flere av studiene har en kontekst som er ulik caset i denne oppgaven. I tillegg viser én av studiene at faktorer som kan være innovasjonsdriver i én by, kan være til hinder i en annen, noe som tilsier at lokale forhold har betydning for hva som påvirker innovasjonskapasitet positivt og negativt (Lewis et al., 2017, ss. 127, 167).

3.4.1 Ledelse

Ledelse er viktig for en organisasjons innovasjonskapasitet (Richard et al. 2016, s. 135) (Lewis et al., 2018) (Gieske et al., 2016, s. 3) (OECD, 2019, ss. 12, 49) (Lewis et al. 2017, s. 13). Blant annet blir lederes fokus på samfunnsoppdraget, etikk og moral pekt på som betydningsfulle for innovasjonsevnen (da Silva & Jardòn, 2021, s. 152) (Kim & Kim, 2022, s. 11). Det er snakk om egenskapene og evnene til individene i organisasjonen, både innen politisk ledelse og senioradministratorer (Lewis et al., 2017, s. 13). Noe som også blir trukket fram i studien til OECD (2019), der ledelse innen både politikk og administrasjon ble pekt på som den viktigste determinanten for et suksessfullt innovasjonsarbeid (OECD, 2019, s. 49). Når det gjelder innovasjonskapasitet, har også mellomledere betydning. Blant annet blir mellomlederes innovasjonskapasitet forstått som deres evne til å motivere sine ansatte

gjennom samhandling og til å skape samarbeid i organisasjonen (Kim & Kim, 2022, s. 8) (OECD, 2019, s. 50).

Ifølge Lewis et al. (2018) er ledelse den viktigste dimensjonen for innovasjonskapasiteten, vurdert opp mot innovasjonsdrivere og nettverksarbeid (Lewis et al., 2018). I Ricard et al. (2016) studie om lederstiler for innovasjon i offentlig virksomhet, ble fire av fem lederstiler vurdert som viktige. Av de fem lederstilene: transformasjon, transaksjon, entreprenør, nettverksledelse og mellommenneskelig eller altruistisk lederstil, ble transaksjon vurdert som lite viktig for innovasjon (Richard et al., 2016). Den lederstilen som ble oppfattet som viktigst for innovasjon var en miks av transformerende lederstil, med vektlegging av visjonært lederskap som er inspirerende. Samtidig som leder har en samarbeidende og mellommenneskelig lederstil, som bidrar til intellektuell stimulering, og som er villig til å akseptere feil fra ansatte, og som vektlegger samarbeid for å skape noe sammen (Richard et al., 2016, s. 151) (Lewis et al., 2017) (Lewis et al., 2018).

Et av hovedfunnene i Haug (2018) sin studie om innovasjon og nettverksledelse, er at det er en sammenheng mellom nettverksledelse og innovasjon, men uten en integratorrolle og en velfungerende administrativ overbygning, kan innovasjon bli kompromittert. Ulike lederroller har dermed betydning for innovasjon, samtidig som ledelse i nettverk har betydning for implementering av innovasjon (Haug, 2018, s. 338). Også i Lewis et al. (2017) viser til at ulike lederroller komplementerer hverandre mer enn å gi konflikt (Lewis et al., 2017, s. 180).

Nettverksledelse blir trukket fram som viktig i flere studier, da nettverk anses å være et nødvendig virkemiddel for å løse komplekse politiske problem (Lewis et al., 2017, s. 37) (Lewis et al., 2018, s. 29) (Haug, 2018) (Gieske et al., 2016, s. 7).

Meyer et al. (2022) peker på at når det gjelder tohendige løsninger, som både har fokus på drift og innovasjon, er løsningen mest vellykket om det er en felles toppledelse. Toppleders rolle vil da innebære å sette tydelige overordnede strategiske mål og visjoner samlet for hele virksomheten, etablere felles verdisett og identitet, samt tåle at det er spenninger i organisasjonen (Meyer et al., 2022, s. 83).

3.4.2 Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning

«Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 341). En viktig del av innovasjonskapasitet i offentlig sektor dreier seg om kompetanse, læring og

informasjon. Det vil si et individs eller en organisasjons evne til å lære, fange opp ny og viktig informasjon som har betydning for utvikling og drift, samt å omforme, tilpasse og spre denne informasjonen til egne ansatte i organisasjonen (Kim & Kim, 2022, s. 8) (Gieske et al., 2016, ss. 5,13) (Lewis et al., 2017, s. 34) (OECD, 2019, s. 12) (Timeus & Gascò, 2018, s. 995) (Lewis et al., 2018, s. 291) (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 3).

Studien til da Silva og Jardòn (2021) bekrefter at faktorer innen human intellektuell kapasitet som opplæring, evner, verdier og holdninger har en positiv og direkte påvirkning på offentlig sektors evne til å innovere (s. 137).

Forskning viser at hierarki virker hemmende på læring, da det ofte er av mer betydning hvem som sier noe enn innholdet i det som blir sagt. Generelt er det derfor antatt at hierarki, enten det er sosialt eller strukturelt betinget, virker hemmende på læring i en organisasjon. Nyere forskning viser at hierarki kan være viktig for å synkronisere læring i hele organisasjonen, på tvers av ulike autonome enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 365).

Det er en allmenn oppfattelse, men lite bevis for, at ansatte i privat sektor er mer innovative enn ansatte i offentlig sektor. Argumenter for denne oppfattelsen er at ansatte i privat sektor er drevet av konkurranse, mens ansatte i offentlig sektor har motstand mot å ta stor risiko med offentlige midler. Argumenter mot denne oppfattelsen kan sies å være at innovasjon i stor grad dreier seg om å dele kunnskap og informasjon, noe det er stor vilje til i offentlig sektor, samt at det eksisterer gode system for kunnskapsdeling (Lewis et al., 2017, ss. 4-7).

3.4.3 Mål og strategier

Strategi og mål er styringsverktøy som er i utstrakt bruk i offentlig virksomhet, både for å gi retning og for å styre atferd (Bovaird & Loeffler, 2016, s. 58). Det å ha et tydelig mål og en strategi for innovasjon er viktig for innovasjonskapasitet. Det indikerer at for å bygge kapasitet til å innovere, må det være et tydelig ønske og vilje i organisasjonen for å få det til (Richard et al., 2016) (Kim & Kim, 2022, s. 11) (OECD, 2019, s. 32) (da Silva & Jardòn, 2021) (Gieske et al., 2016, s. 10). OECDs (2019) studie viste at byer som hadde en tydelig strategi for innovasjon, med forpliktende mål om innovasjon, hadde en bedre kapasitet og flere verktøy for innovasjon. Ut fra disse funnene, anbefaler OECD byer å formulere en strategi som gir en langvarig retning for innovasjonsarbeidet (s. 11).

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) handler en enkel innovasjonsstrategi om å finne ut hvilke problemer som skal løses eller hva slags tilbud som skal gis. I tillegg må det tas stilling til om

organisasjon skal lede an i utviklingen eller om den skal følge etter. Skal organisasjonen utvikle selv eller få noen andre til å gjøre det, og til sist dreier det seg om å overvåke endringssignaler (Aasen & Amundsen, 2020, s. 218).

3.4.4 Ressursstyring og personalforvaltning

Det å sette av ressurser til innovasjonsarbeid gir økt innovasjonskapasitet, og kan dermed regnes som en innovasjonsdriver (Gieske et al., 2016, s. 10) (OECD, 2019, s. 96) (Lewis et al., 2018, s. 296) (Lewis et al., 2017, ss. 22,33). Ressursene dreier seg om både folk og økonomi, (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 112) (Timeus & Gascò, 2018, s. 995) og organisasjoner må ha dedikerte medarbeidere som har kapasitet og budsjett til innovasjon (Timeus & Gascò, 2018, s. 996) (OECD, 2019, s. 12). I OECDs (2019) undersøkelsen var et av funnene at byer som hadde egne midler og rammer for innovasjonsarbeid hadde en bedre innovasjonskapasitet. Det samme gjaldt byer som systematisk følger opp og evaluerer eget innovasjonsarbeid (s. 13).

Innovasjonskapasitet dreier seg i stor grad om organisasjonens personell, deres kompetanse, erfaringer, holdninger og verdier. Det å ha en strategisk personalforvaltning har dermed positiv betydning for innovasjonskapasiteten i organisasjonen (da Silva & Jardøn, 2021, s. 151) (Kim & Kim, 2022, s. 11) (Timeus & Gascò, 2018, s. 996) (Gieske et al., 2016, s. 10). Når det gjelder kompetanse, må organisasjonen kunne identifisere behov for kompetanse, samt ha evne til å skaffe denne, enten ved å utvikle selv internt eller ved nyansettelser. Det vil si at organisasjonen må ha en strategisk tilnærming til forvaltning av human intellektuell kapasitet (OECD, 2019) (da Silva & Jardøn, 2021) (Kim & Kim, 2022, s. 11). Da Silva og Jardøn (2021) definerer human intellektuell kapasitet som kunnskap evne og erfaring som den enkelte ansatte har (s. 139). Ifølge Kim og Kim (2022) er det nødvendig med en aktiv strategi for kompetanseutvikling, ressurser, og opplæring for å øke innovasjonskapasiteten i organisasjonen (s. 12).

I tillegg dreier ressursforvaltningen seg om å kunne balansere mellom drift og innovasjon, såkalt tohendig kapasitet (Gieske et al., 2016, ss. 5,9) (Meyer et al., 2022, s. 77). Det vil si evnen til å drive med både inkrementell og radikal innovasjon. Organisasjoner som klarer den tohendige balansen vil ha bedre innovasjonskapasitet, og i denne sammenhengen har ledere en viktig rolle (Gieske et al. 2016, s. 9).

3.4.5 Organisasjonsstruktur

Begrepet organisasjonsstruktur handler om hvordan arbeidsdeling og systemer for koordinering, styring og kontroll er i organisasjonen. Strukturen vises i organisasjonskart, delegasjon av myndighet, regler og rutiner for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 68). I følge forskning har struktur betydning for innovasjonskapasiteten i en organisasjon. Det kan være styringsstruktur, samfunnsstradisjoner og politisk og sosioøkonomisk kontekst.

Tidligere studier har vist at struktur i en organisasjon, samt ressurser, enten kan øke eller hemme innovasjon (Lewis et al., 2017, s. 13) (Lewis et al., 2018, s. 291). Det kan også handle om struktur innen administrasjonen og hvordan arbeidet med innovasjon er organisert (OECD, 2019). Ifølge Kim og Kim (2022) er innovasjonskapasitet på organisasjonsnivå knyttet til om organisasjonen har den rette strukturen, kulturen, og forvaltning av menneskelige og materielle ressurser som fremmer innovasjon. Det vil si på rett måte og til rett tid, og i tråd med endringer i omgivelsene (s. 8). Det er og et spørsmål om organisasjonen klarer å hente ut eget potensial gjennom hensiktsmessig struktur på internt samarbeid (Meyer et al., 2022) (Gieske et al., 2016, s. 7).

Styringsstruktur kan handle om hvordan beslutningsmyndighet er delegert i organisasjonen. Det er en generell oppfatning at hierarki og sentralisert myndighet er forbundet med redusert innovasjonsevne, mens delegasjon og autonomi er forbundet med økt innovasjonskapasitet. Byråkrati og sentralisert ledelse er hensiktsmessig for effektivitet i offentlig virksomhet, men kan være en barriere for utvikling (Timeus & Gascò, 2018, s. 994) (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 393) (Lewis et al., 2017, s. 23). Oppsummert viser forskning at delegert myndighet styrker utvikling, mens sentralisert myndighet styrker implementering (Meyer et al., 2022) (Kim & Kim, 2022, s. 11).

Offentlig virksomhet blir trukket i ulike retninger, mot kravet om effektivitet og kravet om innovasjon og nye løsninger. Dette er to motsetninger og organisasjoner som klarer å balansere mellom de ulike driftsformene på en hensiktsmessig måte, blir betegnet som ambidekstre eller tohendige organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 393) (Meyer et al., 2022, s. 77) (Gieske et al., 2016, s. 9) (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 3).

Det å etablere egne separate team med mandat for innovasjon kan være positivt for en organisasjons innovasjonskapasitet (OECD, 2019, ss. 12, 51). Slike innovasjonslaboratorier er mindre enheter som eksisterer ved siden av hovedorganisasjonen, og som har som oppgave å

drive med innovasjon. Tiltaket kan ses på som et svar på utfordringsbildet i offentlig virksomhet, der fokuset på drift og stabilitet hindrer innovasjon og nytenking.

Innovasjonslaboratorier er nye organisatoriske grep for å øke innovasjonskapasiteten i offentlig virksomhet. Mens offentlig virksomhet har liten kultur for risikoatferd, kan små team jobbe med en høyere risiko uten at det går ut over hovedorganisasjonen (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, ss. 2-3) (Timeus & Gascò, 2018, s. 992). Selv om slike team kan øke innovasjonskapasiteten i organisasjonen, er det en viss fare for at teamene blir for isolert fra hovedorganisasjonen (Timeus & Gascò, 2018).

3.4.6 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur dreier er hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Det handler om holdninger og verdier som påvirker ansattes handlinger. Elementer innen kulturbegrepet er; tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 120-123).

I følge forskning er det å ha en kultur for innovasjon og endring, med et framtidrettet perspektiv viktig for en organisasjons innovasjonskapasitet (OECD, 2019, s. 12) (Kim & Kim, 2022, s. 7) (Lewis et al., 2017, s. 179). Gieske et al. (2016) peker på at organisasjoners evne til å fasiliteter entreprenørisk atferd hos ansatte har betydning for en organisasjons innovasjonsevne (s. 4).

En kultur for innovasjon innebærer blant annet en kultur for samarbeid og informasjonsdeling, både internt og eksternt (Kim & Kim, 2022, s. 7) (Gieske et al., 2016, s. 13). I tillegg vil en kultur der det er aksept for å prøve ut nye ting og lære av egne feil, påvirker innovasjonskapasiteten positivt. Det innebærer blant annet et trygt psykososialt miljø og tillit i samarbeid (OECD, 2019, s. 3) (Gieske et al., 2016, s. 11). (Timeus & Gascò, 2018, s. 993) (Kim & Kim, 2022, s. 11). I tillegg kan det være hensiktsmessig å fram edle en kultur der det er akseptert å ta fornuftig risiko (OECD, 2019, s. 14) (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 3).

Da Silva og Jardøn (2021) viser i sin studie at human intellektuell kapital i form av kunnskap, erfaring, holdninger og verdier har en direkte innvirkning på offentlig sektors innovasjonskapasitet (da Silva & Jardøn, 2021). Innen offentlig virksomhet blir i tillegg innovasjonskapasiteten påvirket av ansatte holdninger og verdier knyttet til

samfunnsoppdraget og offentlig verdiskapning (da Silva & Jardøn, 2021, s. 151) (Kim & Kim, 2022, s. 7).

3.4.7 Nettverk og tilknytningskapasitet

Det er en allmenn oppfattelse at nettverk og eksterne relasjoner er viktig for innovasjon i en organisasjon. Evnen til å etablere og vedlikeholde tilknytning til både individer og nettverk, internt og eksternt, er viktig for innovasjonskapasitet i offentlig virksomhet. Denne evnen kan omtales som tilknytningskapasitet (Gieske et al., 2016, s. 5) (Vrabie & Ianole-Calin, 2020, s. 3).

I studien til Lewis et al. (2017) fremheves det at nettverk er grunnleggende virkemiddel for innovasjon, og nettverk spiller dermed en framtreddende rolle i en organisasjons evne til å skape innovasjonskapasitet. Nettverk som har størst positiv innvirkning på innovasjon, er de som har tilstrekkelig mangfold, de rette aktørene når det gjelder kunnskap og myndighet, en kultur som gir rom for feil, mulighet til å diskutere fritt, kunnskapsdeling og ideskaping som oppleves som nyttig, og der strukturen ikke hemmer innovasjon (s. 56-57). Også i OECDs (2019) studie blir samarbeid med eksterne aktører trukket fram som positivt for innovasjonskapasiteten i byer, og det anbefales at byer etablerer samarbeidende partnerskap med eksterne aktører for å styrke databehandlingskapasiteten (OECD, 2019, ss. 11-14). Samtidig som nettverk er viktig for kunnskapsdeling, er de også viktig for å skape nye ideer (Timeus & Gascò, 2018, s. 995).

Nettverk kan være både formelle og uformelle. Rijke et al. (2013) har vist at mens uformelle nettverk med desentralisert uformell ledelse er mest hensiktsmessig tidlig i en innovasjonsprosess, vil sentralisert styring stimulere til bedre aksept koordinering og implementasjon av innovasjonen (Gieske et al., 2016, s. 13).

Det å ha nettverk med tillit i samarbeidet anses som vesentlig for å lykkes med innovasjon (Gieske et al., 2016, ss. 7,8,11) (Lewis et al., 2017, s. 31) (Lewis et al., 2018, s. 292), samt å få til en god kunnskapsdeling (Gieske et al., 2016, ss. 7,8) (Lewis et al., 2017, s. 34) (OECD, 2019, s. 14). I følge Feldman et al. (2006) vil det være grunnlag for at det oppstår misforståelser og konflikt i nettverk med mange aktører med ulikt ståsted, noe som kan reduseres med inkluderende ledelse (Lewis et al., 2017, s. 34).

Det kan være hensiktsmessig for organisasjonens innovasjonskapasitet å delta i både sterke og svake nettverk. Der sterke nettverk har legitimitet, ledelse, regler og struktur (Lewis et al.

2017, ss. 34-35), mens svake nettverk er mer fleksible og gir rom for nye forbindelser, inspirasjon og innspill (Gieske et al., 2016, s. 11).

I nettverksarbeid bør flere ulike komplementære roller fylles for sikre innovasjonskapasiteten (Gieske et al., 2016, ss. 6,8) (Haug, 2018, s. 338). Rollene som bør være tilstede er blant annet ideskaper og kreative tenkere, sponsorer, og noen som har evner til å knytte til seg relevante folk og nettverk, og i tillegg nettverksledelse (Gieske et al., 2016, ss. 6-8). Lewis et al. (2017) omtaler evnen til å koble seg til folk og nettverk, informasjonsbehandling og tilpassing av informasjon/kunnskap til egen organisasjon for grensesprengende aktiviteter (s. 36). For at nettverk skal lykkes i innovasjon, er det viktig med ledelse, uttrykt i flere lederroller, og legitimitet (Haug, 2018, s. 325).

Innovasjon i offentlig sektor er tett knyttet til nettverksarbeid. Nettverk er et viktig virkemiddel for informasjons- og idedeling, og er hensiktsmessig med tanke på risiko- og ressursdeling (Lewis et al., 2017, s. 42).

3.4.8 Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i en mindre distriktskommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?

I denne oppgaven har noe av målet vært å få fram hvordan begrepet innovasjonskapasitet kan forstås i en kommunal kontekst. Ut fra forskning og relevant litteratur, er det tydelig at innovasjonskapasitet er et mangfoldig begrep som det er vanskelig å ramme inn. I litteraturstudien i denne oppgaven har det vært mulig å trekke ut noen faktorer som kan beskrive innovasjonskapasitet i en mindre norsk kommune. Mange av faktorer framheves i flere av studiene, men vektlegges noe ulikt. Med utgangspunkt i målet om å få fram en forståelse av hvordan innovasjonskapasitet kan forstås i en mindre norsk distriktskommune, har det vært mulig å utligne følgende faktorer:

1. Ledelse
2. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning
3. Mål og strategier
4. Ressursstyring og personalforvaltning
5. Organisasjonsstruktur
6. Organisasjonskultur
7. Nettverk og tilkoblingskapasitet.

Disse faktorene har pekt seg ut som de mest aktuelt på et kommunalt nivå, da på et individ og organisatorisk nivå. Det vil si på et mikronivå i et samfunnsperspektiv (Lewis et al., 2018, s. 291). I tabellen under er det skissert noen beskrivelser til faktorene, med ulike evner, ferdigheter, strukturer eller atferd, som kan knyttes til faktorene gjennom ulik litteratur og forskning. De ulike forskningsartiklene ligger som vedlegg én til oppgaven. Som tabell nummer én viser, er de ulike artiklene nummerert. En oversikt over forskningsartiklene, med nummer, tilnærming, tema og resultat er å finne i vedlegg én. Noen av beskrivelsene av faktorene har stor oppslutning i den empiriske forskningen, mens andre er vektlagt i færre studier. Årsaken til at punkter i beskrivelsene med liten oppslutning likevel er tatt med, er fordi de enten er vektlagt i større grad i annen litteratur, eller det er sannsynlig at evnen/ferdigheten vil kunne ha stor innvirkning på en kommunes innovasjonskapasitet. Et eksempel er digitalisering, som kun er vektlagt i én av studiene. Punktet er valgt å ta med fordi det er en allmenn oppfattelse av at kommuner som ikke klarer å «henge med» innen digitalisering, vil ha en svekket innovasjonskapasitet. Faktorene i tabellen under, er utgangspunktet for surveyen i selve undersøkelsen.

Faktorer i innovasjonskapasitet	Beskrivelser	Nr. på empirisk studie
1. Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse er viktig for innovasjon • Ledere som vektlegger samarbeid • Ledere som evner å engasjere medarbeidere til innovasjon • Ledere som kan lede nettverk - nettverksledelse • Ledere som kan balanser mellom ulike lederroller. En kombinasjon av ulike lederroller er mest virkningsfullt for innovasjon • Felles ledelse for innovasjon og drift, sikrer utvikling og implementering. Implementering sikres av sentralisert ledelse og byråkrati. Utvikling og innovasjon sikres ved delegert ansvar. • Ledere som leder i tråd med samfunnsansvar, etikk og moral • Leder som aksepterer feil og har en mellommenneskelig stil • Ledere som etterspør resultat 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning	<ul style="list-style-type: none"> • Evne til å fange opp ny kunnskap/se nye muligheter og ideer • Evne til å omforme kunnskap og tilpasse i egen organisasjon 	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

	<ul style="list-style-type: none"> • Evne til å spre kunnskap og informasjon i organisasjonen • Kapasitet til å lære/en lærende organisasjon 	
3. Mål og strategier	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelige og kjente mål for innovasjon • Strategi for innovasjon 	3, 4, 5, 7
4. Ressursstyring og personalforvaltning	<ul style="list-style-type: none"> • Øremerkede ressurser til innovasjon og utvikling • Strategisk personalforvaltning; evne til å skaffe rett kompetanse (etablere eller anskaffe), identifisere behov for nødvendig kompetanse i organisasjonen. • Hensiktsmessig balanse mellom drift og innovasjon, ambidekster kapasitet (eller dynamisk kapasitet) 	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
5. Organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsstruktur som fremmer innovasjon • Beslutningsmyndighet som sikrer innovasjon: delegert myndighet for utvikling, sentralisert myndighet for implementering. • Eget team med særskilt ansvar for innovasjon, • Rutiner og prosedyrer for innovasjon • Ambidekstre/tohendige ferdigheter (balanser mellom inkrementell og radikal endring) • Teknologi: informasjons og kommunikasjonsteknologi 	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
6. Organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsorientert kultur/delingskultur • Kultur for støtte og utvikling - Trygt psykososialt arbeidsmiljø, med rom for å gjøre feil/lære av feil • Kultur som støtter innovasjon og utvikling - entreprenørsk atferd • Kultur for å ta fornuftig risiko, • Kultur som støtter opp om offentlig verdiskaping: holdninger og verdier blant ansatte som støtter opp om oppgaver i, og utvikling av offentlig sektor 	3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
7. Nettverk og tilknytningskapasitet	<ul style="list-style-type: none"> • Evne og kapasitet til å skape og delta i relevante nettverk (tilknytningsevne) • Tillit og gjensidighet i samarbeid • Delingskultur - kunnskap • Mangfoldig kompetanse - Ivaretagelse av ulike roller og kompetanse i nettverk • Sterke nettverk: legitimitet og struktur i samarbeidet - klare avtaler • Svake nettverk: uformelle nettverk 	2, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Tabell 1: Tabellen viser faktorer i innovasjonskapasitet, med beskrivelser. Tallene i den siste kolonnen viser i hvilke empirisk forskningsartikkel som støtter funnene, se vedlegg 1.

3.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

I dette kapitlet er det presentert ulike teoretiske tilnærminger som er relevant for oppgavens problemstillinger. Problemstillingene i oppgaven handler om å få innsikt og forståelse av hva begrepet innovasjonskapasitet betyr på kommunalt nivå, og hvordan ledere og fagpersoner i en mindre distriktskommune som Nome forstår begrepet, samt i hvilken grad de vurderer at kommunen har innovasjonskapasitet.

I teorikapitlet er det dermed gjort rede for hva innovasjon er, både i offentlig virksomhet og ut fra et lederperspektiv. Videre er det gjort rede for hvordan det er mulig å forstå begrepet innovasjonskapasitet i en kommunal setting. Forståelsen er i hovedsak et resultat av en gjennomgang av ti empiriske studier og relevant litteratur som har hatt ulike perspektiv på innovasjonskapasitet. Ut fra denne gjennomgangen er det identifisert syv faktorer innen innovasjonskapasitet som er brukt som utgangspunkt for surveyen i oppgavens undersøkelse.

De syv faktorene er:

1. Ledelse
2. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning
3. Mål og strategier
4. Ressursstyring og personalforvaltning
5. Organisasjonsstruktur
6. Organisasjonskultur
7. Nettverk og tilknytningskapasitet.

4 Metode

I kapittel fire presenteres valg av forskningsdesign og metode for studien. Mens forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan problemstillingene skal belyses og besvares, er metoden den systematiske framgangsmåten som benyttes. Ifølge Jacobsen (2015) kjennetegnes forskning ved at det er en gjennomgående systematikk i både innsamling, behandling og framstilling av data. Valg av metode dreier seg om hvordan empiri om virkeligheten skal samles inn (s. 16).

4.1 Forskningsdesign og metode

Problemstillingene i denne oppgaven er av beskrivende karakter, og målet er å få en bedre innsikt og forståelse av innovasjonskapasiteten i Nome kommune. Det innebærer blant annet å teste ut om funn i litteraturen gir en tilfredsstillende forståelse av begrepet innovasjonskapasitet, slik at det er mulig å bruke funnene til å få innsikt i Nome kommunes innovasjonskapasitet. Det er ikke et ønske om å få dybdeinnsikt hos noen få individer, men heller få fram individuelle data som kan akkumuleres for dermed å kunne representere en gruppe, noe Jacobsen (2015) omtaler som metodologisk individualisme (s. 26).

I denne oppgaven er det valgt ulike tilnærminger, alt etter hvilken problemstilling som skal besvares. Det er valgt en fortolkningsbasert tilnærming for problemstilling én og to, og en positivistisk tilnærming for problemstilling tre. Det er dermed benyttet en kvalitativ metode ved en litteraturstudie for å hente ut kvalitative data til besvarelse av problemstilling én. Videre er det ved hjelp av en kvantitativ metode og en survey innhentet både kvalitative og kvantitative data for å besvare problemstilling to og tre.

I oppgaven er formålet å få innsikt i tre forhold:

- a) hvordan begrepet innovasjonskapasitet kan forstås i Nome kommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning og litteratur, og
- b) hvordan ledere og fagpersoner i en kommunal setting forstår begrepet innovasjonskapasitet, og
- c) i hvilken grad ledere og fagpersoner i helse og omsorg i Nome kommune vurderer at kommunen har innovasjonskapasitet, vurdert ut fra resultatene som framkommer i punkt a).

I den første delen av oppgaven; a), er det hensiktsmessig å benytte et eksplorerende opplegg, da det finns forskning på innovasjonskapasitet, men i liten grad knyttet til norske kommuner. Målet er dermed å få innsikt i hvordan begrepet innovasjonskapasitet kan forstås i en norsk kommunal sammenheng. Med utgangspunkt i forskning og litteratur, er det i denne oppgaven identifisert ulike data som kan beskrive innovasjonskapasitet, såkalte sekundærdata. Dataene er strukturert og kategorisert, og er utgangspunkt for surveyen som er benyttet for å innhente primærdata i denne studien. Resultatene for de innsamlede sekundærdataene er presentert i tabell én under punkt 3.4.8 i teoridelen. Problemsstilling én svares dermed ut avslutningsvis i kapittel tre.

For å samle inn primærdata til besvarelsen av problemstilling én og to, er det valgt å benytte en survey. I surveyen er ulike påstander knyttet til faktorene (variablene) i innovasjonskapasitet. For å kunne svare ut b) er det første spørsmålet åpent, slik at respondentene selv kan beskrive hva de legger i begrepet innovasjonskapasitet. Dataene er ord, det vil si data av kvalitativ karakter. Resultatene må systematiseres og kategoriseres for å få fram en forståelse av gruppen som helhet.

I c) er målet å få fram hvordan ledere og fagpersoner i en kommunal setting vurderer helse og omsorgs innovasjonskapasitet, vurdert ut fra funnene om innovasjonskapasitet som framkommer i a). Det dreier seg om ferdigdefinerte påstander i surveyen, i et såkalt låst opplegg. Påstandene er utviklet fra funn knyttet til problemstilling én. Det er innhentet kvantitative data i form av tall.

4.2 Casestudie

I følge Jacobsen (2015) dreier casestudier seg om inngående undersøkelser av én eller noen få undersøkelsesenheter. Innen samfunnsvitenskapen er det laveste forskningsnivået på enkeltindivider. Det er også mulig å se på en kollektiv undersøkelsesenhet, som i dette tilfelle er en kommune (s. 97). Forskere som ønsker å gå dypt inn i en situasjon eller organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom, kan velge en enkelt-case studie. Det er en tilnærming som gir detaljerte beskrivelser av virkeligheten, og som egner seg for å utvikle ny forståelse (Jacobsen, 2015, s. 99).

Utgangspunktet for denne studien er et ønske om å få bedre innsikt og forståelse av Nome kommunes innovasjonskapasitet. Det er dermed hensiktsmessig å velge en enkeltcasestudie

for å få en dypere forståelse og innsikt i organisasjonen. I denne studien er utfordringsbildet knyttet til helse og omsorgstjenestene, og det er dermed valgt en enkeltcase-studie i Nome kommunes helse og omsorgstjeneste.

4.3 Utvalgelse av empiriske forskningsartikler som er utgangspunkt for faktorer innen innovasjonskapasitet

For å kunne gjennomføre en undersøkelse av innovasjonskapasitet i Nome kommune, var det først nødvendig å få klarhet i hva begrepet betyr i en kommunal kontekst. I den forbindelse ble det gjort søk for å finne svar i allerede eksisterende forskning og litteratur.

I mars 2023 ble det derfor gjennomført litteratursøk i Oria ved Universitetet i Agders bibliotek, digital base. Følgende søk ble gjennomført:

- Innovasjonskapasitet, 12 treff
- Innovation capacity, 69 156 treff
- Innovation capacity, public sector, 2 775 treff
- Innovation capacity, public sector, utgivelsesår 2013-2023: 250 treff.
- Innovation capacity, municipal, public sector, siste 5 år: 49 treff.

Ut fra de nevnte søkene ble det valgt ut 8 empiriske studier som utgangspunkt for å finne aktuelle faktorer. I tillegg ble ytterligere to studier inkludert, som følge av referanselisten i de allerede utvalgte studiene. De aktuelle artiklene ligger som vedlegg én til oppgaven.

4.4 Utvikling av survey

I denne oppgaven er det valgt å benytte en survey for å innhente primærdata. En survey inneholder spørsmål, og disse er de praktiske instrumentene som benyttes til å måle mer teoretiske begreper (Jacobsen, 2015, s. 256). Innovasjonskapasitet er et abstrakt begrep, og det er behov for å operasjonalisere begrepet før det kan måles. Det er ikke mulig å måle begrepet direkte, men ved å få fram konkrete beskrivelser av begrepet, vil det være mulig å måle begrepet indirekte. Jo mer abstrakt begrepet er, jo flere beskrivelser eller delkomponenter må til for å få surveyen konkret nok (Jacobsen, 2015, s. 252-254).

Kvantitative studier er avhengig av at forsker har kategorisert og presisert sentrale begrep før selve undersøkelsen. Målet med å forhåndskategoriseringen er for å kunne standardisere informasjon og omforme ord til tall (Jacobsen, 2015, s. 251). I denne undersøkelsen er

resultatet fra besvarelsen av problemstilling én utgangspunktet for å utvikle surveyen (tabell én). Ut fra konkretiseringen av begrepet innovasjonskapasitet, er det identifisert 7 faktorer (variabler).

Surveyen i denne oppgaven er dermed utarbeidet av faktorene som framkom i teorikapittelet, og som ble presentert i punkt 3.4.8. Der ble det presentert 7 faktorer: 1) ledelse, 2) kompetanse, læring og informasjonsforvaltning, 3) mål og strategier, 4) ressursstyring og personalforvaltning, 5) organisasjonsstruktur, 6) organisasjonskultur og 7) nettverk og tilknytningskapasitet. I denne oppgaven vil innovasjonskapasitet måles ut fra disse faktorene. I figuren under er forholdet mellom de uavhengige variablene (faktorene) og den avhengige variabelen (innovasjonskapasitet) presentert.



Figur 3: Viser sammenhengen mellom faktorene (uavhengige variabler) og innovasjonskapasitet (avhengig variabel).

Hver av faktorene inneholder ulike delfaktorer som kommer fram i de enkelte påstandene i surveyen. Et eksempel kan være at faktoren ressursstyring og personalforvaltning inneholder en påstand knyttet til delegasjon, mens faktoren organisasjonskultur inneholder en påstand om psykososial trygghet, samarbeidskultur med mer. Delfaktorene beskriver faktorene mer detaljert og er en del av operasjonaliseringen av begrepet innovasjonskapasitet. Alle delfaktorene er det funnet støtte for i de ulike forskningsartiklene. Videre i oppgaven vil påstandene knyttet til hver enkelt faktor omtales som delfaktorer.

Surveyen inneholder totalt 35 spørsmål, der det første er et åpent spørsmål som har som formål å få fram respondentenes forståelse av begrepet innovasjonskapasitet. Ut fra de ulike beskrivelsene knyttet til faktorene i innovasjonskapasitet, er det utformet 34 påstander som til sammen utgjør den resterende delen av surveyen. Skjemaet som viser hvordan de ulike beskrivelsen av innovasjonskapasitet er omformet til påstander vises i vedlegg tre. Undersøkelsen er dermed en kvantitativ metode med forhåndsdefinerte kategoriserte spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 127).

Til hver av faktorene i innovasjonskapasitet er det utformet spørsmålsbatteri med tre til åtte påstander. De ulike faktorene har fått ulik mengde påstander, avhengig av hva det har vært mulig å finne i forskningsartiklene og i litteratur. Påstander per faktor fordeler seg som følgende:

- Ledelse: 7 påstander
- Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning: 4 påstander
- Mål og strategier: 3 påstander
- Ressursstyring og personalforvaltning: 4 påstander
- Organisasjonsstruktur: 5 påstander
- Organisasjonskultur: 4 påstander
- Nettverk og tilknytningskapasitet: 7 påstander.

I følge Jacobsen (2015) har utforming av både spørsmål og svar stor betydning for hva slags resultat forskeren ender opp med (s. 256). Spørsmålene, eller i dette tilfelle påstandene, i surveyer er måleapparatene i undersøkelsen. I følge Jacobsen finns det tre prinsipielt forskjellige former for svaralternativer. Det er kategorisk/nominal, rangordning/ordinal og metrisk/forholdstall (Jacobsen, 2015, s. 256). I denne undersøkelsen er det benyttet ordinalt målenivå, det vil si rangordnede svar.

I undersøkelsen er det i hovedsak påstander som respondentene må ta standpunkt til ut fra skalaen 1- 4, der 1 er; i liten grad, 2 er; i noen grad, 3 er; i stor grad, og 4 er; i svært stor grad. Det er gjort et bevisst valg å ikke ta med en midt-kategori eller et alternativ; vet ikke. Hensikten har vært å «tvinge» respondentene til å ta et standpunkt til om kommunen er sterk eller svak på området. Surveyen ligger som vedlegg to til oppgaven.

4.5 Valg av respondenter

Ut fra forståelsen av at leder påvirker en gruppe for å nå felles mål (Northouse, 2021, s. 6), er det i denne undersøkelsen hensiktsmessig å innhente informasjon om innovasjonskapasitet blant annet hos ledere i helse og omsorg. Ledere er særlig viktig fordi de har en posisjon og myndighet til å påvirke organisasjonen i mye større grad enn andre organisasjonsmedlemmer. Det er gjort et utvalg av ledere i Nome kommune. Fordi utfordringsbildet har et helsefokus, er det valgt ut ledere i helse og omsorg.

Nome kommune er ikke stor, og det er dermed formålstjenlig å utvide lederbegrepet til også å omfatte ansatte i særskilte fagleder posisjoner. Det vil da si ansatte med tydelige roller innen fag, utvikling og innovasjon, men som nødvendigvis ikke har ansvar for personell og økonomi. Videre i oppgaven vil disse ansatte omtales som fagpersoner, men de kan ha rolle som rådgiver eller fagleder. Det er snakk om få personer som er sentralt plassert i organisasjonen, noe som gir dem en særskilt posisjon med tanke på å påvirke både ledere og ansatte i hele helse og omsorg. Det vil si at alle ledere og fagpersoner i helse og omsorg er inkludert i utvalget av respondenter. Kommunens innovasjonskapasitet vil bli uttrykt gjennom deres tilbakemeldinger i oppgavens survey. Når det i oppgaven henvises til ledere og fagpersoner i Nome kommune, vil det gjelde ledere og fagpersoner i helse og omsorg i Nome kommune. Når det henvises til Nome kommune, vil det gjelde kommunalområdet helse og omsorg.

Personene i utvalget har ulike roller og ulik utdanning og utdanningsnivå. Samlet sette utgjør hele respondentgruppen med både ledere og fagpersoner ca. 20 personer. Siden det er en relativ liten gruppe personer, er det ikke innhentet noen bakgrunnsdata, da det ville øke risikoen for at dataene ikke ville bli anonymisert.

4.6 Innsamling av data

I denne oppgaven er det valgt å samle inn sekundærdata fra forskning og litteratur, mens primærdata er hentet inn ved hjelp av en survey. Surveyen ble opprettet i Universitetet i Agder sin nettbaserte løsning for surveyer: SurveyXact. Undersøkelsen ble distribuert til respondentene den 1. september 2023. Det ble ikke sendt ut purring på undersøkelsen, men respondentene ble minnet om surveyen i et felles ledermøte. Surveyen ble lukket den 12. september 2023.

4.7 Svarprosent

En av utfordringene med et spørreskjema, er å få inn nok svar fra respondenter slik at resultatet kan regnes som representativt for gruppen. Det er kanskje særlig sårbart med en relativ liten gruppe respondenter, slik som i denne studien.

For å sikre høyest mulig svarprosent ble alle respondentene forespurt om å delta i spørreundersøkelsen i forkant av undersøkelsen. Alle fikk i tillegg en e-post i forkant av utsending av spørreundersøkelsen med informasjon om når undersøkelsen ville bli sendt ut.

En vanlig tommelfingerregel er at over 50 % svar er tilfredsstillende, over 60 % er godt, mens over 70 % er meget godt (Jacobsen, 2015, s. 310). Svarprosenten i denne undersøkelsen var på 85 %. 18 av 20 respondenter har svart på alle spørsmålene knyttet til faktorene: ledelse, kompetanse, læring og informasjonsforvaltning, mål og strategier, og personalforvaltning og ressursstyring. 17 av 20 har svart på spørsmålene knyttet til faktorene: organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og nettverk og tilknytningskapasitet.

Undersøkelsen ble gjennomført i september 2023 ved hjelp av SurveyXact. Allerede i løpet av første uken var det kommet inn 85 % svar, og undersøkelsen ble lukket. Siden svarprosenten er så høy som over 80 %, er det ikke gjort en frafallsanalyse.

4.8 Analyse av undersøkelsen

Analyseverktøyet som er brukt i denne oppgaven er IBM SPSS i regi av Universitetet i Agder, og Microsoft Excel.

I forbindelse med problemstilling én er det innhentet kvalitative sekundærdata gjennom en litteraturanalyse. Det ble valgt ut 10 empiriske forskningsartikler med ulik tilnærming til innovasjonskapasitet og aktuell litteratur. Det ble deretter gjennomført en kvalitativ analyse av artiklene, der funn som det hovedsakelig var mulig å finne støtte for i flere artikler ble inkludert i tabell én under punkt 3.4.8. Ut fra tabell én ble oppgavens survey utarbeidet.

Til problemstilling to er det hentet inn kvalitative primærdata gjennom oppgavens survey. Det første spørsmålet i surveyen er av åpen karakter, og respondentene er bedt om å svare på hva de legger i begrepet innovasjonskapasitet. Det er dermed samlet inn kvalitative data i form av ord som er systematiseres og konkretiseres ved hjelp av verktøyet Microsoft Excel. Målet har vært å få fram hva respondentene legger i begrepet innovasjonskapasitet ut fra dagens

kunnskapsnivå, det vil si deres forforståelse av begrepet før surveyen. Spørsmålet er dermed bevisst lagt først i undersøkelsen før de predefinerte påstandene. I oppgaven presenteres resultatene fra dette spørsmålet i en tabell der alle utsagn telles. Det vil si at de fleste av respondentene er telt med i flere kategorier. Både for problemstilling én og to, er det gjort kvalitative analyser av de kvalitative dataene som er samlet inn for å få mer dybde i forståelsen.

I den resterende delen av surveyen er det graderte svaralternativ fra 1- 4. Siden det ikke er et nøytralt svaralternativ, vil respondentene bli tvunget til å ta et standpunkt til om kommunen ligger i øvre eller i nedre del av skalaen. Svaralternativene har følgende alternativ:

- 1 er: i liten grad
- 2 er: i noen grad
- 3 er: i stor grad
- 4 er: i svært stor grad.

Målet med analysen er å få fram i hvilken grad ledere og fagpersoner mener kommunen har innovasjonskapasitet. I analysen vil svaralternativene knyttes til grad av innovasjonskapasitet på følgende måte:

- 1 er: i liten grad – i liten grad innovasjonskapasitet
- 2 er: i noen grad – i noen grad innovasjonskapasitet
- 3 er: i stor grad – i stor grad innovasjonskapasitet
- 4 er: i svært stor grad – i svært stor grad innovasjonskapasitet

Det vil si at gjennomsnittsverdier mellom 1-1,99 tolkes som i liten grad innovasjonskapasitet, verdier mellom 2-2,99 vil si i noen grad innovasjonskapasitet, mens verdier mellom 3-3,99 vil si i stor grad innovasjonskapasitet. Det er kun i svært stor grad innovasjonskapasitet der verdien er 4.

Det finnes ulike typer analyser for kvantitative data. Den enkleste varianten er univariat analyse. Det vil si at hvert spørsmål blir beskrevet hver for seg ved hjelp av ulike statistikkmaal (Jacobsen, 2015, s. 313). I følge Jacobsen (2015) er det mulig med enkel fordelingsanalyse, og en analyse på de mest typiske svarene og hvor stor variasjon det er i svarene (s. 316). I denne oppgaven er det benyttet univariat analyse, i hovedsak fordi målet har vært å beskrive innovasjonskapasiteten i Nome kommune. Resultatene vil presenteres i

tabell med gjennomsnittsverdier for alle delfaktorene. Analysen er i hovedsak knyttet til et samlet resultat per faktor i innovasjonskapasitet, samt de delfaktorene med høyest og lavest gjennomsnittsverdi.

4.9 Mulige feilkilder og tolkninger

I denne oppgaven har målet vært å finne svar på tre problemstillinger. For å finne svar på den første problemstilling, var det nødvendig å gjennomføre en litteraturstudie for å utlede hva innovasjonskapasitet betyr for en mindre norsk distriktskommune. I studiet er det satt av begrenset tid til å skrive oppgaven, og det har gitt begrenset tid til litteratursøk. Det har dermed ikke vært mulig å finne all relevant litteratur og forskning til oppgaven, og det har vært nødvendig å prioritere. En større tidsramme ville kunne gitt bedre mulighet å gjennomføre et nøyere litteratursøk, noe som kunne gitt andre funn og resultat.

En feilkilde kan være at jeg som forsker ikke har tolket eller forstått faktagrunnlaget riktig. De faktorene som er valgt ut for å beskrive innovasjonskapasitet i oppgaven er farget av min forståelse og tolkning av både forskningen og litteraturen. Ved feil forståelse av faktagrunnlaget, vil feilen ha fulgt med videre gjennom hele oppgaven.

Det at informasjonen blir hentet inn gjennom en survey kan ha ført til at viktige informasjon ikke er kommet med. Blant annet kan graderingen på spørsmålene ha vært av en slik art at det har vært vanskelig for respondentene å finne et passende alternativ. De har blitt «tvunget» til å ta et standpunkt til om de mener påstanden er enten positiv eller negativ, da det ikke har vært mulig å velge et nøytralt alternativ. Målet har vært å få respondentene til å velge aktivt, men samtidig kan det ha ført til at respondentene har svart mer i strid med egen oppfatning.

I følge Jacobsen (2015) er det viktig at svaralternativene er balansert (s. 262), noe det kanskje kan stilles spørsmål ved i denne undersøkelsen. Svaralternativene er fra 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, til 4: i svært stor grad. For å få en balanse i svaralternativene burde det kanskje også vært med en 5 verdi: i svært liten grad. En mer nyansert skala kunne gitt respondentene mulighet til å gradere de negative svarene i like stor grad som de positive.

I følge Jacobsen (2015) vil størrelsen av utvalget påvirket resultatet. Det vil si at jo større utvalg, desto mindre blir feilmarginen (s. 300). I denne oppgaven var målet å undersøke en særskilt gruppe personer, og det ble dermed relativt få respondenter. Totalt var det 20 respondenter i gruppen og 85 % svarte på undersøkelsen. Alle ledere og fagpersoner i helse

og omsorg er inkludert. Det er dermed sannsynlig at resultatet i denne undersøkelsen faktisk er representativ for ledere og fagpersoner i helse og omsorg i Nome kommune.

4.10 Reliabilitet og validitet

En god undersøkelse er avhengig av å være gyldig (valid) og pålitelige (reliabel). Det er snakk om både indre og ytre validitet. I tillegg må undersøkelsen være til å stole på uten for mange feil og mangler (Jacobsen, 2015, s. 351). Det vil si at undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte, slik at det er mulig å ha tillit til resultatene og konklusjonen.

Indre validitet dreier seg om spørreskjemaet måler det vi vil måle, og ytre validitet dreier seg om i hvilken grad funnene kan generaliseres til en populasjon (Jacobsen, 2015, s. 351). Når det gjelder indre validitet, er det i denne oppgaven gjort en nøye gjennomgang av litteratur og empiriske forskning for å få en forståelse av hva innovasjonskapasitet betyr for en mindre distriktskommune, noe som er å anse som svar på den første problemstillingen. Som tidligere nevnt, er faktagrunnlaget samlet inn i en begrenset tidsperiode, og det har dermed ikke vært mulig å finne all relevant forskning. I tillegg er faktagrunnlaget preget av min forståelse og tolkning. Hvorvidt denne undersøkelsen har valide og reliable data, henger dermed sammen med om de innsamlede sekundærdataene som er brukt i oppgaven er valide og reliable.

Forståelsen av begrepet innovasjonskapasitet og de faktorene som ble identifisert der, er utgangspunkt for spørreskjemaet som gir grunnlag for å svare på oppgavens tredje problemstillingen. For å sikre en troverdig undersøkelse, er det funnet dekning for alle faktorene, hovedsakelig i mer enn én empirisk forskningsartikkel. Oversikten over faktorene i innovasjonskapasitet er å finne i tabell én under punkt 3.4.8 i denne oppgaven.

Forskningsartiklene som det refereres til i tabell én, er å finne som vedlegg én til denne oppgaven. Slik sett er den begrepsmessige gyldigheten nøye kontrollert mot andre empiriske undersøkelser.

Spørreskjemaet i denne undersøkelsen er utarbeidet ut funn knyttet til problemstilling én. Spørsmålet er om spørreskjemaet i denne oppgaven faktisk måler det som var hensikten å måle. Gjennomgangen av litteratur og forskning har vist at begrepet innovasjonskapasitet er svært komplekst og omfattende. Det var dermed nødvendig å ha laget svært mange påstander for å berøre alle faktorene. Undersøkelsen inneholder 34 påstander som har som formål å svare ut problemstilling tre: i hvilken grad ledere og fagpersoner mener kommunen har

innovasjonskapasitet. Selv med det valgte antallet påstander og faktorer, er det mulig at de spørsmålene som er valgt ut ikke er tilstrekkelig dekkende for å få et godt nok svar. En annen utfordring kan være at noen av delfaktorene inneholder flere elementer, noe som kan gjøre det vanskelig å få korrekte svar. Målet var å få mest mulig med i undersøkelsen, imidlertid kan det føre til at resultatet kan bli mindre riktig.

Den eksterne validiteten handler om resultatene kan generaliseres til en populasjon. Utvalget i denne undersøkelsen er alle ledere og fagpersoner i Nome kommunes helse og omsorgstjeneste, og utvalget er relativt lite. Det er dermed lite sannsynlig at resultatene vil være gyldig for noen andre enn selve gruppen. Imidlertid må det kunne antas at resultatet i stor grad representerer gruppen, da hele 85 % av respondentene svarte på undersøkelsen. I denne oppgaven ligger utfordringsbildet i hovedsak innen helse, men det er lite sannsynlig at helse alene kan løse utfordringene alene. Det hadde kanskje vært mer hensiktsmessig å undersøke innovasjonskapasiteten hos alle ledere og fagpersoner i hele Nome kommune, da kommunen må løse utfordringsbildet sammen.

I oppgaven blir de ulike svarene som er gradert med svaralternativer fra 1; i liten grad til 4; i svært stor grad koblet sammen med innovasjonskapasitet i presentasjon av funn, og videre tatt med i drøftingen. Det er ikke sikkert at respondentene har vurdert at svarene blir koblet sammen på denne måten, selv om det innledningsvis i surveyen kommuniseres tydelige at det er en kartlegging av innovasjonskapasiteten i Nome kommune. Om respondentene har mistet denne koblingen i løpet av undersøkelsen, kan det kanskje ha påvirket svarene.

4.11 Forske på egen organisasjon

I denne oppgaven har jeg valgt å forske på egen organisasjon der jeg selv er leder. Det å forske på egen organisasjon vil utvilsomt påvirke forskningen. Nærhet kan føre til at det er lettere å se og forstå noen sammenhenger, samtidig som nærheten også kan føre til at man overser noe. En forforståelse kan føre til at funn tolkes annerledes enn om forsker var mer distansert fra forskningsobjektet.

Når det forskes på egen organisasjon, vil det ofte være med kjente respondenter. Når forsker i tillegg er en leder eller en kollega, kan både resultatet og deltakelsen bli påvirket. Blant annet kan leders forskning føre til at respondentene føler et særlig press for å delta i undersøkelsen, noe som kan være uheldig. Om respondenten svarer, og hvordan respondenten svarer, kan

påvirkes av forholdet til forsker. Et godt forhold kan kanskje gi gode svar, mens et dårlig forhold kan gi mindre gode svar. Respondentene kan også være engstelig for å bli gjenkjent når utvalget er lite. I denne oppgaven var utvalget kun 20 stykker og det ble derfor vurdert som svært viktig å ha en fullstendig anonym undersøkelse. Det ble dermed ikke samlet inn noen bakgrunnsvariabler om respondentene.

4.12 Etikk

Både fordi det forskes på egen organisasjon, og fordi det er et relativt lite utvalg, har det vært et viktig poeng å sikre anonymitet for respondentene i undersøkelsen i denne oppgaven. Det er benyttet spørreskjema i SurveyXact i regi av Universitetet i Agder, slikt at forsker ikke har kunnet koble noen data i ettertid.

Det har vært viktig å sikre respondentene god informasjon om både undersøkelsen og at den vil være anonym. Med god informasjon er det håp om at respondentene har følt mindre press og har kunnet svare fritt. Informasjonen ble både gitt muntlig og per e-post. Siden det var snakk om å forske på egen organisasjon, var det særlig viktig å få fram at det var helt frivillig å delta i undersøkelsen. Alle respondentene som har deltatt, har samtykket ved å aktivt krysse av for det i starten av undersøkelsen.

Det kan kanskje settes spørsmål ved om det er riktig å forske på innovasjonskapasitet i en mindre distriktskommune, når denne type kommuner i hovedsak adapterer andres praksis. Innovasjon innebærer risiko, og det er kanskje ikke riktig for små kommuner med tilmålte midler øremerket tjenesteproduksjon å risikere tap. Det vil kanskje bety at mindre kommuner ikke skal ha sin hovedaktivitet innen radikal innovasjon med stor risiko. Imidlertid vil kanskje noen av de andre innovasjonstypologiene som modulær eller arkitektonisk innovasjon være mer aktuell. Disse typologiene ligger mellom radikal og inkrementell innovasjon på innovasjonsskalaen, og vil kanskje dermed inneholde noe mer risiko enn inkrementell innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 355)(Aasen & Amundsen, 2020, s. 46). Siden det absolutt kan bli nødvendig med helt nye løsninger i de mindre kommuner fordi de møter framtidens utfordringer raskere og hardere, kan det bli behov for alle typer innovasjon. Noe som vises allerede i dag, ved at mindre kommuner nå forsøker nordsjøturnus for helsepersonell for å få tak i kvalifisert personell.

5 Resultat og analyse

I kapittel fem presenteres resultatene fra surveyen og analysen av funnene. Innledningsvis presenteres problemstillingene, mens det i andre punkt presenteres resultat og analyse av de kvalitative dataene som er samlet inn til besvarelsen av problemstilling to.

I kapittelets tredje punkt vises og analyseres indekser for alle faktorene i innovasjonskapasitet. Fra punkt fire og utover i kapittel fem presenteres resultatene for hver enkelt faktor i innovasjonskapasitet, med delfaktorene hver for seg.

5.1 Kort oppsummert om problemstillingene

I denne oppgaven er målet å finne svar på tre problemstillinger. Problemstillingene i denne oppgaven er som følgende:

1. Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i Nome kommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?
2. Hvordan forstår ledere og fagpersoner i Nome kommune begrepet innovasjonskapasitet?
3. I hvilken grad vurderer ledere og fagpersoner i helse og omsorg at Nome kommune har innovasjonskapasitet?

Problemstilling én ble svart ut avslutningsvis i kapittel 3. Funn og analyse knyttet til problemstilling to og tre presenteres videre i dette kapittelet.

5.2 Hvordan forstår ledere og fagpersoner begrepet innovasjonskapasitet?

I det første spørsmålet svarte respondentene på hva de legger i begrepet innovasjonskapasitet. På dette spørsmålet har 18 av 20 respondenter svart.

Respondentene har svart i fritekst, og svarene viser at respondentene i hovedsak legger mye av det samme i begrepet innovasjonskapasitet, men de bruker noe forskjellig ord. I tabellen under er innholdet i svarene samlet i 8 kategorier. Tallene viser antall utsagn per kategori.

Samlekategorier for uttalelsene	Samlet antall utsagn	% av respondentene
Fornyelse/muligheter/utvikling/endring	18	100 %
Ressurser/rammer	10	56 %
Kultur/vilje/interesse	4	22 %
Læring	3	17 %
Struktur	3	17 %
Samarbeid	1	6 %
Ledelse	1	6 %
Teknologi	1	6 %

Tabell 2: Tabellen viser hvor mange ganger de ulike utsagnene er kommet fram i undersøkelsen. Respondentene har mer enn ett utsagn. % satsen viser andelen av responderer som har svart.

Resultatene viser at alle respondentene forbinder innovasjonskapasitet med endring og fornyelse på en eller annen måte. Det har vært mulig å finne utsagn som støtter denne kategorien hos 100 % av respondentene. Flere påpekte at det ikke bare er fornyelse i enkeltprosjekter, men at det gjelder over tid. Respondentene har brukt ord som å se muligheter, og å være framtidrettet.

Det å ha ressurser, kapasitet og rammer for utvikling er i denne undersøkelsen knyttet sammen med ressurser. Det nevnes både ressurser i form av tid, personal og økonomi. Mulighetene til innovasjon er dermed knyttet sammen med tilgang på ressurser. Det har vært mulig å finne utsagn som støtter denne kategorien hos 56 % av respondentene.

Noen av respondentene har særskilt trukket fram ord som kan forbindes med kultur. Det vil si ord som vilje, interesse, entusiasme, stå på vilje. Det er 22 % av respondenter som har vært tydelig i ordvalget, selv om det kanskje kan tolkes å være kultur når det er snakk om endringsvilje og å være framsynt.

Det har vært mulig å finne utsagn hos 17 % av respondentene som støtter henholdsvis læring og struktur. Når det gjelder læring, er det nevnt lærende miljø og lærende organisasjoner. De uttalelsene som er knyttet til kategorien struktur dreier seg om daglig drift og rutiner. De kategoriene som kun er nevnt én gang, er det som gjelder ledelse, samarbeid og teknologi.

Ordvalgene som kommer fram i undersøkelsen gir inntrykk av at respondentene legger noe positivt i begrepet innovasjonskapasitet. Ut fra svarene, er det mulig å tolke at de fleste har en forståelse av at innovasjonskapasitet dreier seg om fornyelse og å tenke nytt. Mange mener at det å ha ressurser er nødvendig for å kunne ha mulighet til innovasjon.

5.3 Presentasjon av samlede funn og analyse for alle faktorene i innovasjonskapasitet (indekser)

For å få et samlet inntrykk av hvordan respondentene oppfatter helse og omsorgs innovasjonskapasitet, er det hensiktsmessig å se på gjennomsnittsverdiene samlet sett for alle faktorene i innovasjonskapasitet.

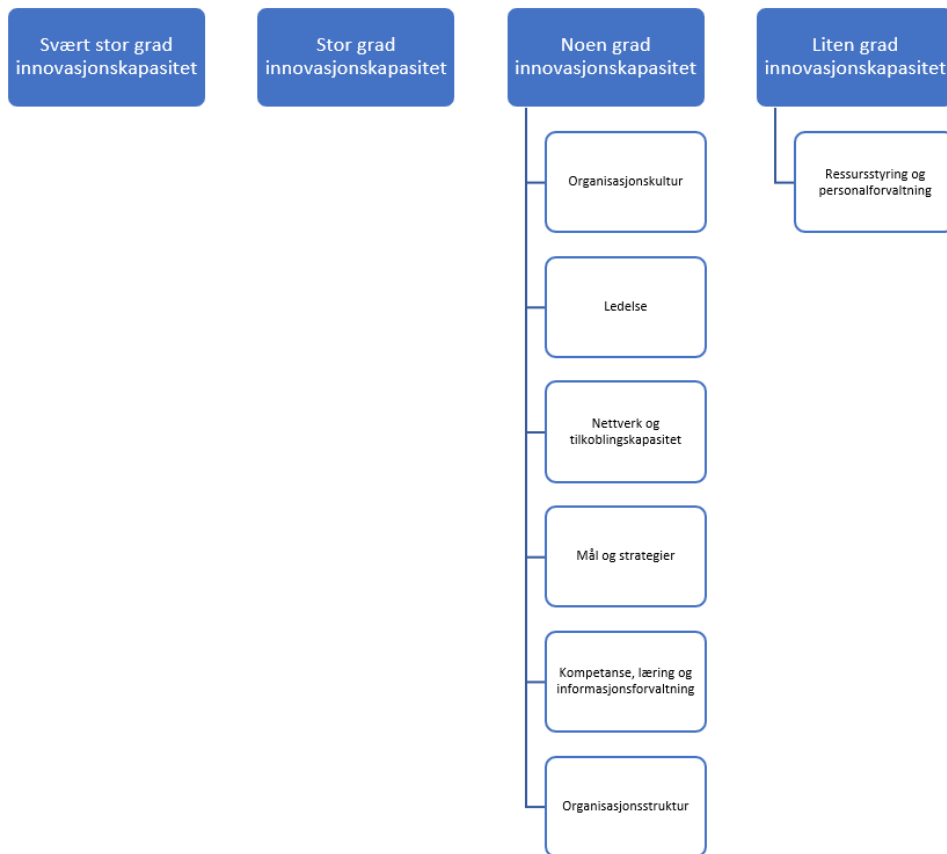
Faktorer i innovasjonskapasitet	Gjennomsnitt	St. avvik
Ledelse	2,86	0,596
Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning	2,43	0,661
Mål og strategier	2,48	0,673
Ressursstyring og personalforvaltning	1,97	0,685
Organisasjonsstruktur	2,19	0,705
Organisasjonskultur	2,92	0,731
Nettverk og tilkoblingskapasitet	2,65	0,741
Samlet sum alle faktorer	2,5	0,68

Tabell 3: tabellen viser gjennomsnittsverdien per faktor samlet sett, samt gjennomsnittsverdien for standardavviket per faktor samlet sett. (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Resultatene viser at organisasjonskultur er den faktoren som har fått høyeste gjennomsnittsverdi, mens ressursstyring og personalforvaltning er den som er rangert lavest. Resultatene viser at samlet sett har organisasjonskultur den høyeste gjennomsnittsverdien på 2,92, mens ledelse er rangert nest høyeste med en gjennomsnittsverdi på 2,86. Det er kun 0,06 som skiller faktorene, og begge er nærmere kategorien; i stor grad, enn kategorien; i noen grad. Det skiller noe mer til den tredje beste faktoren; nettverk og tilkoblingskapasitet som har en gjennomsnittsverdi på 2,65. Midt på skalaen ligger i tillegg mål og strategier på 2,48 og kompetanse, læring og informasjonsforvaltning på 2,43. De to faktorene som har de laveste verdiene er organisasjonsstruktur på 2,19, og lavest rangert er faktoren ressursstyring og personalforvaltning med en gjennomsnittsverdi på 1,97.

Standardavviket per faktor viser homogene svar i tråd med gjennomsnittet for faktoren ledelse, mens det er noe mer avvik for faktorene kompetanse, læring og informasjonsforvaltning, mål og strategier, og ressursstyring og personalforvaltning. For faktorene organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, nettverk og tilkoblingskapasitet er standardavviket høyt, noe som viser at svarene er heterogene og i mindre grad samsvarer med gjennomsnittet.

Samlet resultat alle faktorer



Figur 4: Figuren viser fordelingen av resultatene for alle faktorene i innovasjonskapasitet (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: Svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Det samlede resultatet for alle faktorene i innovasjonskapasitet viser at respondentene mener kommunen har innovasjonskapasitet i noen grad. Det er variasjoner mellom de ulike faktorene, og oppsummert er innovasjonskapasitet i noen grad for faktorene: organisasjonskultur, ledelse, nettverk og tilkoblingskapasitet, mål og strategier og organisasjonsstruktur. Faktorene er listet opp i synkende rekkefølge, det vil si at organisasjonskultur er verdsatt høyere enn ledelse og så videre. Faktoren ressursstyring og personalforvaltning er den faktoren som er verdsatt lavest, det vil si i liten grad. For alle faktorene som har havnet i kategorien; i noen grad, så fordeler de ulike faktorene seg etter gjennomsnittsverdi i tre hovedgrupper. De to faktorene med høyest verdi er organisasjonskultur med en gjennomsnittsverdi på 2,92, og ledelse med 2,86. Verdien for begge disse faktorene ligger nærmere kategorien; i stor grad enn kategorien; i noen grad, noe som må kunne vurderes å være et akseptabelt resultat for kommunen. Resultatene kan kanskje indikere at kommunen har en organisasjonskultur og ledelse som i noen grad er

hensiktsmessig for innovasjon, og forbedringsarbeidet bør konsentreres på andre faktorer. De tre faktorene som havner «midt på treet» er nettverk og tilkoblingskapasitet på 2,65, mål og strategier på 2,43, og kompetanse, læring og informasjonsforvaltning på 2,43. De to faktorene som har lavest verdi er organisasjonsstruktur på 2,19, og ressursstyring og personalforvaltning på 1,97, og det er kanskje disse to faktorene som bør prioriteres når det gjelder forbedringstiltak.

5.4 Presentasjon og analyse av funn om ledelse knyttet til innovasjonskapasitet

Det er 18 av 20 respondenter som har svart på spørsmålene knyttet til innovasjonskapasitet og ledelse.

Utgangspunktet for å undersøke ledelse og innovasjonskapasitet er forståelsen av at ledelse har betydning for en organisasjons utvikling og resultat. Ut fra tidligere studier, er det mulig å anta at en viss lederatferd er positiv for en organisasjons innovasjonskapasitet. Det vil si ledere som:

- har fokus på innovasjon og utvikling,
- er framoverlente og ser muligheter,
- klarer å skape engasjement for nye løsninger og muligheter,
- vektlegger samarbeid,
- har kapasitet og kompetanse til å håndtere drift og endring,
- aksepterer feil og etterspør resultat,
- er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler.

Samlet sett vil svarene på disse spørsmålene gi et uttrykk for hvordan ledere og fagpersoner vurderer ledelse og innovasjonskapasitet i kommunen.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2-1 Ledere i vår kommune har fokus på innovasjon og utvikling	18	2	4	2,72	,669
2-2 Ledere i vår kommune er framoverlent og ser muligheter	18	2	4	2,83	,514
2-3 Leder i vår kommune klarer å skap engasjement for nye løsninger og muligheter	18	2	3	2,50	,514
2-4 Ledere vektlegger samarbeid i vår kommune	18	2	4	3,28	,575
2-5 Leder i vår kommune har kapasitet og kompetanse til å håndtere både drift og endring	18	2	4	2,44	,705
2-6 Ledere i vår kommune aksepterer feil og etterspør resultat	18	2	4	2,67	,686
2-7 I vår kommune er ledere opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler	18	3	4	3,56	,511
Valid N (listwise)	18				

Tabell 4: Tabellen viser resultatene for faktoren ledelse (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Påstanden med høyest gjennomsnittsverdi er nummer 2-7, med verdien 3,56. Påstanden dreier seg om ledere i kommune er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler. Resultatet viser at både ledere og fagpersoner er opptatt av samfunnsoppdraget, noe som er betydningsfullt for innovasjonsevnen til en organisasjon. Også påstand 2-4 har en relativt høy gjennomsnittsverdi på 3,28. Påstanden dreier seg om lederne vektlegger samarbeid. Det at svarene er gradert mellom 3 og 4, må kunne tolkes som svært positivt, da både samarbeid og ansvarlig bruk av kommunens ressurser er viktig for innovasjonskapasiteten.

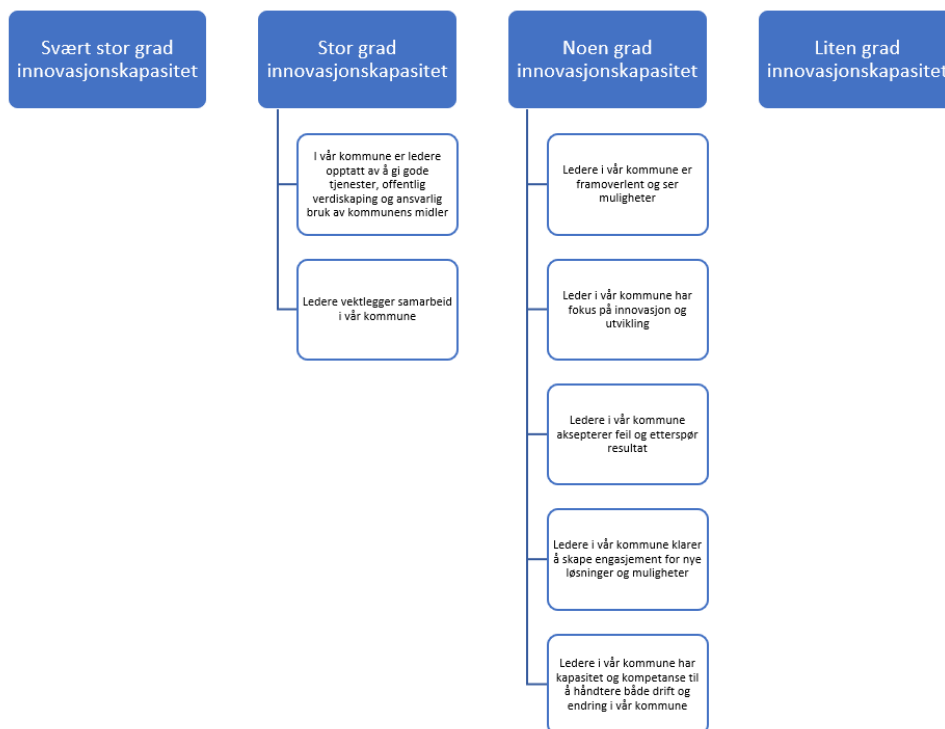
Påstanden som har den lavest gjennomsnittsverdien er nummer 2-5, med en verdi på 2,44. Påstanden dreier seg om lederes kapasitet og kompetanse til å håndtere både drift og endring. Det er ikke ukjent at ledere strever med å balansere mellom drift, utvikling og innovasjon. Det å ha få ressurser eller mange prosjekter gir en opplevelse av manglende kapasitet. Balansen mellom drift, utvikling og innovasjon omtales som tohendige eller ambidekster kapasitet. Dette er en balanse som er særlig utfordrende i organisasjoner som må ha full drift samtidig som endring er nødvendig.

Påstand 2-3 handler om lederes evne til å skape engasjement for nye løsninger og muligheter, og påstanden har en verdi på 2,5. Det å skape engasjement for nye løsninger er ofte utfordrende, særlig for mellomledere som jobber med store personalgrupper. I pleie og omsorg jobber de fleste i turnus, noe som betyr at mange ledere strever med å møte enkelte ansattgrupper, for eksempel nattevakter og helgevakter.

De ulike påstandene fra 2-1 til 2-7 om ledelse har en spredning i svarene fra 2: i noen grad til 4: i svært stor grad. Ingen har svart 1: i liten grad, noe som må kunne tolkes positivt, da alle mener at leder har noe innovasjonskapasitet. Standardavvikene for alle spørsmålene er fra lavest på 0,511 til høyest på 0,705. Samlet sett ligger standardavviket for alle svarene på 0,596. Det vil si at samlet sett har de fleste respondentenes svart i tråd med gjennomsnittet. Det er høyest avvik er på påstand 2-5 som omhandler kapasitet til drift og endring (standardavvik på 0,705), og lavest på spørsmål 2-7 som omhandler lederes holdninger til samfunnsoppdraget (standardavvik på 0,511). Det at det er et stort sprik på svarene knyttet til kapasitet til drift og endring kan være et uttrykk for at respondentene opplever ulikt handlingsrom.

De ulike delfaktorene innen ledelse fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:

1. Ledelse



Figur 5: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren ledelse (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Selv om flere av delfaktorene i undersøkelsen knyttet til ledelse ligger over 3, som vil si i stor grad, er gjennomsnittet samlet sett på 2,86. Det vil si at samlet viser resultatene at respondentene mener kommunen har innovasjonskapasitet i noen grad når det gjelder ledelse.

5.5 Presentasjon og analyse av funn om kompetanse, læring og informasjonsforvaltning knyttet til innovasjonskapasitet

På spørsmål om kompetanse, læring og informasjonsforvaltning har 18 av 20 respondenter svart på spørsmålene.

Den andre faktoren innen innovasjonskapasitet som er presentert i denne oppgaven er kompetanse, læring og informasjonsforvaltning. Organisasjoner som har fokus på kompetanse, læring, har gode systemer for informasjonsforvaltning, og klarer å omforme og tilpasse ny kunnskap til egen organisasjon, har større forutsetninger for å ha innovasjonskapasitet. I undersøkelsen er det dermed spurt om kommunen:

- vektlegger kompetanse og læring
- er opptatt av å se nye muligheter og fange opp nye kunnskap
- fanger opp ny kunnskap og tilpasse den våre muligheter og behov, og har et godt system for å spre informasjon ut i organisasjonen
- har kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid og mulighet for kurs/utdanning.

Samlet sett vil svarene på disse spørsmålene kunne gi et uttrykk for hvordan respondentene vurderer kommunens kompetanse, læring og informasjonsforvaltning.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3-1 vår kommune vektlegger vi kompetanse og læring	18	2	4	2,72	,669
3-2 vår kommune er vi opptatt av å se nye muligheter og fange opp ny kunnskap	18	2	4	2,56	,705
3-3 vår kommune fanger vi opp ny kunnskap, tilpasser den våre muligheter og behov, og har et godt system for å spre informasjonen ut i organisasjonen	18	1	3	2,33	,594
3-4 vår kommune har vi kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid og mulighet for kurs/utdanning	18	1	3	2,11	,676
Valid N (listwise)	18				

Tabell 5: Tabellen viser resultatene for faktoren kompetanse, læring og informasjonsforvaltning (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

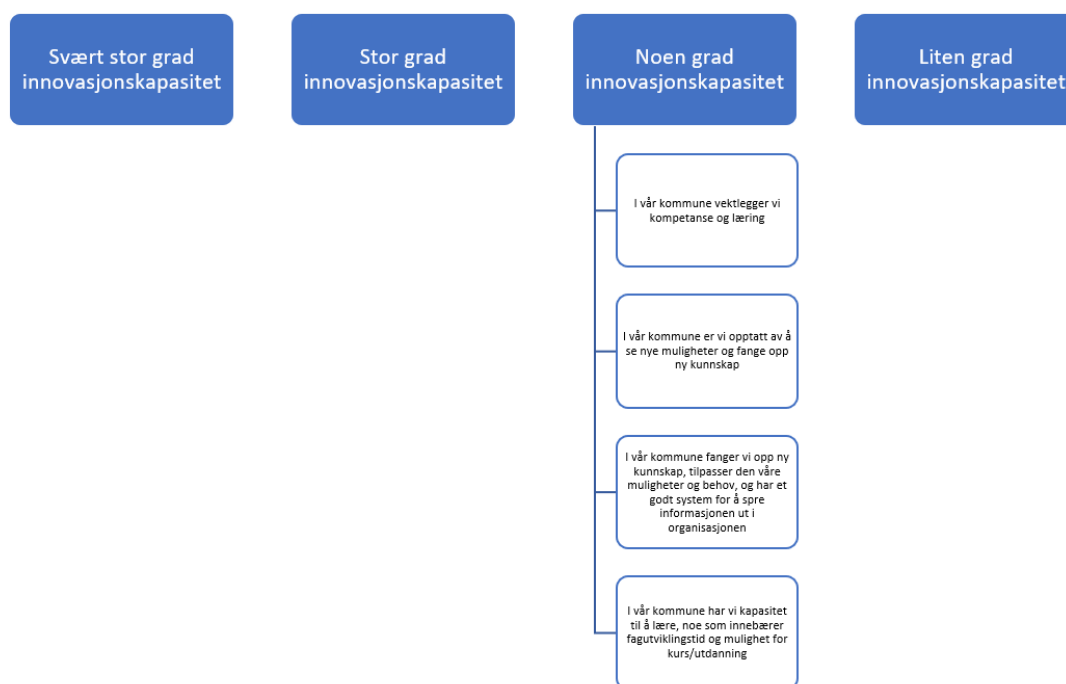
Den høyeste gjennomsnittsverdien er for påstand 3-1, med en verdi på 2,72. Påstanden handler om kompetanse og læring vektlegges i kommunen. Svaret ligger mellom 2 og 3, og nærmere 3: i stor grad, enn 2: i noen grad, noe som må kunne tolkes som positivt.

Den påstanden som har laveste gjennomsnittsverdien er 3-4, med en verdi på 2,11. Påstanden handler om kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid og mulighet til kurs og utdanning. Respondentene opplever at det finnes noe tid og mulighet til fagutvikling og utdanning, men at det mest sannsynlig burde vært satt av mer tid og ressurser.

Påstandene 3-1 til 3-2 har spredning i svarene fra 2 til 4, mens 3-3 til 3-4 har større sprik i besvarelsene, med en spredning fra 1 til 4. Standardavviket varierer fra 0,594 til 0,705. Gjennomsnittet på standardavviket for alle spørsmålene er på 0,661. Det vil si at selv om standardavviket er noe høyt på påstand 3-2: om kommunen er opptatt av å se nye muligheter og fange opp ny kunnskap, er det samlet sett lavt. Et lavt avvik betyr at i hovedsak har respondentene svart i samsvar med gjennomsnittet.

De ulike delfaktorene innen kompetanse, læring og informasjonsforvaltning fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:

2. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning



Figur 6: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren kompetanse, læring og informasjonsforvaltning (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Samlet sett er gjennomsnittet for alle svarene på 2,43 noe som tilsvarer at kommunen har innovasjonskapasitet i noen grad. Fordelingen i figur 6. viser at alle spørsmålene havner i kategorien: noen grad innovasjonskapasitet.

Resultatene viser at respondentene mener at kommunen er best på å vektlegge kompetanse og læring, og å se mye muligheter. Kommunen er derimot mindre god på å fange opp ny kunnskap, tilpasse den våre muligheter og behov. I tillegg er systemet vårt ikke godt nok til å spre informasjon ut i organisasjonen. Kommunen er dårligst på å ha kapasitet til å lære, det vil si det å ha kapasitet til fagutvikling og mulighet til kurs og utdanning.

5.6 Presentasjon om funn om mål og strategier knyttet til innovasjonskapasitet

Det er 18 av 20 respondenter som har svart på disse spørsmålene.

I følge teorien er det mer sannsynlig at organisasjoner som har satt klare mål for innovasjon klarer å gjennomføre innovasjon. For å kunne sette klare mål er det hensiktsmessig å ha god oversikt på behov. I undersøkelsen er det dermed spurt om:

- kommunen har god oversikt over behov i helse og omsorg,
- kommunen har gode plandokumenter som sier noe om mål og retning, og
- kommunen har tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring.

Samlet sett gir resultatene et inntrykk av hva respondentene mener om kommunens mål og strategier.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4-1 I vår kommune har vi god oversikt over våre behov i helse og omsorg	18	1	4	2,89	,676
4-2 I vår kommune har vi gode plandokumenter for helse og omsorg som sier noe om retning og mål	18	1	3	2,50	,618
4-3 I vår kommune har vi tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring	18	1	3	2,06	,725
Valid N (listwise)	18				

Tabell 6: Tabellen viser resultatene for faktoren mål og strategier (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Påstand 4-1 har den høyeste gjennomsnittsverdien på 2,89. Påstanden dreier seg om kommunen har god oversikt på behovene i helse og omsorg. Resultatet er nærmere 3 enn 2, noe som viser at flere mener kommunen i stor grad har oversikt over behov i helse og omsorg. Kommunen utarbeidet en behovsanalyse for pleie og omsorg til budsjett for 2023, der flere av respondentene var involvert. Dette arbeidet kan ha påvirket resultatet i en positiv retning.

Den påstanden som har laves gjennomsnittsverdi er 4-3 som handler om kommunen har tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring, med en verdi på 2,06. Det vil si at respondentene mener kommunen i noen grad har innovasjonskapasitet når det gjelder mål og strategi for innovasjon og endring. Kommunen har ingen plan for velferdsteknologi, men det er utarbeidet en felles digitaliseringsstrategi for Nome og Midt-Telemark kommune. Ut fra svarene kan det se ut til at den er lite kjent for respondentene.

Svarene knyttet til påstand 4-1 har en spredning fra 1 til 4, mens påstand 4-2 til 4-3 har en mindre spredning fra 1 til 3. Gjennomsnittsverdien for standardavviket for spørsmålene under mål og strategier er på 0,673, noe som viser at det er noe spredning i respondentenes svar.

De ulike delfaktorene innen mål og strategier fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:



Figur 7: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren mål og strategier (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Fordelingen i figur 7 viser at alle delfaktorene innen mål og strategier havner i kategorien; noen grad innovasjonskapasitet. Resultatene viser at respondentene mener kommunen har noe oversikt på behov, og har noen plandokumenter. Dårligst er kommunen når det gjelder å ha tydelige mål, og å ha en strategi for innovasjon og endring.

5.7 Presentasjon av funn om ressursstyring og personalforvaltning knyttet til innovasjonskapasitet

18 av 20 respondenter har svart på spørsmål om innovasjonskapasitet, ressursstyring og personalforvaltning.

Det å ha god ressursstyring og personalforvaltning er ifølge flere empiriske studier viktig for å kunne innovere. Det er derfor spurt om følgende i denne undersøkelsen:

- om kommune har øremerkede midler til innovasjon og utvikling,
- om kommunen har en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg,
- om det er rom for både drift og utvikling og innovasjon, og
- om det er ansatt personell i kommunen som har satt av tid til innovasjon og utvikling.

Samlet gir svarene ett uttrykk for hva respondentene mener om kommunens ressursstyring og personalforvaltning.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5-1 I vår kommune har vi øremerket midler til innovasjon og utvikling	18	1	3	2,00	,686
5-2 I vår kommune har vi en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg	18	1	3	2,22	,732
5-3 I vår kommune har vi kapasitet til å drive med både drift, utvikling og innovasjon	18	1	3	1,78	,647
5-4 I vår kommune har vi personell som har satt av tid til innovasjon og utvikling	18	1	3	1,89	,676
Valid N (listwise)	18				

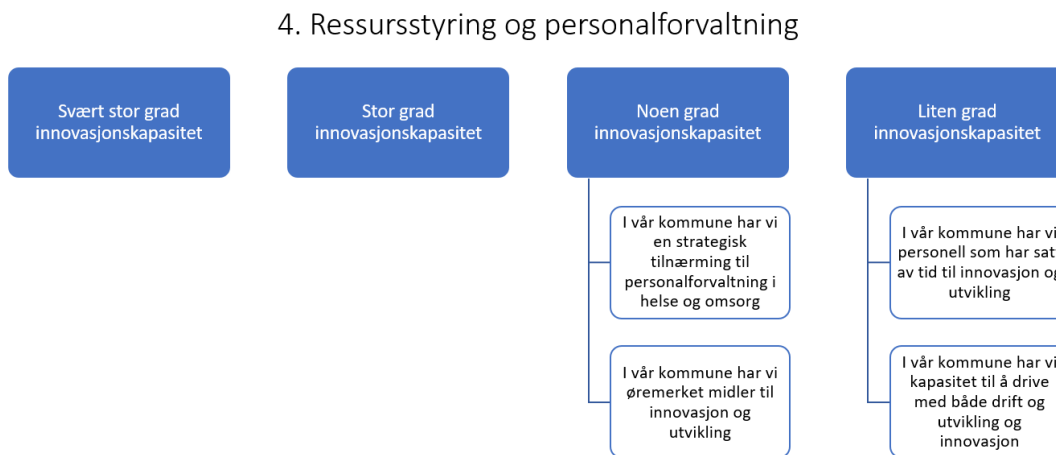
Tabell 7: Tabellen viser resultatene for faktoren ressursstyring og personalforvaltning (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Gjennomsnittsverdiene på de ulike påstandene varierer fra 1,78 til 2,22. Påstanden som har høyest gjennomsnittsverdi er 5-2 som handler om kommunen har en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg. Svaret ligger nærmest svaralternativet 2; i noen grad innovasjonskapasitet.

Den påstanden som har laveste gjennomsnittsverdi er nummer 5-3, om kapasitet til både drift og utvikling som ligger på 1,78. Svaret kan ses i sammenheng med leders evne til både drift og utvikling som ble presentert under innovasjonsfaktoren ledelse. Når det gjelder lederes kapasitet til både drift og utvikling, var gjennomsnittsverdien 2,44. Resultatene viser at respondentene mener at helse og omsorg som helhet har mindre kapasitet til både drift og utvikling, såkalt tohendig/ambidekster kapasitet, enn det ledere har alene.

Spredningen på svarene er fra 1 til 3 for alle de fire påstandene. Det vil si at respondentene har svart i liten grad til i stor grad. Gjennomsnittet på standardavvik for disse påstandene varierer fra lavest 0,647 til høyest på 0,732. Gjennomsnittet for alle standardverdiene ligger på 0,685. Resultatet viser at respondentens svar i noen grad fraviker gjennomsnittet.

De ulike delfaktorene innen ressursstyring og personalforvaltning fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:



Figur 8: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren ressursstyring og personalforvaltning (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Gjennomsnittet for alle spørsmålene samlet sett er totalt på 1,97. Det vil si at som helhet er ressursstyring og personalforvaltning vurdert til å ligge i underkant av 2, noe som tilsvarer liten grad av innovasjonskapasitet.

5.8 Presentasjon av funn om organisasjonsstruktur knyttet til innovasjonskapasitet

På disse spørsmålene har 17 av 20 respondenter svart.

I følge forskning har en organisasjons struktur betydning for en organisasjons innovasjonskapasitet. Med dette som utgangspunkt, er det spurt om følgende i denne undersøkelsen:

- Om kommunens beslutningsmyndighet er godt tilpasset innovasjon og utvikling,

- Om beslutningsmyndigheten er delegert til leder/grupper/fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter i helse og omsorg, og
- Om kommunen har egne prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling,
- Om kommunen har eget fagpersonell som har sitt hovedarbeid innen innovasjon og utvikling, og
- Om kommunen vektlegger digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi der det er hensiktsmessig.

Samlet sett gir svarene ett innblikk i hva respondentene mener om kommunens organisasjonsstruktur.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
6-1 Organisasjonsstrukturen i vår kommune er godt tilpasset innovasjon og utvikling	17	1	4	2,35	,702
6-2 I vår kommune er beslutningsmyndighet delegert til ledere/grupper/fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter i helse og omsorg	17	1	3	2,18	,728
6-3 I vår kommune har vi egne prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling	17	1	3	1,71	,686
6-4 I vår kommune har vi personell/fagpersoner som har sitt hovedarbeid innen innovasjon og utvikling	17	1	3	2,12	,697
6-5 I vår kommune vektlegger vi digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi der det er hensiktsmessig	17	1	4	2,59	,712
Valid N (listwise)	17				

Tabell 8: Tabellen viser resultatene for faktoren organisasjonsstruktur (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

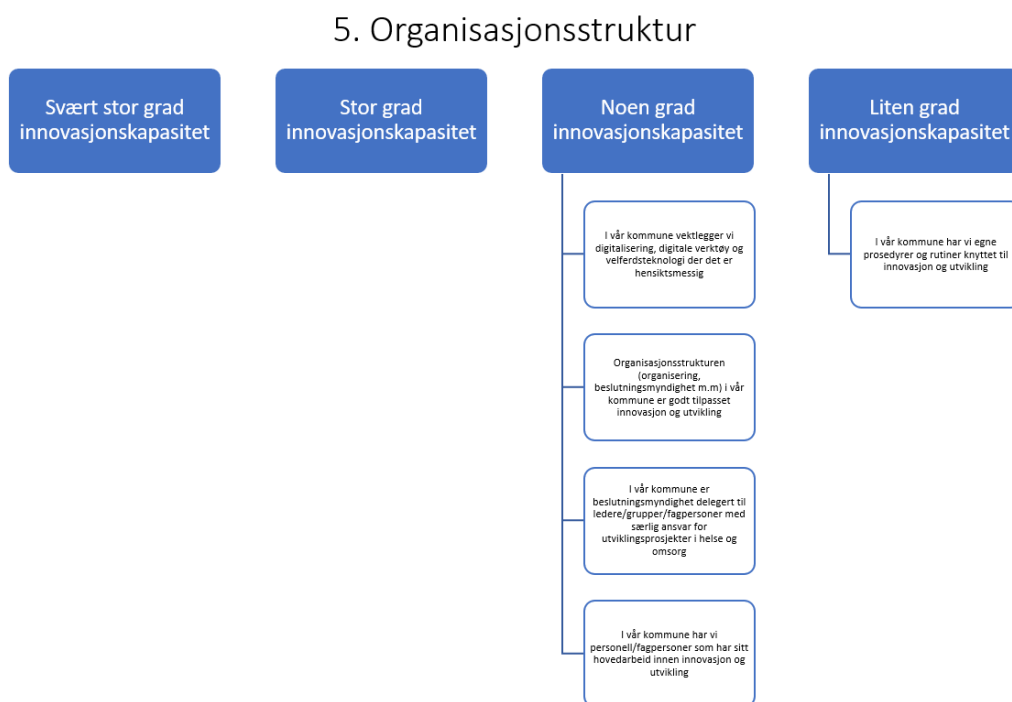
Den påstanden som har den høyeste gjennomsnittsverdien er nummer 6-5 med en verdi på 2,59. Påstanden handler om kommunen vektlegger digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi der det er hensiktsmessig. Resultatet viser at respondentene mener kommunen er nærmere i stor grad enn i noen grad for denne påstanden. Det kan ha en

sammenheng med at helse og omsorg har en koordinator i 40 % stilling for velferdsteknologi, noe som mest sannsynlig oppleves som en støtte for respondentene i daglig drift.

Påstanden som har den laveste gjennomsnittsverdien er nummer 6-3 som handler om kommunen har prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling, og som har en verdi på 1,71. Helse og omsorg har i liten grad rutiner knyttet til innovasjon og utvikling, men resultatene viser at kommunen er nærmere 2; i noen grad enn 1; i liten grad. Det at noen respondenter har svart 3 på dette spørsmålet, noe som tilsvarer i stor grad, kan indikere at det finnes rutiner i organisasjonen knyttet til den enkelte avdeling som ikke er allmenn kjent. Det vil si at rutinene ikke er lagt inn i kommunens digitale kvalitetssystem.

Spredningen på de fem påstandene er fra 1 til 4. Mens påstand 6-2 til 6-4 har en spredning fra 1 til 3, har påstandene 6-1 og 6-5 en spredning fra 1-4. Standardavviket for svarene varierer fra 0,686 til 0,728, der gjennomsnittsverdien for alle standardavvikene er på 0,705. Avviket er høyt og viser at flere av respondentene svarer ulikt gjennomsnittet.

De ulike delfaktorene innen organisasjonsstruktur fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:



Figur 9: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren organisasjonsstruktur (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Fordelingen av påstandene i figur 9 viser at de fleste svarene havner under kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet, mens ett av svarene havner på; i liten grad. Gjennomsnittsverdien samlet sett for de fem spørsmålene under faktoren organisasjonsstruktur havner på 2,19. Det vil si at respondentene vurderer at kommunen har innovasjonskapasitet i noen grad når det gjelder organisasjonsstruktur.

5.9 Presentasjon av funn om organisasjonskultur knyttet til innovasjonskapasitet

17 av 20 respondenter har svart på spørsmålene for denne faktoren.

I flere av forskningsartiklene som det er referert til i denne oppgaven blir organisasjonens kultur trukket fram som viktig for å fremme innovasjon. Ansatte som trives og føler seg trygge og som vet det er greit å gjøre feil, har økt tilbøyelighet til å prøve ut nye ting og innovere. I tillegg er det viktig å ha nødvendig kunnskap og en delingskultur. Et annet perspektiv som det pekes på for offentlig virksomhet, er at ansatte ser verdien av offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av ressursene. Det er derfor spurt om følgende:

- om kommunen har en kultur for samarbeid og deling av kunnskap
- om kommunen har et trygt arbeidsmiljø, med støttende ledelse og rom for å feile
- om det er rom for å prøve ut nye ting, selv om det er risiko for å gjøre feil, og
- om ansatte er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler.

Samlet sett er svarene et uttrykk for respondentenes mening om organisasjonskulturen, det vil si om det er et trygt arbeidsmiljø, om det er lederstøtte og rom for å gjøre feil, om det er delingskultur, og om ansatte har et ansvarlig forhold til ressursbruk, samt samfunnsoppdraget.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7-1 I vår kommune har vi kultur for samarbeid og deling av kunnskap	17	1	4	3,06	,899
7-2 I vår kommune har vi et trygt arbeidsmiljø, med støttende ledelse og rom for å gjøre feil	17	2	4	3,00	,707
7-3 I vår kommune er det rom for å prøve ut nye ting, selv der det er risiko for å gjøre feil	17	2	4	2,53	,624
7-4 I vår kommune er ansatte opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler	17	2	4	3,12	,697
Valid N (listwise)	17				

Tabell 9: Tabellen viser resultatene for faktoren organisasjonskultur (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Den påstanden som har høyest gjennomsnittsverdi er nummer 7-4, med en verdi på 3,12.

Påstanden handler om kommunens ansatte er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler. Resultatet er over 3, det vil i stor grad.

Den påstanden som har lavest gjennomsnittsverdi er nummer 7-3, med en verdi på 2,53.

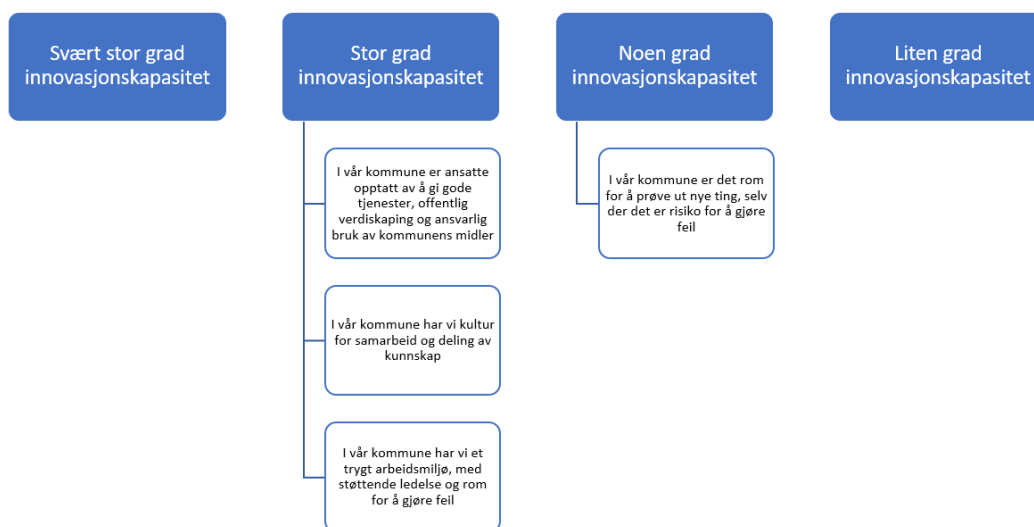
Påstanden handler om det er rom for å prøve ut nye ting, selv om det er risiko for å gjøre feil. Resultatet ligger nærmere i stor grad enn i noen grad, noe som må oppfattes som positivt.

Hele 3 av 4 påstander for denne faktoren ligger over 3; i stor grad. Det må kunne tolkes at respondentene mener helse og omsorg har en organisasjonskultur som er godt egnet for utprøving av nye ting, med aksept for å gjøre feil, samtidig som de ansatte er opptatt av samfunnsoppdraget og ansvarlig bruk av offentlige midler.

Spredningen på svarene er fra 1 til 4 for påstand 7-1, og fra 2 til 4 på de resterende påstandene. Standardavviket varierer fra laveste verdi på 0,624 til høyeste verdi på 0,899, med et gjennomsnitt for alle påstandene på 0,731. Samlet sett er standardavviket høyt, noe som tilsier at respondentene i hovedsak svarer ulikt gjennomsnittet.

De ulike delfaktorene innen organisasjonskultur fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:

6. Organisasjonskultur



Figur 10: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren organisasjonskultur (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Resultatene viser at flere av påstandene havner på kategorien; i stor grad innovasjonskapasitet. Respondentene har svart at kommunen har stor grad av innovasjonskapasitet når det gjelder å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler, og at det er kultur for samarbeid og deling av kunnskap, samt at det er et trygt arbeidsmiljø, med støttende ledelse der det er rom for å gjøre feil.

Selv om bare en av påstandene havner i kategorien; i noen grad, så er det samlede gjennomsnittet for alle svarene på 2,92. Det vil si i kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet. Dette er den høyeste gjennomsnittsverdien av alle faktorene, det vil si rett i underkant av kategorien; innovasjonskapasitet i stor grad.

5.10 Presentasjon av funn om nettverk og tilknytningskapasitet knyttet til innovasjonskapasitet

17 av 20 respondenter har svart på disse spørsmålene.

Noe av det som er allmenn akseptert som viktig for innovasjon, er nettverksarbeid. Nettverk er viktig både for å ha kontakt med de rette nettverkene, evne til å knytte seg til nettverk, og rom for å fokusere på andre fagmiljø, eksterne nettverk m.m. Det spiller også en rolle hvordan nettverkene fungerer, om det er tillit mellom partene, og om nettverkene oppfattes som nyttige. Ulik kompetanse i nettverkene kan føre til at de oppleves som mer nyttig. Målet må

være at nettverkene tilfører vår egen tjeneste noe mer enn om vi ikke hadde deltatt. Et annet perspektiv er om nettverkene kommunen deltar i er strukturerte med mål og mandat, eller om det i hovedsak er ustrukturerte samlinger for inspirasjon. Det er dermed spurt om følgende:

- om kommunen er knyttet til relevante fagnettverk og har kapasitet til å delta
- om det er gjensidighet og tillit i nettverkene
- om nettverkene oppleves som nyttig for både enkelte fagpersoner og tjenestene
- om nettverkene er godt sammensatt, med ulik kompetanse, og ikke minst
- om nettverkene er av uformell eller formell karakter.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8-1 I vår kommune er vi knyttet til relevante fagnettverk, og vi har kapasitet til å delta	17	2	4	2,53	,624
8-2 I de nettverkene vi deltar, er det gjensidighet og tillit i samarbeidene	17	2	4	3,00	,500
8-3 Nettverkene vi deltar i oppleves som nyttig, både for den enkelte fagperson og for tjenesten	17	2	4	3,18	,728
8-4 Nettverkene som vår kommune deltar i, er sammensatt av personer med ulike roller, kompetanse og ståsted (variert kompetanse)	17	2	4	2,82	,809
8-5 Vår kommune deltar mest i uformelle nettverk for ideutveksling og innspill	17	1	3	1,94	,748
8-6 Vår kommune deltar mest i formelle nettverk, med tydelige mandat og nettverksledelse	17	1	4	2,71	,849
8-7 I hvor stor grad deltar du i nettverk der utvikling og innovasjon er hovedfokus?	17	1	4	2,35	,931
Valid N (listwise)	17				

Tabell 10: Tabellen viser resultatene for faktoren nettverk og tilknytningskapasitet (Skala fra 1-4: 1: i liten grad, 2: i noen grad, 3: i stor grad, 4: i svært stor grad).

Den påstanden som har høyest gjennomsnittsverdi er nummer 8-3, med en verdi på 3,18. Påstanden handler om de nettverkene kommunen deltar i oppleves som nyttig, både for den enkelte fagperson og for tjenesten. Resultatet på over 3; i stor grad, viser at respondentene mener kommunen deltar i nyttig nettverk.

En annen påstand som også har en høy gjennomsnittsverdi er nummer 8-2, med en verdi på 3; i stor grad. Spørsmålet handler om det er gjensidighet og tillit samarbeidene i de nettverkene kommunen deltar. Resultatet viser at respondentene opplever trygghet og tillit i nettverkene, noe som er viktig for innovasjonskapasiteten.

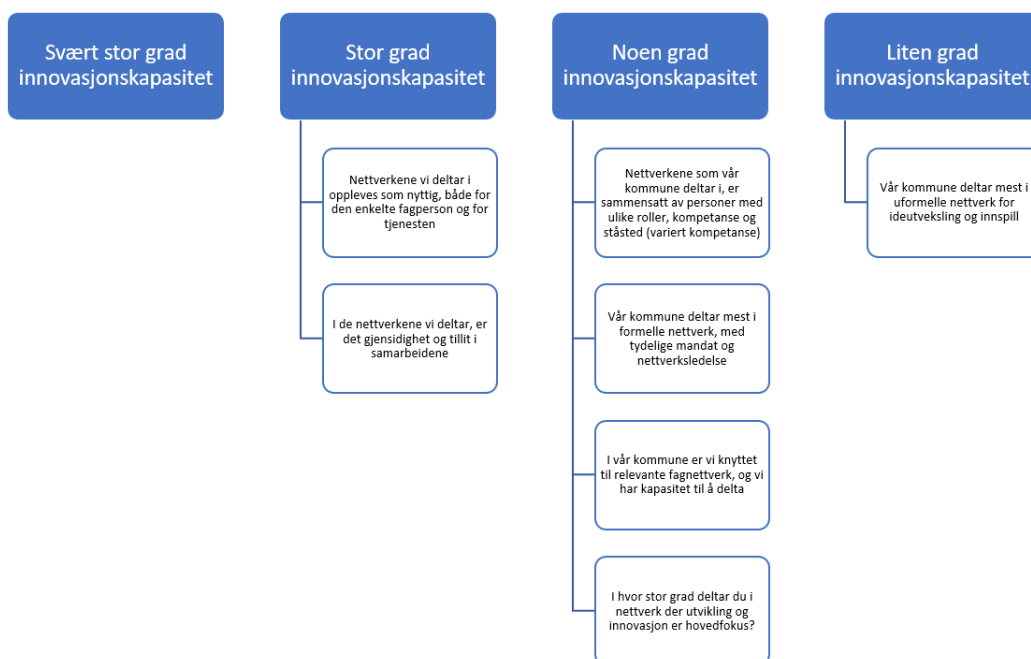
Den påstanden som har lavest gjennomsnittsverdi er nummer 8-5, med en verdi på 1,94. Påstanden handler om kommunen deltar mest i uformelle nettverk for ideutveksling og innspill. Resultatet er i kategorien; i liten grad, men resultatet er ikke nødvendigvis negativt for kommunen. I følge forskning har både formelle og uformelle nettverk en verdi for innovasjonskapasiteten, men uformelle nettverk kan være mest hensiktsmessig tidlig i en innovasjonsprosess. Påstand 8-6 handler om kommunen deltar i formelle nettverk med tydelige mandat og nettverksledelse. Gjennomsnittsverdien for dette spørsmålet er på 2,71, det vil si nærmere; i stor grad enn; i noen grad, noe som viser at respondentene mener kommunen deltar oftest i formelle nettverk.

Spredningen på svarene for faktoren nettverk og tilknytningskapasitet er fra 1 til 4 for påstand 8-6 og 8-7, og fra 1 til 3 for påstand 8-5, og fra 2 til 4 for påstandene 8-1 til 8-4.

Standardverdien varierer fra lavest på 0,500 til høyest 0,931, og gjennomsnittet for alle svarene har en verdi på 0,741. Standardavviket er samlet sett høyt, noe som betyr at flere av respondentene har svart ulikt gjennomsnittet for de fleste spørsmålene.

De ulike delfaktorene innen nettverk og tilknytningskapasitet fordeler seg som følgende når det gjelder grad av innovasjonskapasitet:

7. Nettverk og tilknytningskapasitet



Figur 11: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren nettverk og tilknytningskapasitet (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Fordelingen av svarene i figur 11 viser at det er stor variasjon mellom de ulike påstandene. Respondentene svarer at de i stor grad opplever å delta i nyttige nettverk, og at det er gjensidighet og tillit i samarbeidene kommunen deltar i.

De fleste påstandene havner i kategorien; innovasjonskapasitet i noen grad. Det gjelder påstandene om det er variabel kompetanse i nettverkene, om det er formelle nettverk, om nettverkene er relevante, om det er kapasitet til å delta, og om nettverkene har innovasjon og utvikling som hovedfokus.

Det resultatet som havner i kategorien innovasjonskapasitet i liten grad, er påstand 8-5, med verdien 1,94. Påstanden handler om kommunen deltar i uformelle nettverk. En lav verdi på dette spørsmålet kan like godt tolkes som et positivt resultat for kommunen, da uformelle nettverk kan oppleves som meningsløse og ikke gi konkret verdi tilbake til kommunen.

Gjennomsnittsverdien for alle svarene er på 2,65, noe som tilsvarer; innovasjonskapasitet i noen grad. Om påstand 8-5, som ikke nødvendigvis er negativ for kommunen, ikke regnes med i det sammenlagte resultatet, blir sammenlagt resultat på 2,77. Det vil likevel si en innovasjonskapasitet i noen grad.

6 Drøfting

Det er tre problemstillinger i denne oppgaven som skal besvares. I første del av kapittelet gjøres det rede for problemstillingen to som handler om ledere og fagpersoners forståelse av begrepet innovasjonskapasitet.

Videre i kapittelet drøftes problemstilling én og tre. Den første problemstillingen ble svart ut i teoridelen ut fra funn om innovasjonskapasitet i punkt 3.4.8. Begrunnelsene for hvorfor innovasjonskapasitet kan forstås ut fra de syv faktorene, gjøres rede for i den andre delen av dette kapittelet. I samme del drøftes også i hvilken grad ledere og fagpersoner i helse og omsorg vurderer at Nome kommune har innovasjonskapasitet.

I undersøkelsen er det noen av delfaktorene (påstandene) som er nokså like og blir gjentatt under mer enn én faktor. Det gjelder blant annet samarbeid, der det har vært et poeng å få fram hva ledere vektlegger, og hvordan samarbeid vektlegges i organisasjonen. En annen påstand er den tohendige balansen som gjelder for både den enkelte leder og hele organisasjonen. I drøftingen kan disse variasjonene av påstander henge sammen, og dermed i noen grad bli drøftet sammen.

6.1 Ledere og fagpersoners forståelse av begrepet innovasjonskapasitet

Resultatene fra undersøkelsen i denne oppgaven viser at ledere og fagpersoner i hovedsak forstår begrepet innovasjonskapasitet som fornyelse, muligheter, utvikling og endring. Det var mulig å finne utsagn som støttet dette hos 18 av respondentene, det vil si 100 % av de som svarte på undersøkelsen. Flere av respondentene trakk fram at det var snakk om fornyelse og endring over tid, noe som kan forstås som en kontinuerlig aktivitet. Det er i hovedsak brukt positive ord i omtalen av innovasjonskapasitet som muligheter, utvikling, og framtidsrettet, noe som kan indikere at innovasjon og innovasjonskapasitet i hovedsak er forbundet med noe positivt. Det positive og framtidsrettede perspektivet er også noe som framheves i litteraturen av blant annet Lewis et al. (2018). Dette til tross for at det også er knyttet risiko til begrepet innovasjon. I følge Aasen og Amundsen (2020) dreier innovasjon seg om risiko, og jo større endringer desto større er risikoen. Risikoperspektivet kommer i liten grad fram i tilbakemeldingene til ledere og fagpersoner i Nome kommune.

Det som blir trukket fram av hele 56 % av respondenter er at innovasjonskapasitet dreier seg om ressurser og rammer. Det vil si tid personal og økonomi til å drive med innovasjon. I følge

respondentene handler det i stor grad om nødvendige ressurser for å kunne gripe mulighetene til innovasjon. Resultatene kan kanskje forstås slik at respondentene i stor grad har følt den tohendige balanseutfordringen i egen hverdag. Kommunene har blant annet vært gjennom to tøffe år med koronapandemi, der helse og omsorg med sine ansatte ble strukket til det ytterste for å håndtere krisen. Det ble gitt mye midler til kommunene, men det var ikke nødvendigvis mulig å få tak i nok folk til oppgavene. Personalmangelen gjaldt i stor grad Nome kommune som dermed måtte legge mye oppgaver på de fast ansatte. Særlig ledere i helse, både kommuneoverlege, toppleder og mellomledere, måtte jobbe svært mye med fagutvikling, innovasjon og endring, samtidig som ordinær drift skulle gjennomføres. Det gav svært mye overtid for alle sammen, noe de fleste nok har friskt i minne. Med dette som erfaring, er det kanskje ikke så rart at ledere og fagpersoner i helse og omsorg er opptatt av å ha nok ressurser til innovasjon. I kriser strekker de fleste seg langt, men langvarige belastninger er uheldig. I daglig drift vil det dermed være nødvendig med ekstra ressurser for å ha innovasjonskapasitet.

Det er flere av faktorene innen innovasjonskapasitet som kun er nevnt av én til fire respondenter. Blant annet er samarbeid, ledelse og teknologi kun nevnt av én respondent. Struktur og læring er nevnt av tre respondenter, mens kultur er nevnt av fire respondenter. Én av faktorene i innovasjonskapasitet er ikke nevnt av noen av respondentene, og det er mål og strategier. Det vil si at de faktorene som er trukket fram som svært viktig for innovasjonskapasitet i litteratur og forskning, i liten grad blir nevnt i undersøkelsen. Respondentene i denne undersøkelsen jobber i samme kommune og møtes i jobbsammenheng regelmessig. Ved å se på svarene som en samlet helhet for en samarbeidende gruppe, kan det se ut til at de fleste faktorene innen innovasjonskapasitet er nevnt av én eller flere medlemmer i gruppen. Det er dermed mulig å anta at om temaet hadde blitt drøftet i en samlet gruppe, ville det vært mulig å få fram en bred forståelse av hva innovasjonskapasitet betyr.

Det at de fleste respondentene svarer fornyelse, mulighet, utvikling og endring, kan kanskje ha en sammenheng med at respondentene svarer det de forbinder med innovasjon mer enn innovasjonskapasitet. Innovasjon som begrep handler mye om nye ideer, nyskaping og fornyelse, og slik som begrepet blir bruk i offentlige styringsdokumenter, som Meld. St. 30 «En innovativ offentlig sektor» (2019), er innovasjon løsningen for utfordringsbildet i helse og omsorg. I forbindelse med denne oppgaven, ble det tydelig at det var lett å finne forskning knyttet til innovasjon, og i mindre grad for innovasjonskapasitet. Resultatet kan indikere at innovasjonskapasitet er et noe ukjent begrep for respondentene i denne undersøkelsen.

For helse og omsorg kan undersøkelsen framstå som en null-punkts undersøkelse. Resultatet i undersøkelsen viser at begrepet innovasjonsskapasitet er mer omfattende i teorien enn forståelsen er i praksis. Det er dermed et gap i forståelsen som vil kunne få betydning for kommunen, særlig om begrepet tas i bruk i kommunale styringsdokumenter. Gapet bør dermed lukkes. En felles forståelse av begrepet vil kunne gi et bedre utgangspunkt for å jobbe videre med innovasjonsskapasiteten i helse og omsorg. For å kunne jobbe med innovasjonsskapasitet i hele kommunen, bør samme forståelse tilflyte resten av kommunen, blant annet til andre ledere, fagpersoner, ansatte og politikere.

6.2 Innovasjonsskapasitet i Nome kommune

Innovasjon er et begrep som blir mye omtalt i tilknytning til offentlig forvaltning, ikke minst i forbindelse med prosesser og strukturer, samt nye produkter innen digitalisering. I tillegg peker Jacobsen og Thorsvik (2021) på at en spesiell type læring som kan betraktes som innovasjon. Det innebærer at en organisasjons evne til å lære er avgjørende for en organisasjons innovasjon. I teorien peker blant annet Henderson-Clark (1990) på ulike typer innovasjon basert på resultatene av innovasjon. Det mest kjente skillet er kanskje mellom radikal og inkrementell innovasjon, noe som i praksis vil si ulike grader av innovasjon. Radikal innovasjon vil kunne tolkes som paradigmeskifte, mens inkrementell innovasjon vil si en forbedring av et eksisterende tiltak, prosess eller produkt. Innen helse og omsorg kan kanskje innføringen av velferdsteknologi betraktes som en radikal innovasjon, mens innføring av digital elektronisk pasientjournal kanskje kan vurderes som en forbedring av eksisterende løsning. Aasen og Amundsen (2020) peker på at innovasjon i en organisasjon handler om å forandre kultur, vaner og rutiner. Ut fra litteratur og forskning som finnes om innovasjon, er det dermed mulig å forstå at innovasjonsskapasitet må bestå av mange ulike elementer og berøre mange deler av en organisasjon. Innovasjonsskapasitet i denne oppgaven tar utgangspunkt i Meyer, Bjerke og Haueng (2022) forståelse av begrepet; at innovasjonsskapasitet er en ferdighet som en organisasjon innehar, og som gjør organisasjonen bedre i stand til å innovere kontinuerlig. Det å kunne innovere kontinuerlig er et viktig poeng, da det i helse og omsorg er behov for kontinuerlige nytenking og endring for å kunne møte utfordringene som ligger i nær framtid.

Det kan kanskje diskuteres i hvilken grad en mindre distriktskommune trenger innovasjonsskapasitet, da mindre kommuner i liten grad går i front når det gjelder innovasjon,

men heller «adopterer» løsninger som større kommuner har utviklet. Dette er kanskje et argument når det gjelder radikal innovasjon som innebærer stor risiko, men når det er snakk om inkrementell innovasjon er det vel så viktig at selv de miste kommuner har en viss kapasitet til innovasjon. Digidir (2023) påpeker at det er like mye innovasjon å innføre en allerede eksisterende løsning, selv om den er kjent og tatt i bruk av andre virksomheter. Poenget er at løsningen er ny for den aktuelle virksomheten. Ut fra denne forståelsen må alle kommuner ha en viss innovasjonskapasitet. I tillegg er det mye som taler for at organisasjoner som har innovasjonskapasitet, har en fordel sammenlignet med andre som ikke har kapasitet, noe Aasen og Amundsen (2020) viser til i sin bok om *Innovasjon som kollektiv prestasjon*.

Med forståelsen av at selv mindre distriktskommuner bør ha en viss innovasjonskapasitet, og at organisasjoner som har innovasjonskapasitet har en fordel sammenlignet med de som ikke har det, er det i denne oppgaven utledet 7 faktorer i innovasjonskapasitet som er beskrivende for en kommunal organisasjons innovasjonskapasitet. Faktorene er brukt som utgangspunkt for å undersøke innovasjonskapasiteten i Nome kommunes helse og omsorgstjenester. De syv faktorene er: 1) ledelse, 2) kompetanse, læring og informasjonsforvaltning, 3) mål og strategier, 4) ressursstyring og personalforvaltning, 5) organisasjonsstruktur, 6) organisasjonskultur og 7) nettverk og tilkoblingskapasitet. Videre i oppgaven vil det drøftes hvorfor disse faktorene kan inngå i innovasjonskapasitet for helse og omsorg i en mindre distriktskommune. Samtidig vil resultatene fra surveyen knyttet til problemstilling tre som handler om i hvilken grad ledere og fagpersoner i Nome kommune vurderer at kommunen (i helse og omsorgstjenesten) har innovasjonskapasitet, drøftes med utgangspunkt i de ulike faktorene i innovasjonskapasitet.

6.2.1 Ledelsens betydning for innovasjonskapasitet i kommunen

Den første faktoren i innovasjonskapasitet i denne oppgaven er ledelse. Det at ledelse er viktig for innovasjon er blant annet påpekt av Lewis et al. (2018) som presenterte dette som et av hovedfunnene i sin studie om innovasjonskapasitet fra 2018. I tillegg er viktigheten av ledelse påpekt i OECD (2019) sin studie om innovasjonskapasitet fra 2019.

Samlet sett er ledelse den faktoren som er scoret nest høyest av alle faktorene i innovasjonskapasitet i denne undersøkelsen. Innen ledelse er det særlig delfaktoren; om ledere er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler som er scoret høyt. I surveyen havner delfaktoren i kategorien; i stor grad, med den

høyeste scoren av alle delfaktoren i undersøkelsen. Delfaktoren handler blant annet om leders holdninger og verdier, og respondentene mener ledere i Nome kommune i stor grad er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler. Da Silva & Jardòn (2021) og Kim og Kim (2022) peker på at hvordan ledere forholder seg til samfunnsoppdraget, etikk og moral har betydning for innovasjonskapasiteten. Noe som kanskje betyr at ledere som er opptatt av å utføre samfunnsoppdraget samvittighetsfullt, og som strekker seg lengre for å finne gode løsninger innenfor ressursrammene, er positivt for kommunens innovasjonskapasitet. I Meld. St. 7 Nasjonal helse- og sykehusplan (2019-2020) framheves det at innovasjon i offentlig sektor i stor grad handler om å løse samfunnsoppdraget på nye måter for å opprettholde bærekraft, og for å skape verdi for innbyggere og samfunnet. Bærekraft er en vesentlig faktor i offentlig sektor, og er noe ledere i kommunale helsetjenester må håndtere daglig. Det er ingen tvil om at slik utfordringsbilde ser ut framover i helse og omsorg vil det være lett for ledere å «stå på kravene» om mer ressurser. Helse og omsorg har i stor grad lovpålagte oppgaver, men det er nyanser innen tjenestetilbudene som må utfordres framover. For å kunne utfordre nyansene, er det viktig å ha ledere som er opptatt av både å gi gode og forsvarlige tjenester, samt bærekraft. I følge undersøkelsen er dette noe respondentene mener kommunen har.

Nettverksledelse er i flere studier trukket fram som svært viktig for å kunne få til innovasjon, og er i Lewis et al. (2017, 2018), Haug (2018), og Gieske et al. (2016) sine studier om innovasjonskapasitet ansett som et nødvendig virkemiddel. Kim og Kim (2022) framhever særlig mellomlederes rolle til å påvirke og motivere sine ansatte til samhandling og samarbeid som viktig for innovasjonskapasitet. Med en forståelse av at samarbeid dreier seg om både internt og eksternt samarbeid, ble en av påstandene i undersøkelsen; om ledere vektlegger samarbeid i vår kommune. I undersøkelsen scorer respondentene denne delfaktoren nest høyest innen ledelse, det vil si i kategorien; i stor grad. Det vil si at respondentene mener ledere i Nome kommune vektlegger samarbeid i stor grad. Spredningen på svarene er fra 2; i noen grad til 4; i svært stor grad. Resultatet må kunne tolkes positivt fordi ingen mener at ledere vektlegger samarbeid i liten grad. Hvorvidt respondentene har vurdert både eksternt og internt samarbeid som helhet sier ikke undersøkelsen noe om. Om respondentene har vurdert bare det interne samarbeidet, vil det kanskje bli feil å knytte resultatet opp mot nettverksledelse. Imidlertid vil ledere som vektlegger samarbeid kanskje i større grad være åpen for samarbeid i alle retninger både internt og eksternt. Det bør dermed være mulig å se

på resultatet for denne delfaktoren som positiv for kommunen og for kommunens innovasjonskapasitet. Det vil si et godt utgangspunkt for å jobbe videre med nettverk og eksternt samarbeid.

En ledelsesutfordring som Meyer m/flere (2022) peker på i forbindelse med innovasjonskapasitet, er utfordringen med å balansere drift og innovasjon. En av påstandene i undersøkelsen knyttet til ledelse ble derfor; om ledere i vår kommune har kapasitet og kompetanse til å håndtere både drift og endring i vår kommune. Denne delfaktoren ble scoret lavest av alle delfaktorene innen ledelse, men fortsatt i kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet. Ingen har svart i liten grad, noe som viser at det er rom for ledere å ha noe fokus på utviklingsoppgaver. Lederutfordringen knyttet til den tohendige balansen i Nome kommune henger kanskje sammen med organiseringen. Det er i Nome 16 ledere i helse og omsorg for sirka 440 fast ansatte pluss vikarer, noe som gir store lederspenn for enkelte ledere, og som knytter lederne sterkt til drift. Tre av de 16 lederne er halve tiden i drift. Noen ledere har svært mange ansatte, noe som naturlig nok gjør det vanskelig å prioritere tid til utviklingsoppgaver. Det enkleste grepet kommunen kan gjøre er kanskje å etablere flere ledere, slik at lederspennet blir mindre. Selv om grepet virker naturlig, er det vanskelig å finne ressurser. Pleie og omsorg drifter billig sammenlignet med andre kommuner, og det er dermed utfordrende å finne ressurser innenfor egne rammer til flere leder, da ressursene må hentes fra pasientnære tjenester. Når det gjelder den tohendige balansen, kan resultatet tyde på at det er stor forskjell på lederes mulighet til å prioritere tid til innovasjon og utvikling. Videre i arbeidet med å forbedre kommunens innovasjonskapasitet, vil det være hensiktsmessig å vurdere lederstillingene, og se hva som kan gjøres for å øke kapasiteten der det i dag er minst kapasitet.

En av påstandene innenfor spørsmålsbatteriet ledelse dreier seg om leder er framoverlent og ser muligheter, mens en annen dreier seg om ledere i vår kommune klarer å skape engasjement for nye løsninger og muligheter, noe som indikerer en viss lederstil. Tidd og Bessant (2009) har identifisert ni kjerneoppgaver som de mener inngår i innovasjonsledelse, mens PAIE-typologien viser hvordan ulike lederstiler har betydning for resultat. I følge PAIE-typologien er det særlig entreprenørrollen som er viktig for innovasjon. Det vil si ledere som er opptatt av å innhente ressurser og nyskaping, samt å skaffe ressurser og ytre støtte (Strand, 2018, s 433). Richard et al. (2016) fant i sin undersøkelse om innovasjonskapasitet at den mest hensiktsmessige lederstilen var en kombinasjon av transformerende lederstil, med

vektlegging av visjonært lederskap som er inspirerende. I denne undersøkelsen har respondentene svart at ledere i vår kommune i noen grad er framoverlent og ser muligheter. Verdien er sterk, og ligger nærmere kategorien; i stor grad enn; i noen grad. Resultatet kan kanskje indikere at ledere i Nome kommune er framoverlent og ser muligheter, noe som vil være nyttig for kommunen når tjenestene i stor grad må endres for å kunne håndtere utfordringene i framtiden. Det at ledere selv mener de er opptatt av å se framover og finne nye muligheter, kan kanskje bidra til en større bevissthet på behovet for endring, noe som er et viktig steg fram mot nye løsninger og en styrke for innovasjonskapasiteten.

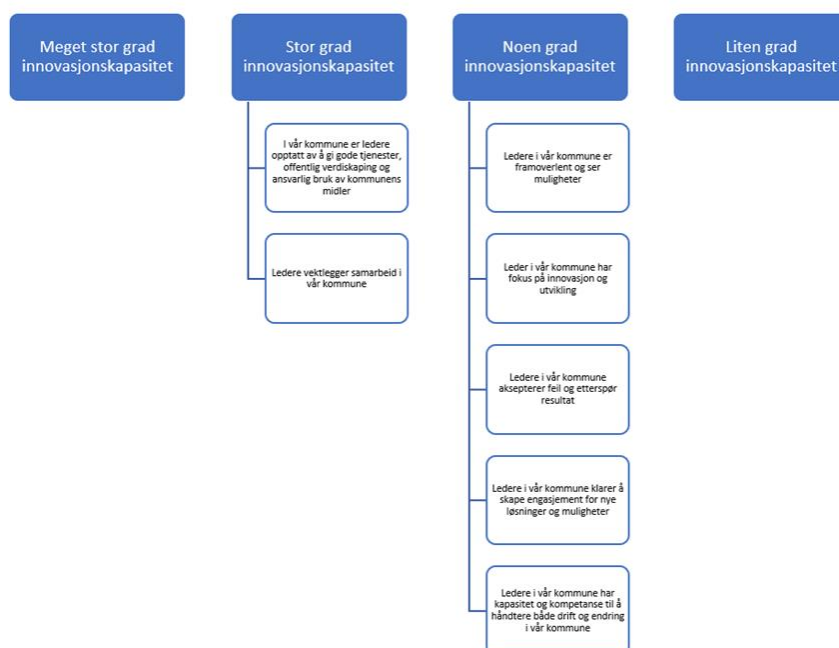
For å kunne ha en viss innovasjonskapasitet, er det viktig å ha ledere som faktisk er opptatt av nytenking og endring, og å få med seg folk på endringen, noe som også blir framhevet av Tidd og Bessant (2009) i de ni kjerneoppgavene i innovasjonsledelse. I denne oppgaven har respondentene vurdert denne delfaktoren til kategorien; i noen grad. Det er kanskje ikke slik at innovasjonsledelse bør være den mest framtreddende egenskapen hos en leder i helse og omsorg, men det er viktig å ha ledere som er opptatt av å se nye muligheter, fordi det motsatte vil kunne virke som en brems for kommunens utvikling. I verste fall kan ledere med for liten vilje til endring og nyskaping framstå som et hinder for faglig utvikling for de ansatte, noe som igjen kan skape mistriivsel og faglig stagnasjon. Uinteresserte og negativ ledere klarer ikke skape engasjement for nye løsningen, noe som igjen kan medføre at en innovasjon mislykkes. Ut fra resonnetet om at ledere må ha en atferd som fremmer innovasjon, kan det dermed oppfattes som viktig å jobbe for å utvikle visse entreprenørske evner hos alle ledere, for å sikre faglig utvikling og framgang for det enkelte fagområde. En ting er å utvikle visse lederegenskaper blant egne ledere, men det kan også være verdt å merke seg at ved nyansettelser kan det være hensiktsmessig å sørge for ulike ledertyper i et team, noe som blant annet Lewis et al. (2017) påpeker i sin studie. En mindre homogen ledergruppe vil kunne sikre mangfold og sannsynliggjøre at gruppen som helhet ser utfordringer fra ulike perspektiv. Resultatene i Nome kommune viser at helse og omsorg i noen grad klarer å skape engasjement for nye løsninger og muligheter, noe som kanskje ikke er godt nok når tjenestene skal gjennom store endringer. En velkjent utfordring i helse med døgnkontinuerlige tjenester, er å nå alle ansatte. Det er særlig vanskelig å nå de som jobber bare helger og natt. Om ikke lederne klarer å få med tjenestene, vil det bli stor motstand, noe som ofte gir dårlige resultat. Det å jobbe videre med medbestemmelse og medvirkning, samt å nå alle ansatte, kan kanskje

føre til et større engasjement framover, noe som kanskje kan bidra til å styrke innovasjonskapasiteten.

Ifølge Richard et al. (2016), Lewis et al. (2017, 2018) er det flere egenskaper hos ledere som er positivt for innovasjonskapasiteten. I kombinasjon med en transformerende lederstil, er ledere som har en mellommenneskelig stil viktigst for innovasjonskapasiteten. Det vil si ledere som bidrar til intellektuell stimulering, som vektlegger samarbeid, og er villig til å akseptere feil hos ansatte. Det er dermed inkludert en påstand i undersøkelsen om leder i vår kommune aksepterer feil og etterspør resultat. Denne delfaktoren ble scoret til 2,67 i undersøkelsen, noe som tilsier kategorien; i noen grad. Svaret ligger verdimessig nærmere; i stor grad enn kategorien; i noen grad, noe som må tolkes positivt for kommunen. Delfaktoren sier noe om hvordan leders atferd påvirker tjenestene. En leder som aksepterer feil, vil mest sannsynlig ha trygge medarbeidere som både kan si fra, komme med innspill og prøve ut nye oppgaver. I følge Aasen og Amundsen (2020) dreier innovasjon seg om en viss grad av risiko. Det å ha trygge ledere som tørr å ta noe risiko er dermed viktig for å få til endring. Det vil kanskje bety at i en organisasjon med stor grad av innovasjonskapasitet er det en viss aksept for risiko i hele beslutningskjeden, fra tjenesteleder til administrativ leder, og videre til politisk nivå. Det er ikke lett å si hva som er trygt nok for en tilfredsstillende innovasjonskapasitet, da det nok vil være individuelle forskjeller på dette området. Ut fra resultatet i denne undersøkelsen, er det kanskje mulig å tenke at kommunen faktisk har en tilfredsstillende psykososial trygghet som dermed er positiv for innovasjonskapasiteten.

Samlet sett viser resultatene for faktoren ledelse i innovasjonskapasitet at to av delfaktorene havner i kategorien; stor grad innovasjonskapasitet, mens de øvrige fem havner i kategorien; noen grad av innovasjonskapasitet. Det samlede resultatet viser en verdi på 2,86, det vil si at respondentene mener kommunen har noen grad av innovasjonskapasitet i Nome kommune når det gjelder ledelse. Resultatene samlet sett viser at ledelsen er sterkest når det gjelder holdninger og verdier til offentlig verdiskaping og samfunnsoppdraget, samt at samarbeid vektlegges. På den annen side er det mulig å forbedre rammene for de lederne som har minst kapasitet til en hensiktsmessig balanse mellom drift og innovasjon.

Ledelse



Figur 7: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren ledelse (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

6.2.2 Kompetanse, læring og informasjonsforvaltnings betydning for innovasjonskapasitet i kommunen

Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning er den andre faktoren i innovasjonskapasitet som er inkludert i oppgaven. Læring og kompetanse er trukket fram som viktig for innovasjon i flere av de empiriske studiene og litteraturen som er en del av faktagrunnlaget for denne oppgaven, blant annet av Kim og Kim (2022), Gieske et al. (2016) og Lewis et al. (2017, 2018). En av påstandene i undersøkelsen handler derfor om kompetanse og læring blir vektlagt i vår kommune. Denne delfaktoren er scoret til 2,72 det vil si i kategorien; i noen grad, men da nærmere kategorien i stor grad. Det må kunne tolkes som positivt for innovasjonskapasiteten i Nome kommune. Læring i denne sammenhengen dreier seg både om individuell læring og organisatorisk læring. For å oppnå en lærende organisasjon er det, blant annet ifølge Kim og Kim (2022), viktig å fange opp ny og viktig informasjon som har betydning for utvikling og drift, samtidig må organisasjonen kunne omforme, tilpasse og spre informasjonen til egne ansatte. Det var dermed naturlig å ta med en påstand knyttet til både det å se nye muligheter og fange opp ny kunnskap. I undersøkelsen er denne delfaktoren

scoret til 2,56, det vil si i kategorien; i noen grad. Spørsmålet er om det er godt nok at denne egenskapen kun er i noen grad. Respondenten har svar fra 2: i noen grad til 3; i stor grad på denne delfaktoren. Det er positivt at ingen har svart det laveste alternativet; i liten grad, men det er sannsynlig at kommunen må være mer observant for å få med seg ny kunnskap og nye muligheter for å kunne endre raskt nok. Endringer i kommunen tar ofte lang tid, da kostnadskrevenne tiltak må inn i budsjett, noe som gir års perspektiv i kostbare endringsprosesser. Det vil si at om kommunen er «bakpå» er det mulig å miste nye muligheter som for eksempel aktuelle tilskudd. For å øke kommunens innovasjonskapasitet vil det dermed være hensiktsmessig å sikre god innsikt i nye muligheter og ny kunnskap.

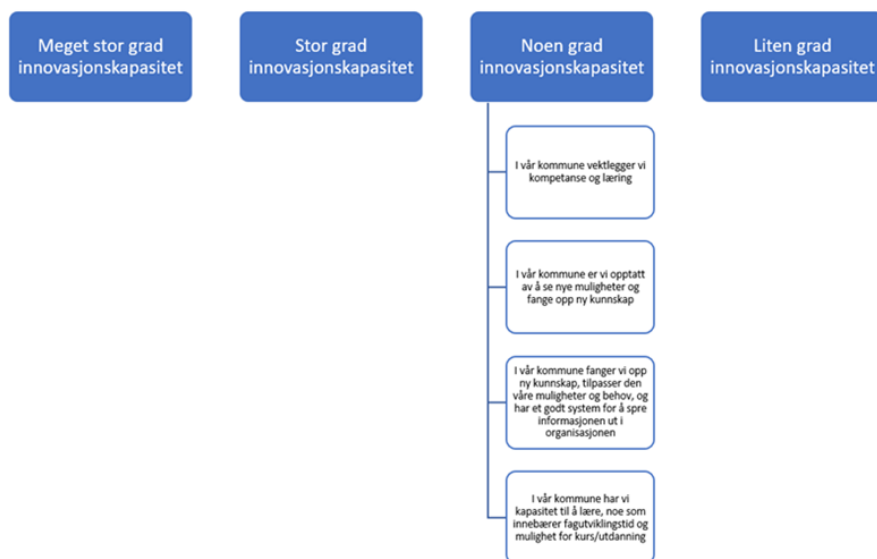
En av påstandene i dette spørsmålsbatteriet er knyttet til om kommunen evner å tilpasse informasjonen kommunens muligheter og behov, og om det eksisterer et godt system for å spre informasjonen ut i organisasjonen. Da Silva og Jardøns (2021) studie bekrefter at faktorer innen human intellektuell kapasitet som blant annet opplæring, har en positiv og direkte påvirkning på offentlig sektors evne til å innovere. Dette betyr kanskje at organisasjoner som har et godt system for kompetanse, læring og informasjonsforvaltning i organisasjonen, er godt tilrettelagt for god innovasjonskapasitet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2021) vil hierarki kunne være til hinder for læring, men om hierarki brukes til å synkronisere læring i hele organisasjonen, vil det være positivt. Spørsmålet er om Nome kommune, som har en tradisjonell organisering med kommunalt hierarki, bruker hierarkiet til å legge til rette for læring i hele organisasjonen eller om det er til hinder. Resultatet i denne oppgavens undersøkelse viser at respondentene mener kommunen i noen grad klarer å fang opp ny kunnskap, tilpasse den våre muligheter og behov, med et godt system for informasjonsforvaltning. Delfaktoren er scoret til 2,33. Respondentene har svart fra 1; i liten grad til 3; i stor grad, noe som viser at ingen av respondentene mener kommune har et godt nok system for opplæring og informasjonsforvaltning. Det bør dermed være hensiktsmessig for helse og omsorg å forbedre systemet for å kunne øke kommunens innovasjonskapasitet.

Det kan stilles spørsmål ved hva som fører til læring i organisasjoner, men det er en allmenn oppfattelse i helse og omsorg at frikjøpt tid til fagutvikling har stor betydning. En av påstandene i undersøkelsen handler derfor om kommunen har kapasitet til å lære, noe som er definert som frikjøpt fagutviklingstid og mulighet for kurs og utdanning for ansatte. Denne delfaktoren ble scoret til 2,11, noe som er laveste score for faktoren kompetanse, læring og informasjonsforvaltning. Det vil si i kategorien; noen grad innovasjonskapasitet, noe som

kanskje må anses som utilfredsstillende, særlig med tanke på rekrutteringsutfordringene som kommunen allerede har. En av utfordringene Nome kommune har er å finne nok ressurser til fagutvikling. Nome kommune har høy grad av bundne kostnader, og små eller middels frie inntekter. Kommunen vil dermed kanskje ha større utfordringer med å prioritere tilskudd til ansattes utdanning sammenlignet med kommuner som har høy grad av frie inntekter. I tillegg har kommunen mest sannsynlig høyere kostnader per ansatt til utdanning, da det som regel er større reiseutgifter og overnattingsbehov for de som bor i distriktene. Ett tiltak som kan øke Nome kommunes mulighet til utdanningsstøtte til ansatte, er statlige tilskuddsmidler. Tilskuddsmidler er en type innovasjonsvirkemiddel, og Telemarksforskning (2020) har undersøkt hvordan små distriktskommuner nyttiggjør seg disse. Undersøkelsen viste at små kommuner i mindre grad klarer å nyttiggjøre seg av statlige ordninger for innovasjon og utvikling. Et eksempel på en tilskuddsordning som er aktuell for helse og omsorg er; kommunalt kompetanse- og utviklingstilskudd som Statsforvalteren administrerer. En av utfordringen med dette tilskuddet er at det gir lite uttelling per utdanning. Kommunen kan kanskje få 50.000 kroner til en utdanning som koster kommunen 200.000 kroner. Det vil alltid være noe vakanse i stillinger og variasjoner i lønn som gir et spillerom i drift, men i små kommuner dreier det seg om mindre summer enn i store kommune. Dermed kan det være mer utfordrende for Nome kommune å frigjøre 150.000 kroner til utdanning fra drift, enn det er for kommuner med stordriftsfordeler. Det å ha en innovasjonskapasitet for denne delfaktoren i kategorien; i noen grad vil mest sannsynlig føre til at Nome kommune stiller dårlig i kappløpet om å rekruttere og beholde fagkompetanse i årene som kommer.

Når det gjelder faktoren kompetanse, læring og informasjonsforvaltning som helhet, viser det samlede resultatet en innovasjonskapasitet i noen grad, med en samlet sum på 2,43. Det vil si nærmere kategorien; i noen grad enn kategorien; i stor grad. Alle delfaktorene er scoret til kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning er framhevet som svært viktig for en organisasjons innovasjonskapasitet. Det er dermed vanskelig å se for seg at Nome kommune kan være tilfreds med en innovasjonskapasitet i noen grad for denne faktoren. For å kunne øke innovasjonskapasiteten er det flere tiltak som kan være nyttig, men det å ha et godt system for internopplæring og utdanning, samt høyt fokus på å søke tilskuddsmidler, kan være bra å prioritere.

Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning



Figur 8: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren kompetanse, læring og informasjonsforvaltning (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

6.2.3 Mål og strategiers betydning for innovasjonskapasitet i kommunen

Den tredje faktoren innen innovasjonskapasitet som er inkludert i denne oppgaven er mål og strategier. Aasen og Amundsen (2020) påpeker at en enkel innovasjonsstrategi handler om å finne ut hvilke problemer som skal løses og hvilke tilbud som skal gis. Et av spørsmålene i undersøkelsen er dermed om kommunen har god oversikt over behov i helse og omsorg.

Denne delfaktoren er scoret til 2,89 i oppgavens undersøkelse, noe som tilsier kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet. Delfaktoren er den som er høyst scoret innen faktoren mål og strategier. Resultatet viser en relativt høy score, men spredningen i svarene er stor, fra 1; i liten grad til 4; i svært stor grad. Det viser at det er svært ulik oppfatning blant respondentene når det gjelder innsikt i behov. Resultatet speiler ikke at kommunen blant annet gjennomførte en behovskartlegging i pleie og omsorg i 2022, og har hatt fokus på behov i helse og omsorg, blant annet innen rekruttering. Noe av årsaken kan være for lite fokus i ledergruppen, ulik involvering i prosessen, og at nyansatte ikke er like godt kjent med rapporter og planer som foreligger.

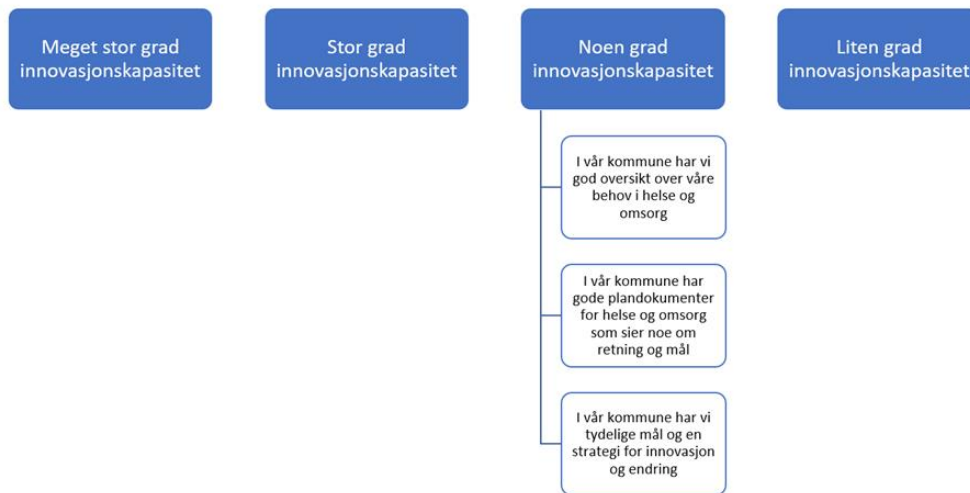
En annen delfaktor i undersøkelsen dreier seg om kommunen har gode plandokumenter som sier noe om retning og mål for helse og omsorg. Kommunen har flere planer for helse og

omsorg og de fleste er klar for revidering, noe som kan forklare en verdi på 2,5 som tilsvarer kategorien; i noen grad. I 2022 ble det gjennomført en behovskartlegging av plasser til heldøgns omsorg fram mot 2040. I kartleggingen kom det tydelig fram at det var et stort behov for såkalte trygghetsplasser for eldre, med mulighet for fellesmåltider og sosialt samvær. Kartleggingen førte til endret retning og ny strategi. Kommunen gikk fra å skulle bygge ut sykehjemsplasser, til å bygge omsorgsboliger med fellesareal og personalbase. Resultatene for denne delfaktoren viser en spredning fra 1; i liten grad til 3; i stor grad, noe som igjen viser at det er ulik kjennskap til behovskartleggingen som er gjort, og helse og omsorgs ulike plandokumenter. Når planene skal revideres, vil det pekes ut en arbeidsgruppe. Det blir dermed viktig å sikre et godt system for å spre informasjonen ut i organisasjonen, slik at retning og mål for helse og omsorg er velkjent blant alle ledere og fagpersoner.

Strategi og mål er styringsverktøy som blir mye brukt i offentlig virksomhet. Det å sette mål for innovasjonsarbeidet, samt å ha en strategi for å nå målene, vil ifølge blant annet OECD (2019) være viktig for innovasjonskapasiteten til en organisasjon. Det nytter ikke bare å sette mål, men disse må være godt implementert i organisasjonen. Tydelige og forpliktende mål for innovasjon vil også kunne føre til at det blir satt av ressurser til innovasjonsarbeidet. Det er dermed et spørsmål i undersøkelsen om kommunen har tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring. Resultatet for denne delfaktoren var på 2,06, det vil si laveste score for delfaktorene knyttet til mål og strategier. Helse og omsorg har ingen mål for innovasjon og endring alene, men Nome kommune som helhet har en digitaliseringsstrategi. Resultatet viser at respondentene mener Nome kommune i noen grad har mål og en strategi for innovasjon og utvikling. Det er mulig at digitaliseringsstrategien er noe kjent, men det kan også være at resultatet skyldes at respondentene har tolket andre plandokumenter/strategier som et uttrykk for innovasjon og endring. Det å sette mål for innovasjon og endring vil kunne være med å bevisstgjøre organisasjonen, øremerke midler og dermed kanskje øke innovasjonskapasiteten.

Samlet sett for faktoren mål og strategier viser resultatene at alle delfaktorene havner i kategorien; noen grad innovasjonskapasitet, med en samlet verdi på 2,48. Det viser at respondentene mener kommunen i noen grad har innovasjonskapasitet når det gjelder mål og strategier. Selv om flere mener kommunen har relativt god oversikt over behov i helse og omsorg, er det tydelig behov for å få større bevissthet rundt plandokumenter, og mål og retning for helse og omsorg. Det er ikke usannsynlig at oppdaterte plandokumenter vil kunne bidra positivt i denne sammenhengen.

Mål og strategier



Figur 9: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren mål og strategier (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

6.2.4 Ressursstyring og personalforvaltnings betydning for innovasjonskapasitet i kommunen

Ressursstyring og personalforvaltning er det fjerde faktoren innen innovasjonskapasitet som er identifisert i denne oppgaven. Det å sette av ressurser til innovasjonsarbeidet er ifølge Gieske et al. (2016), OECD (2019) og Lewis et al. (2017, 2018) en innovasjonsdriver. Det gjelder både ressurser i form av økonomi og personell. I både litteratur og forskning blir det framhevet at kommuner som setter av ressurser til innovasjon og utvikling har større innovasjonskapasitet enn de som ikke gjør det.

Innovasjonskapasitet dreier seg i stor grad om en organisasjons ansatte, kompetanse, holdninger og verdier. I følge blant annet Da Silva og Jardim (2021) vil en strategisk personalforvaltning kunne styrke en organisasjons innovasjonskapasitet. En av påstandene handler derfor om kommunen har en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg. I undersøkelsen ble denne påstanden gitt en verdi på 2,22. Det vil si den delfaktoren som er høyest scoret i spørsmålsbatteriet knyttet til faktoren ressursstyring og personalforvaltning. Med andre ord mener respondentene at Nome kommune har noen grad av innovasjonskapasitet for denne delfaktoren. Resultatet har kanskje en sammenheng med den prosessen helse og omsorg har hatt det siste året knyttet til utviklingen av en strategi for å

rekruttere og beholde personell i helse og omsorg. Nome kommune har allerede i dag store utfordringer med å rekruttere personell og kompetanse til flere avdelinger i helse og omsorg, og det jobbes med å få på plass flere rekrutteringstiltak. Samtidig er framtidsutsiktene ifølge Telemarksforskning (2022) nokså utfordrende, da kommunen vil ha behov for 75 flere årsverk i helse og omsorg innen 2040. Det betyr at Nome kommune må være kreativ i sin oppgaveløsning. I NOU (2023:4) «Tid for handling», er oppgavefordeling mellom ulike fagpersoner sett på som et viktig og nødvendig grep for å hindre sammenbrudd i tjenestene.

I følge resultatene i denne oppgaven har helse og omsorg i noen grad en strategisk personalforvaltning. Utfordringsbildet som Nome kommune har foran seg viser at det vil være hensiktsmessig for kommunen å prioritere oppgavefordeling og en strategisk rekrutteringsplan. Helsepersonell må drive med helsetjenester, mens annet personell i enda større grad kan bidra med praktisk bistand. Samtidig blir det viktig å sørge for at personalet i helse og omsorg har kompetanse til å håndtere det de møter av utfordringer. Til nå har det vært ansatte med sykepleier- eller vernepleierkompetanse som har hatt det største ansvaret i daglig drift. Når det blir færre av disse ressursene, vil annet personell med lavere helsekompetanse og ufaglærte måtte overta ansvaret. Det blir dermed svært viktig å sikre at de som får ansvaret er trygge nok til å bære ansvaret.

Et annet strategisk grep innen personalforvaltning og ressursstyring, er å sørge for en hensiktsmessig balanse mellom drift og innovasjon, den såkalte tohendige eller ambidekstre balansen, noe som blir framhevet av både Gieske et al. (2016) og Meyer et al. (2022). Det er ikke bare snakk om balansen mellom drift og innovasjon, men også mellom inkrementell og radikal innovasjon. Et av spørsmålene dreier seg derfor om kommunen har kapasitet til både drift, utvikling og innovasjon. Resultatet fra undersøkelsen viser at respondentene opplever at helse og omsorg i Nome kommune i liten grad har ressurser til innovasjon og utvikling. Delfaktoren har en score på 1,78 og er dermed den nest laveste verdien for alle delfaktorer i hele undersøkelsen. Når det gjelder den tohendige balansen, så er det gjennomgående i hele undersøkelsen at respondentene vurderer kapasiteten lav. Resultatet er mulig å gjenfinne både for lederes tohendige balanse (delfaktor 2-5) og for organisasjonens tohendige balanse (delfaktor 5-3). Slik sett kan resultatene tyde på at Nome kommune ikke håndterer den tohendige balansen tilfredsstillende. Resultatet er kanskje ikke uventet for en kommune som Nome, med høye bundne kostnader og middels frie inntekter. Samtidig viser KOSTRA analysen som Telemarksforskning har utført for Nome i 2022 at pleie og omsorg drives svært

effektivt sammenlignet med nabokommune Midt-Telemark og landet som helhet. Selv om kommunen bruker mye ressurser på helse og omsorg, viser utgiftsnivået justert for normert nivå et mindreforbruk på over 13 millioner kroner i pleie og omsorg. Det kan dermed se ut til at Nome kommune i hovedsak bruker ressurser til drift, og i liten grad har frie stillinger hvor det er rom for innovasjon og utvikling.

En annen delfaktor i undersøkelsen knyttet ressursstyring og personalforvaltning handler om kommunen har øremerket midler til innovasjon og utvikling. Resultatet viser en verdi for denne delfaktoren på 2, noe som tilsier kategorien; noen grad innovasjonskapasitet. Timeus og Gascò (2018) påpeker i sin studie at det kan være hensiktsmessig å ha dedikerte medarbeidere som har kapasitet og budsjett øremerket for innovasjon, og det er dermed inkludert en delfaktor om kommunen har personell som har satt av tid til innovasjon og utvikling. I surveyen har respondentene svart at helse og omsorg i liten grad har personell som har satt av tid til innovasjon og utvikling. Det vil si en verdi på 1,89, med en spredning i svarene fra 1; i liten grad til 3; i stor grad. Verdien tilsvarer kategorien; i liten grad. Samlet sett viser de to sist nevnte faktorene at respondentene mener Nome kommune er svak på å sette av øremerkede midler til innovasjon og utvikling, og til å sette av personell til innovasjon og utvikling. Dette til tross for at det i helse og omsorg er satt av noen stillingsressurser som har øremerket tid til innovasjon og utvikling. Dette er relativt frie stillingene som har tid, men ikke eget budsjett. Det er 1,4 årsverk i kommunalsjefens stab; 1 årsverk som fag- og utviklingsrådgiver og 0,4 årsverk som koordinator for velferdsteknologi, samt 0,35 årsverk som digitaliseringsrådgiver. Digitaliseringsrådgiveren er en fellesstilling sammen med Midt-Telemark kommune, der Midt-Telemark har arbeidsgiveransvaret. Totalt sett utgjør det 1,75 årsverk, det vil si 0,65 % av stillingene i helse og omsorg. Det er vanskelig å si hva som ville være et tilfredsstillende nivå for kommunen, men under 1 % må kanskje kunne antas å være relativt beskjedent, særlig når det ikke er satt av ressurser ute i tjenestene. Det er usikkert om respondentene har regnet med de ressursene som faktisk er satt av til innovasjon og utvikling, men som er sentralt organisert. Det er mulig de først og fremst har svart ut fra egen situasjon, det vil si hvor mye de opplever å ha egne ressurser til innovasjon og utvikling i egen enhet/virksomhet. Det å bevisstgjøre leder og fagpersoner på de ressursene som faktisk finnes i kommunen bør kanskje prioriteres, samtidig som det er rimelig å anta at resultatet indikerer at innovasjonskapasiteten vil kunne økes om flere personer i tjenestene

hadde øremerket tid til innovasjon og utvikling. Siden det allerede er ressurser organisert sentralt i organisasjonen, er det kanskje mest hensiktsmessig å prioritere ressurser i tjenestene.

Om kommunen skal ha sine utviklingsressurser sentralt eller desentralisert organisert er et strategisk valg som har betydning for kommunen. Siden helse og omsorg i Nome kommune har relativt få ressurser til innovasjon og utvikling totalt sett, vil det kanskje være mest hensiktsmessig å samle ressursene sentralt. Telemarksforskning (2020) har i sin undersøkelse funnet at små kommuner i mindre grad benytter statlige virkemidler for innovasjon, noe som kanskje kan forklares med at de mindre kommunene har færre frie stillinger som i hovedsak jobber med innovasjon og utvikling. Fordelen med å ha sentralt plasserte ressurser, kan være at det da vil være lettere å fange opp nye trender, «rigge» prosjekter, inkludert det å søke om tilskuddsmidler. Siden det ikke gis øremerkede ressurser til den enkelte kommune til innovasjon gjennom kommunens statlige finansiering via basistilskuddet, må det antas at staten mener kommunene skal søke tilskuddsmidler for å få innovasjonskapasitet. Det blir dermed viktig for selv små kommuner og ha personell som kan jobbe for å skaffe kommunen tilskuddsmidler til innovasjon og utvikling. Tilskuddsmidlene vil da kunne brukes ute i tjenestene for å bistå mellomledere for å sikre god implementering. Når ressursene er sentralt organisert, vil løsningen kunne sammenlignes med et innovasjonsteam eller innovasjonslaboratorium, noe som er trukket fram som positivt for innovasjonskapasiteten av Vrabie og Ianole-Calin (2020) og Timeus og Gascò (2018). En sentral organisering vil i tillegg sørge for én felles toppleder, noe som ifølge Meyer et al. (2022) øker sjansen for en mer vellykket tohendig balanse. En ulempe ved sentralt plasserte ressurser kan være at ledere nær tjenesteproduksjonen opplever at de ikke har innovasjonskapasitet i det daglige. For at en organisering med sentralt plasserte utviklingsressurser skal kunne oppfattes som hensiktsmessig i organisasjonen, må strategien være kjent, akseptert og forstått. Det å ha en kjent strategi i helse og omsorg for hvordan innovasjon og utvikling drives vil dermed kunne bidra til en økt forståelse og kanskje en bedre opplevelse av kommunens innovasjonskapasitet.

Alle delfaktorene knyttet til ressursstyring og personalforvaltning har lave gjennomsnittsverdier, med to delfaktorene i kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet, og de to siste i kategorien; i liten grad innovasjonskapasitet. Samlet sett er denne faktoren scoret til 1,97, og er dermed den eneste faktoren som i sin helhet er vurdert til liten grad innovasjonskapasitet. Kommunen kan øke sin innovasjonskapasitet for ressursstyring og

personalforvaltning ved å etablere en strategisk personalforvaltning som sikrer god oppgavefordeling og kompetanse, i tillegg bør kommunen sørge for å ha ressurser i tjenestene til innovasjon og utvikling i tillegg til sentralt plasserte ressurser.



Figur 10: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren ressursstyring og personalforvaltning (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

6.2.5 Organisasjonsstrukturens betydning for innovasjonskapasitet i kommunen

Den femte faktoren i innovasjonskapasitet som er inkludert i denne oppgaven er organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen dreier seg ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) om arbeidsdeling, system for koordinering, styring og kontroll i organisasjonen. Denne strukturen viser seg i organisasjonskart, delegasjon av myndighet, regler og rutiner.

En av påstandene i undersøkelsen dreier seg om kommunen vektlegger digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi der det er hensiktsmessig. Denne påstanden er inkludert i undersøkelsen fordi det er en allmenn oppfatning om at innovasjon og teknologi henger sammen, noe som også blir framhevet av blant annet Aasen og Amundsen (2020). Denne delfaktoren er scoret høyest av de fem delfaktorene knyttet til faktoren organisasjonsstruktur. Resultatet viser en verdi på 2,59, noe som tilsier kategorien; noen grad innovasjonskapasitet. Årsaken til at delfaktoren er såpass høyt verdsatt kan henge sammen med at kommunen i løpet av de siste par årene har fått økt fokus på digitalisering og velferdsteknologi. Det er blant annet ansatt egen koordinator for velferdsteknologi. Det er stor spredning i svarene, fra 1; i liten grad til 4; i meget stor grad. Sannsynligvis vil de personene som har mye fokus på

digitalisering og velferdsteknologi oppleve at kommunen vektlegger digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi i større grad enn de som ikke har det samme fokuset. Det er ikke alle tjenestene i helse og omsorg som har det samme potensialet innen digitalisering og velferdsteknologi, men for å opprettholde en viss kapasitet på dette området, vil det være nødvendig å fortsatt ha øremerket ressursperson til arbeidet.

Den delfaktoren som har fått lavest verdi når det gjelder organisasjonsstruktur er om kommunen har egne prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling. Resultatet viser at faktoren har fått en verdi på 1,71, det vil si kategorien; i liten grad. Dette er den lavest scorede delfaktoren i hele undersøkelsen. Resultatene for denne delfaktoren gir en god beskrivelse av virkeligheten. Kommunen etablerte et nytt kvalitetssystem; Compilo i 2021, men det er fortsatt ikke utviklet til et fullverdig kvalitetssystem. Fortsatt mangler det mange rutiner og prosedyrer, og kommunen må prioritere forbedringer på dette området.

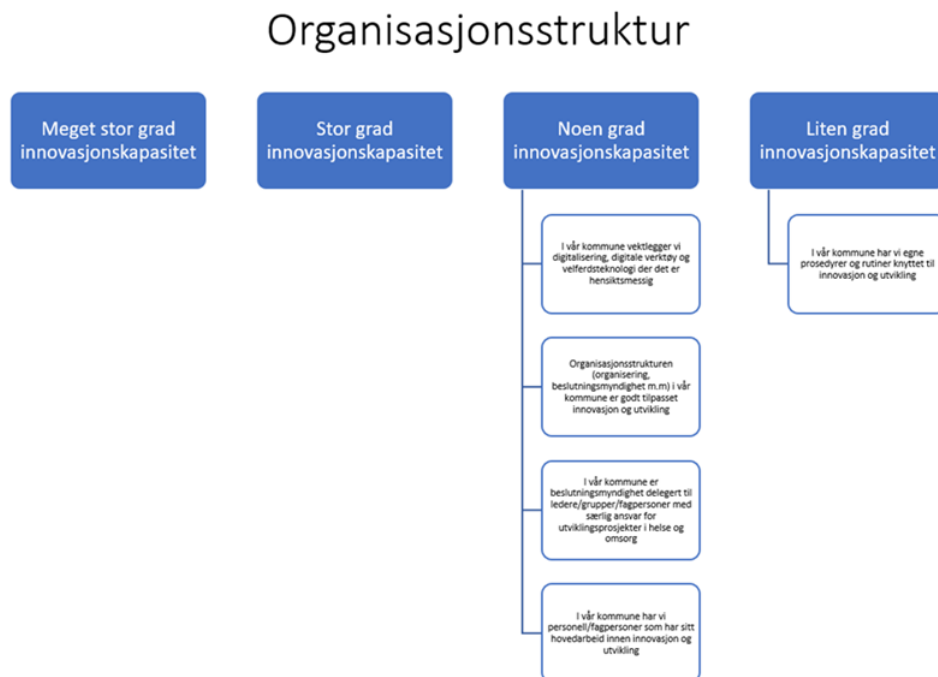
En av påstandene i undersøkelsen handler om kommunen har en organisasjonsstruktur som er godt tilpasset innovasjon og utvikling. Organisasjonsstrukturen kan både fremme og hemme innovasjonskapasiteten, noe blant annet Lewis et al. (2017, 2018) har påpekt i sine studier. Det er en generell oppfatning om at hierarki og sentralisert myndighet er forbundet med redusert innovasjonsevne mens delegasjon og autonomi er forbundet med økt innovasjonskapasitet. I denne undersøkelsen har respondentene svart at Nome kommune i noen grad har en organisasjonsstruktur som er godt tilpasset innovasjon og utvikling. Delfaktoren har en verdi på 2,35, og det er stor spredning i svarene, fra 1; i liten grad til 4; i meget stor grad. Noe som kan oppfattes slik at noen mener kommunen er svært godt tilrettelagt for innovasjon og utvikling mens andre ikke ser det på samme viset. Forskjellene kan ha sammenheng med respondentenes ulike roller. Noe av forklaringen kan kanskje henge sammen med at det både er fagpersoner og ledere som har svart på undersøkelsen. Ledere med budsjett og personalansvar vil mest sannsynlig oppleve at de har mer delegert ansvar enn en fagperson, det vil si en rådgiver eller fagleder.

En av delfaktorene i denne undersøkelsen dreier seg om det beslutningsmyndigheten er delegert til ledere/grupper/fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter i helse og omsorg. I følge blant annet Kim og Kim (2022) vil delegert myndighet styrker utvikling, mens sentralisering styrker implementering. I følge blant annet Timeus og Gascò (2018), er byråkrati og sentralisert ledelse hensiktsmessig for effektivitet i offentlig virksomhet. Nome

kommune har en tradisjonell organisering med hierarki. I et hierarki vil det være viktig å sørge for handlingsrom og hensiktsmessig delegert beslutningsmyndighet for å sikre utvikling og innovasjon i tjenestene. Det vil si å organisere tjenestene slik at det er mulig å hente ut organisasjonens potensiale, noe som framheves av blant annet Meyer et al. (2022) og Gieske et al. (2016). Resultatene fra undersøkelsen i denne oppgaven viser at respondentene mener at beslutningsmyndigheten i noen grad er delegert til ledere, grupper eller fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter. Delfaktoren har fått verdien 2,18. Det kan dermed se ut til at helse og omsorg i Nome kommune i hovedsak er organisert for effektiv drift, og i mindre grad for utvikling og innovasjon. Kommunens organisering er dermed kanskje mer hensiktsmessig for implementering av nye løsninger enn for nyutvikling. Uansett hvordan kommunen skal organiseres, må beslutningslinjene være klare. Det at respondentene svarer i noen grad for denne delfaktorer viser at linjene må trekkes klarere. Det er lite som tyder på at Nome kommune skal stå i front av innovasjonsarbeidet, og dagens organisering må kanskje anses som den mest hensiktsmessig for å sørge for en effektiv drift og ivaretagelse av samfunnsoppdraget.

Organisasjonsstruktur handler også om å balansere mellom drift og utvikling, såkalt tohendig balanse. Det er dermed inkludert en påstand i undersøkelsen om kommunen har personell/fagpersoner som har sitt hovedarbeid innen innovasjon og utvikling. Resultatet for denne påstanden havnet på kategorien; i noen grad. Da den tohendige balansen er drøftet inngående i tilknytning til faktoren ressursstyring og personalforvaltning, vil den bare kort omtales under dette punktet. Som tidligere nevnt er balansen mellom drift og utvikling en stor utfordring for organisasjoner som er bundet av mange «må-oppgaver». Vrabi og Ianole-Calin (2020) og Timeus og Gascò (2018) har sett på muligheten for å løse balanseutfordringen ved å organisere egne innovasjonsteam eller innovasjonslaboratorier i offentlig virksomhet. I OECD sin undersøkelse fra 2019 kommer det fram at det kan være positivt for innovasjonskapasiteten til en organisasjon å etablere egne separate team med mandat for innovasjon. For Nome kommune vil det være mindre rom for å lage egne innovasjonsteam med separate budsjett til innovasjon. Den organiseringen som kanskje kan sammenlignes og relateres til en mindre kommune er fag- og utviklingsteam som er direkte underlagt toppleder. Det er kanskje mulig å tenke at de fagressursene som helse og omsorg allerede har satt av til innovasjon og utvikling, og som det er redegjort for under punkt 6.2.4, kan inngå i kommunens fag- og utviklingsavdeling. Hvorvidt de ansatte skal kunne framstå som et team,

avhenger av hvordan det er mulig å få til et godt samarbeid og en god organisering av arbeidet.



Figur 11: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren organisasjonsstruktur (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

Samlet sett viser resultatene for organisasjonsstruktur at Nome kommune mangler en del strukturer for å kunne hente ut sitt fulle potensiale av organisasjonen, og dermed sikre en bedre innovasjonskapasitet. Faktoren som helhet har en verdi på 2,19, noe som tilsier kategorien; i noen grad innovasjonskapasitet. Flere av utfordringene som kommunen har knyttet til struktur bør kunne løses ved å prioritere arbeidet, det gjelder særlig for å få på plass rutiner og prosedyrer. I tillegg bør det være enkelt å legge klarere beslutningslinjer i organisasjonen.

6.2.6 Organisasjonskulturens betydning for innovasjonskapasiteten i kommunen

Organisasjonskultur er den sjettede faktoren i innovasjonskapasitet som er inkludert i denne undersøkelsen. Det å ha en kultur for innovasjon og endring, med et framtdirettet perspektiv er ifølge OECD (2019) viktig for en organisasjons innovasjonskapasitet. I denne oppgavens survey er det valgt fire påstander som er med på å utdype faktoren.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2021) handler organisasjonskultur om hvordan organisasjoner egentlig fungerer, og holdninger og verdier som former ansattes handlinger. Det er ikke bare lederes holdninger og verdien knyttet til samfunnsoppdraget som teller, men de ansatte spiller også en viktig rolle. De ansattes humane intellektuelle kapital i form av kunnskap, erfaring, holdninger og verdier har ifølge Da Silva og Jardøn (2021) en direkte innvirkning på offentlig sektors innovasjonskapasitet. I helse og omsorg kan dette kanskje relateres til nivået på tjenestetilbudet innen helse og omsorg. Det at ansatte er tro mot det tjenestenivået som er vedtatt i kommunen, er med på å bidra til at ressursene blir bruk på rett måte. Om ansatte bruker unødvendig ressurser på tjenestetilbud som er nedprioritert, vil det kunne føre til en opplevelse av for lite ressurser blant ansatte, og kanskje en opplevelse av urettferdighet og en uhensiktsmessig forventning blant tjenestemottakerne. Et av spørsmålene dreier seg dermed om ansatte i kommunen er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler. I denne undersøkelsen er denne delfaktoren vurdert til 3,12 som tilsvarer kategorien; i stor grad. Det er mulig å se denne faktoren i sammenheng med lederes holdninger til samfunnsoppdraget (delfaktor 2-7) med en verdi på 3,56. Begge faktorene er vurdert til i stor grad innovasjonskapasitet, men ifølge respondentene scores ledere noe høyere enn ansatte. Resultatene viser at kommunens ansatte er opptatt av samfunnsoppdraget, både for å gjøre en god jobb, og for å bruke ressursene fornuftig. Det er kanskje ikke unaturlig at lederne scores høyest, da det i hovedsak er de som må være med å sette grensene og holde standarden. Disse holdningene kan kanskje settes under særlig press i årene som kommer når kravet om tjenester øker samtidig som tilgang på ressurser, kompetanse og personell svikter. Det blir dermed viktig å sørge for gode system og støtte som kan bidra til at ansatte og ledere tåler å stå i førstelinjen.

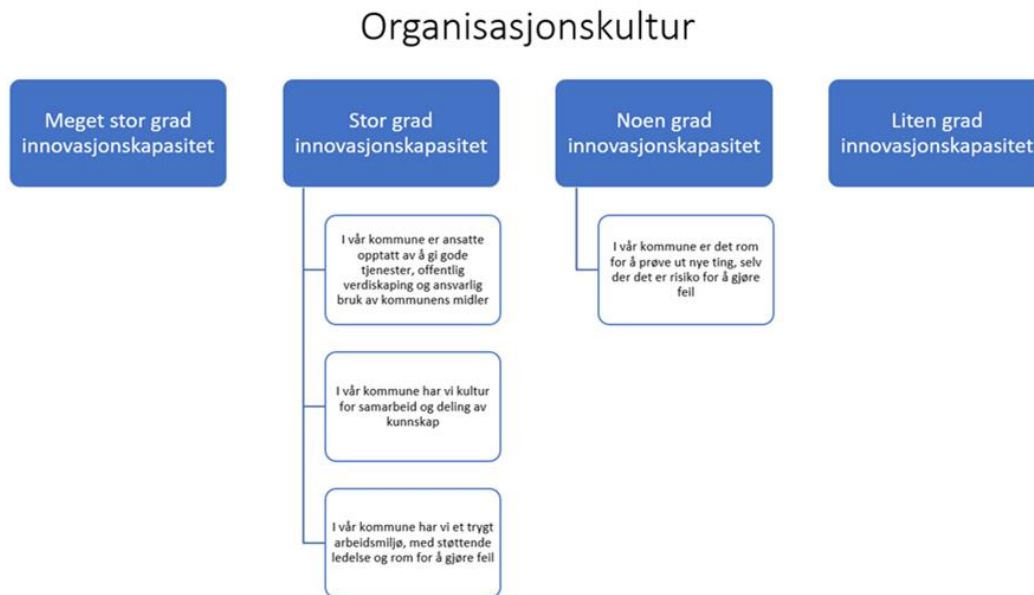
En annen påstanden i surveyen dreier seg om kultur for samarbeid og deling av kunnskap. En organisasjonskultur som fremmer innovasjon er ifølge Kim og Kim (2022) en kultur for samarbeid og informasjonsdeling, både internt og eksternt. Slik sett er det mulig å anse offentlig virksomhet «som designet» for innovasjon fordi det er en gjennomsyret kultur i kommunen om å dele og samarbeide. Rutiner, erfaringer, rapporter og gode løsninger deles uten tanke på at det er noe kommunen selv skal tjene på. Denne holdningen viser seg også i Nome kommune, og delfaktoren; kultur for samarbeid og deling av kunnskap er noe respondentene i Nome kommune har verdsatt høyt, det vil si i kategorien; i stor grad, og med en verdi på 3,06. Det samme gjelder for delfaktoren innen ledelse; om ledere vektlegger

samarbeid i vår kommune. Både ledere og ansatte bidrar til en organisasjonskultur, og det at begge delfaktorene er rangert høyt, det vil si i kategorien; i stor grad, er en styrke. Selv om delfaktorene som helhet er rangert høyt for kommunen, er det faktisk noen som mener at det er liten grad av samarbeid, mens andre har svart 4; i meget stor grad. Det er dermed et stort sprik i opplevelsene hos respondentene, selv om det kan virke som hovedandelen mener kommunen er god på samarbeid. Det er vanskelig å si hvorfor spriket er så stort, men det er noe kommunen bør utrede nærmere for å sikre en bedre innovasjonskapasitet. Når det gjelder ledelse, er spriket mindre fra 2; i noen grad til 4; i svært stor grad. Samlet sett viser resultatene at det samarbeides i stor grad, noe som også er kommet fram i andre sammenhenger, blant annet i etterkant av koronapandemien. I evalueringen var en av tilbakemeldingen at pandemien hadde ført til økt samarbeid, både internt og eksternt. I en mindre distriktskommune kan det være kortere vei mellom toppleder og ledere på alle nivå i organisasjonen. Det kan dermed være enklere å få til en kultur for godt samarbeid på tvers av avdelinger og fagmiljø. En liten kommune i seg selv er ikke nok, det er nødvendig å prioritere samarbeid.

I undersøkelsen til OECD (2019) og Gieske et al. (2016) kommer det fram at en kultur som gir rom for å prøve ut nye ting, samt rom for å feile er viktig for innovasjonskapasiteten. Det vil si at en organisasjon der ansatte og ledere opplever et trygt psykososialt miljø vil kunne styrke innovasjonskapasiteten. De to siste påstandene i undersøkelsen knyttet til organisasjonskultur dreier seg om arbeidsmiljø, støttende ledelse og aksept for å gjøre feil, selv der det er risiko. Resultatet for delfaktoren knyttet til arbeidsmiljø, støttende ledelse og rom for å gjøre feil er scoret høyt med en verdi på 3, noe som tilsier kategorien; i stor grad. Et trygt psykososialt miljø for de ansatte i kommunen er svært verdifullt og dermed noe som kommunen må videreføre. En av de største truslene mot et trygt miljø er kanskje det store behovet for å endre tjenestene, fordi endring vil si en endret arbeidshverdagen for mange ansatte. Det er dermed viktig å sørge for god medbestemmelse i alle endringene kommunen skal gjennomføre. Når det gjelder delfaktoren som handler om å ha rom for å prøve ut nye ting, selv der det er risiko for å gjøre feil, viser resultatene en verdi på 2,53, det vil si i kategorien; noen grad innovasjonskapasitet.

Det samlede resultatet for faktoren organisasjonskultur havner i kategorien i noen grad, med en verdi på 2,92. Dette til tross for at tre av fire av delfaktorene har havnet i kategorien; i stor grad. Det er den faktoren innen innovasjonskapasitet som respondentene har scoret høyest i

Nome kommune. Generelt sett er holdninger og verdien noe som ikke lett endres, og slik sett er det bra for Nome kommune at organisasjonskultur allerede i dag i noen grad, og for noen delfaktorer i stor grad, er tilrettelagt for innovasjon. Veien videre vil da i stor grad være å vedlikeholde det som fungerer bra, og styrke det kommunen er svakest på.



Figur 12: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren organisasjonskultur (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: meget stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

6.2.7 Nettverk og tilkoblingskapasitets betydning for innovasjonskapasitet

Den syvende faktoren i innovasjonskapasitet er nettverk og tilkoblingskapasitet. Det er da snakk om både evnen og kapasitet til å koble seg til og delta i nettverk. I følge Gieske et al. (2016) dreier nettverk seg både om interne og eksterne nettverk. Lewis et al. (2017) framhever i sin studie at nettverk er et grunnleggende virkemiddel for innovasjon, og dermed er viktig for innovasjonskapasiteten til en organisasjon.

I følge Meyer et al. (2022) er en av de viktigste suksessfaktorene for innovasjon at innovasjonen oppleves som nyttig. En av delfaktorene innen nettverk og tilknytningskapasitet handler dermed om nettverkene oppleves som nyttig for den enkelte fagperson og for tjenesten. Delfaktoren har fått verdien 3,18, noe som gir kategorien; i stor grad. Når nytteverdien er høy, må det være mulig å anta at deltakelsen i nettverkene vil fortsette. Særlig når resultatet ses i sammenheng med delfaktoren som handler om kommunen deltar i

relevante fagnettverk, og om det er kapasitet til å delta. Respondentene har vurdert denne delfaktoren til 2,53 som tilsier kategorien; i noen grad. Spredningen på svarene er fra 2; i noen grad til 4; i svært stor grad. Som det tidligere er reflektert over under ressursstyring, kan det se ut til å være lite ressurser til fagutvikling i Nome kommune. Det å delta i fagnettverk vil også bidra til fagutvikling, og resultatene for denne delfaktoren viser at det faktisk er noe tid og rom for å delta i relevante fagnettverk.

En annen kvalitet ved nettverkene som har betydning, er i hvilken grad de er formelle eller uformelle. Det er dermed inkludert to påstander i undersøkelsen knyttet til formelle og uformelle nettverk. Resultatene viser at helse og omsorg i Nome kommune i hovedsak deltar i formelle nettverk med tydelige mandat og nettverksledelse. Delfaktoren er vurdert til 2,71, noe som tilsier kategorien: i noen grad. Delfaktoren som handler om uformelle nettverk for ideutveksling og innspill har en verdi på 1,94, det vil si kategorien; i liten grad innovasjonskapasitet. Denne delfaktoren har dermed den laveste verdien i faktoren nettverk og tilknytningskapasitet. Rijke et al. (2013) har vist til at uformelle nettverk er mest hensiktsmessige tidlig i en innovasjonsprosess, mens de mer formelle vil sikre implementering (Gieske et al.,2016). Haug (2018) fant i sin undersøkelse at de mest velfungerende nettverkene i velferdsteknologisamarbeidet i Agder var de som hadde en velfungerende administrativ overbygning og integratorrolle i tråd med PAIE typologien. De ulike funnene i de nevnte undersøkelsene kan kanskje indikere at en mindre distriktskommune bør fokusere på formelle nettverk. Det vil si nettverk som sikrer samhandling og innspill om nye ideer, samt øker sjansen for en vellykket implementasjon av nye løsninger. Hvorvidt en kommune skal søke mot formelle versus uformelle nettverk må henge sammen med kommunens strategiske valg. Det vil si om kommunen velger å stå i front av innovasjonsarbeidet eller om det i hovedsak er snakk om å innføre løsninger som allerede er utviklet og utprøvd i andre virksomheter. I følge Haug (2014) er kommunal innovasjon typisk inkrementell, og også for Nome kommune vil innovasjonskapasiteten i hovedsak dreie seg om inkrementell innovasjon.

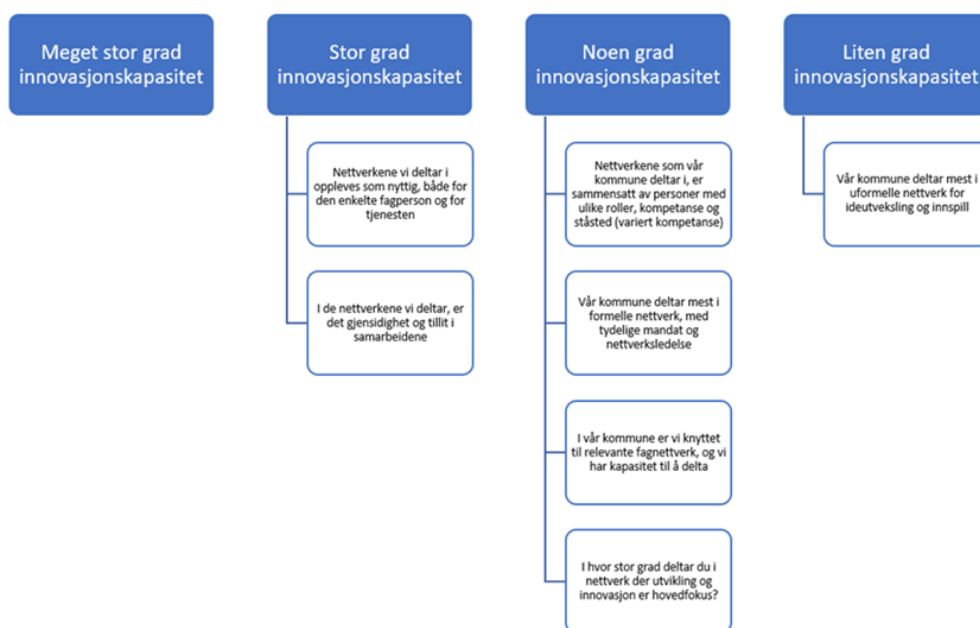
Nettverk er positivt for innovasjon, men kvaliteten på nettverkene har også betydning. I følge Lewis et al. (2017) er nettverk som har tilstrekkelig mangfold, rett kompetanse og myndighet, kultur som gir rom for å gjøre feil og mulighet til fri diskusjon, kunnskapsdeling og ideskaping, og som oppleves som nyttige, de mest positivt for innovasjonskapasiteten. Det er inkludert flere spørsmål som handler om kvalitet ved nettverkene i denne oppgavens

undersøkelse, og ett handler om gjensidighet og tillit i samarbeidene. Denne delfaktoren er scoret høyt, det vil si i kategorien; i stor grad, med en verdi på 3. Det er dermed en av kommunens sterkeste sider. På den annen side kan resultatet være et produkt av en delingskultur i offentlig virksomhet som skaper trygge samhandlingsarenaer med gjensidighet. I følge Teigen et al. (2013) er det et bredt samarbeid med utstrakt deling av informasjon og kunnskap særegent for offentlig innovasjon. Kunnskap og informasjon er et gode som deles, og konkurransepreget i offentlig virksomhet er fraværende. Alle er i samme båt og jobber for offentlig verdiskaping. Det er viktig å vedlikeholde den gode samhandlingskulturen, for det er ingen tvil om at også i offentlig virksomhet er det rom for konkurranse. Det er allerede nå mulig å se antydningen til konkurranse om ressursene. Kommunene overbyr hverandre for å få tak i nødvendig kompetanse. Om konkurransen om kompetanse og ressurser vil prege offentlig virksomhets samhandling og samarbeid negativt framover, vil det svekke kommunenes kanskje sterkeste fordel innen innovasjon, nemlig informasjons og kompetansedelingen.

Lewis et al. (2017) peker på at nettverk som har størst innvirkning på innovasjon, er de som har tilstrekkelig mangfold. Det vil si der deltakerne har rett kompetanse og rett myndighet. Det er dermed inkludert en påstand om de nettverk kommunen deltar i er sammensatt av personer med ulike roller, variert kompetanse. Resultatet for denne delfaktoren viser at kommunen har innovasjonskapasitet i noen grad. Verdien for delfaktoren er på 2,82. I helse og omsorg er det kanskje lett å tenke at nettverk er tverrfaglig om det er ulike helsekompetanser i nettverket. I de senere årene, og særlig i arbeidet med digitalisering og velferdsteknologi har det vist seg at det er helt andre kompetanser som må inn i nettverkene for å få en bred tilnærming. Det gjelder særlig kompetanse innen digitalisering, men det kan også være snakk om tjenstedesignere og ansatte med kompetanse innen logistikk. Vi vet ikke helt hva vi vil trenge framover, men det er uansett fornuftig å samle alle gode krefter for å kunne se nye løsninger og for å få til endring.

Den siste delfaktoren innen nettverk og tilknytningskapasitet dreier seg om respondentenes egen deltakelse i nettverk med utvikling og innovasjon som hovedfokus. Resultatet viser innovasjonskapasitet i noen grad, og en verdi på 2,35. det er stor spredning i svarene fra 1; i liten grad til 4; i meget stor grad. Den store spredningen kan sannsynligvis henge sammen med respondentenes ulike roller, da noen er frikjøpt til å delta i nettverk for utvikling og innovasjon mens andre hovedsakelig er i drift.

Nettverk og tilknytningskapasitet



Figur 13: Figuren viser fordelingen av resultatene for faktoren nettverk og tilknytningskapasitet (1: liten grad innovasjonskapasitet, 2: noen grad innovasjonskapasitet, 3: stor grad innovasjonskapasitet, 4: svært stor grad innovasjonskapasitet). Faktorene er plassert i rekkefølge etter gjennomsnittsverdi, slik at de øverste svarene har høyest gjennomsnittsverdi.

For faktoren nettverk og tilkoblingskapasitet er to av delfaktorene vurdert til stor grad innovasjonskapasitet, fire er vurdert til innovasjonskapasitet i noen grad, mens én delfaktor er vurdert til liten grad innovasjonskapasitet. Samlet resultat viser at helse og omsorg har innovasjonskapasitet i noen grad for faktoren nettverk og tilkoblingskapasitet, med en verdi på 2,65. I det videre arbeidet med å øke kommunens innovasjonskapasitet kan det være hensiktsmessig å vurdere de ulike nettverkene kommunen deltar i, både for å fastsette hensikt og mål med deltakelsen.

7 Avslutning

Utfordringsbildet som ligger foran helse og omsorg i årene som kommer er formidable. Ikke minst for en mindre norsk distriktskommune som Nome, som vil merke stort press på helse og omsorgstjenestene som følge av den demografiske utviklingen. Allerede i dag opplever helse og omsorg utfordringer som viser seg ved et press på plasser til heldøgns omsorg, et høyt forbruk av overliggerdøgn på sykehus, og store utfordringer med å rekruttere helsepersonell. Det er dermed vanskelig å se for seg at kommune skal kunne løse framtidens utfordringer ved å fortsette og gjøre ting som tidligere, både når det gjelder rekruttering og organisering. Kommunen må endres, og det er usikkert hva som vil bli den endelige løsningen. Det er dermed behov for nytenking og nye løsninger, og kapasitet til å endre tjenestene kontinuerlig i tråd med kunnskap og innsikt, noe som indikerer at kommunen trenger en viss innovasjonskapasitet. Målet med studiet har dermed vært å finne svar på følgende problemstillinger:

1. Hvordan kan innovasjonskapasitet forstås i Nome kommune, sett i lys av funn om innovasjonskapasitet i forskning?
2. Hvordan forstår ledere og fagpersoner i Nome kommune begrepet innovasjonskapasitet?
3. I hvilken grad vurderer ledere og fagpersoner i helse og omsorg at Nome kommune har innovasjonskapasitet?

7.1 Konklusjon og konsekvens for praksis

Den første problemstillingen i denne oppgaven dreier seg om hvordan innovasjonskapasitet kan forstås i Nome kommune, sett i lys av forskning. I arbeidet med oppgaven er det utledet syv faktorer og flere delfaktorer for å beskrive innovasjonskapasitet i en kommunal kontekst. Faktorene er utledet fra funn i forskning og aktuell litteratur. De syv faktorene er som følgende:

1. ledelse
2. Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning
3. Mål og strategier
4. Ressursstyring og personalforvaltning
5. Organisasjonsstruktur

6. Organisasjonskultur
7. Nettverk og tilknytningskapasitet.

I følge funn i denne oppgaven er det mulig å tolke de syv faktorene, med delfaktorer, som et uttrykk for hva innovasjonskapasitet er. Innovasjonskapasitet kan dermed forstås som et komplekst og omfattende begrep som inneholder mange ulike faktorer og delfaktorer. Ved å justere faktorene, er det mulig å justere innovasjonskapasiteten. I praksis vil det si at om kommunen setter inn forbedrende tiltak knyttet til delfaktorene, vil innovasjonskapasiteten mest sannsynlig økes.

Den andre problemstillingen i oppgaven handler om hvordan ledere og fagpersoner i Nome kommune forstår begrepet innovasjonskapasitet. I undersøkelsen viser det seg at respondentene primært forbinder innovasjonskapasitet med fornyelse, muligheter, utvikling og sekundært med ressurser og rammer. Respondentenes ordvalg viser at de forbinder noe positivt med begrepet, og det kan være at svarene i hovedsak gjenspeiler ordet innovasjon mer enn innovasjonskapasitet. Funnene viser at forståelsen av begrepet innovasjonskapasitet er mer omfattende i forskning enn i praksis. Det kan dermed virke som det er et gap i forståelsen, noe som kan få betydning om begrepet tas i bruk i kommunale styringsdokumenter. Det kan dermed være hensiktsmessig å lukke forståelsesgapet i kommunen i forbindelse med det videre arbeidet med innovasjonskapasitet.

Den tredje problemstillingen handler om i hvilken grad ledere og fagpersoner i helse og omsorg i Nome kommune vurderer at kommunen har innovasjonskapasitet. For faktoren *1. ledelse*, viser undersøkelsen innovasjonskapasitet i noen grad. Sterkest innovasjonskapasitet vises når det gjelder holdninger og verdier til offentlig verdiskaping og samfunnsoppdraget, og for vektlegging av samarbeid. Innen ledelse er den svakeste innovasjonskapasiteten knyttet til ledernes mulighet og kompetanse til både drift og innovasjon. Det kan dermed være hensiktsmessig å prioritere å forbedre rammene for lederne som har minst kapasitet til hensiktsmessig balanse mellom drift og innovasjon, for dermed å kunne øke helse og omsorgs innovasjonskapasitet.

Når det gjelder faktoren *2. kompetanse, læring og informasjonsforvaltning*, viser undersøkelsen innovasjonskapasitet i noen grad. Det er sterkest innovasjonskapasitet for denne faktoren når det gjelder kommunens vektlegging av kompetanse og læring. Svakest er innovasjonskapasitet når det gjelder kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid

og mulighet til kurs og utdanning. For å øke innovasjonskapasiteten er det flere tiltak som kan være nyttig, men det å ha et godt system for internopplæring og utdanning, samt høyt fokus på å søke tilskuddsmidler kan være hensiktsmessig.

For faktoren *3. mål og strategier* viser undersøkelsen innovasjonskapasitet i noen grad. Resultatene viser at innovasjonskapasiteten er sterkest knyttet til å ha god oversikt over kommunens behov i helse og omsorg, og svakest når det gjelder å sette tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring. For å øke innovasjonskapasiteten i kommunen kan det være hensiktsmessig å prioritere øke bevissthet om plandokumenter, mål og retning hos ledere og fagpersoner i helse og omsorg.

Når det gjelder faktoren *4. ressursstyring og personalforvaltning* er innovasjonskapasiteten vurdert til i liten grad. Dette er den eneste faktoren som i sin helhet er vurdert til liten grad innovasjonskapasitet. Kommunen kan øke sin innovasjonskapasitet for denne faktoren ved blant annet å etablere en strategisk personalforvaltning som sikrer god oppgavefordeling og kompetanse. Det kan også være hensiktsmessig å sørge for flere ressurser i tjenestene til innovasjon og utvikling, i tillegg til de som er sentralt plassert.

For faktoren *5. organisasjonsstruktur* viser resultatene en innovasjonskapasitet i noen grad. Det vil si at Nome kommune mangler en del strukturer for å kunne hente ut sitt fulle potensiale fra organisasjonen. Flere av utfordringene som kommunen har knyttet til struktur bør kunne løses ved å prioritere arbeidet, det gjelder særlig for å få på plass rutiner og prosedyrer, samt å klargjøre beslutningslinjene.

Når det gjelder faktoren *6. organisasjonskultur* viser resultatene en innovasjonskapasitet i noen grad, men faktoren er vurdert som sterkest av alle faktorene i undersøkelsen. Innovasjonskapasiteten er sterkest når det gjelder om ansatte er opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler, samt kultur for samarbeid og deling av kunnskap. Innovasjonskapasiteten er svakest når det gjelder å prøve ut nye ting med risiko for å gjøre feil. Alle delfaktorene har en relativt høy verdi, og må anses å være et godt utgangspunkt i det videre arbeidet med innovasjonskapasitet. Veien videre vil da i stor grad være å vedlikeholde det som fungerer bra, og styrke det kommunen er svakest på.

For faktoren *7. nettverk og tilkoblingskapasitet* er innovasjonskapasiteten vurdert til i noen grad. Innovasjonskapasiteten er sterkest når det gjelder nettverkene kommunen deltar i, da de

oppleves som nyttige. Kommunen er svakest når det gjelder å delta i uformelle nettverk, noe som ikke nødvendigvis er negativt for en kommune som Nome, som i hovedsak har fokus på inkrementell innovasjon. I det videre arbeidet med å øke kommunens innovasjonskapasitet, kan det være hensiktsmessig å vurdere de ulike nettverkene kommunen deltar i, både for å fastsette hensikt og mål med deltakelsen. I tillegg må deltakelsen i hensiktsmessig og nyttige nettverk vedlikeholdes.

Det samlede resultatet for helse og omsorg i Nome kommune i denne undersøkelsen viser en innovasjonskapasitet i noen grad. Det er imidlertid store variasjon, både mellom faktorene og delfaktorene i undersøkelsen. Alle faktorene, utenom faktoren ressursstyring og personalforvaltning, har innovasjonskapasitet i noen grad. Forholdet mellom faktorene kan ses i tabellen under.

Faktorer i innovasjonskapasitet	Gjennomsnitt	Grad av innovasjonskapasitet
Organisasjonskultur	2,92	I noen grad
Ledelse	2,86	I noen grad
Nettverk og tilkoblingskapasitet	2,65	I noen grad
Mål og strategier	2,48	I noen grad
Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning	2,43	I noen grad
Organisasjonsstruktur	2,19	I noen grad
Ressursstyring og personalforvaltning	1,97	I liten grad
Samlet sum alle faktorer	2,5	I noen grad

Tabell 11. Viser resultat for innovasjonskapasitet per faktor og samlet resultat

I det videre arbeidet med å forbedre kommunens innovasjonskapasitet vil det være hensiktsmessig å se til resultatene for delfaktorene, da de i større grad viser hvor innsatsen bør konsentreres. Samlet sett har kommunen svakest innovasjonskapasitet knyttet til ressursstyring og personalforvaltning, og da særlig når det gjelder å sette av ressurser til innovasjon og utviklingsarbeid. Resultatet kan kanskje indikere at helse og omsorg i Nome kommune i liten grad klarer den tohendige balansen mellom drift og innovasjon hensiktsmessig.

7.2 Forskningsmessige implikasjoner

Innovasjonskapasitet er et begrep som er komplekst og omfattende, og det er utfordrende å se alle perspektivene ved begrepet. I denne oppgaven er det forsøkt å ramme inn hovedessensen av begrepet for å kunne måle innovasjonskapasitet i Nome kommune.

Oppgaven har hatt et beskrivende design, og siden begrepet er komplekst og omfattende, har også oppgaven blitt omfattende. Det har dermed ikke vært mulig å gå inn i ytterligere analyser for å se på årsakssammenhenger i funnene, selv om det er data som burde kunne undersøkes videre. En videre analyse av dataene er noe som eventuelt kan følges opp i en annen studie.

I en videre forskningssammenheng kan det i tillegg være hensiktsmessig å videreutvikle og prøve ut undersøkelsesverktøyet nøyere, gjerne i andre kommuner og i større skala. I denne undersøkelsen er det gjort et første steg for å få forståelse, mens neste steg vil kunne være å forklare.

8 Litteratur

- Baldersheim, H.R., & Rose, L. E. (2014). Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). Public Management and Governance (3. Edition). Routledge
- Brandtzæg, B. A., Lunder, T. E., Aastvedt, A., Aasen Leikvoll, G. K. (2020). Kartlegging av små distriktskommuners deltakelse i innovasjonsvirkemidler (TF-rapport nr. 540). Telemarksforskning. <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/sma-distriktskommuners-deltakelse-i-innovasjonsvirkemidler/3596/>
- Da Silva, R.B., & Jardòn, C. M. (2021). The Relationship Between Human Intellectual capital and Innovation Capacity in the Public Sector. *Vision de Futuro* (Año 18, Volumen N° 25 N° 2, side 137 – 153. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/21>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2023, 4. april). Hva er innovasjon i offentlig sektor. <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-innovasjon-i-offentlig-sektor/3073>
- Gieske, H., Van Buuren, A., & Bekkers, V. J. J. M. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volum 21(1), s. 1-16
- Haug, A. V. (2018). Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back? *Information Polity* 23, ss. 325-339.
- Howard Grøn, C., & Foss Hansen, H. (2014). Offentlig styring. Forandring i krisetider. Hans Reizels Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, j. (2021). Hvordan organisasjoner fungerer 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jamil, I. (2014). Kulturteori- kan kultur velges? I H. Baldersheim, & R. E. Lawrence, Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering 3. utg (ss. 177-194). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kim, M. Y., & Kim, S. W. (2022, 6 2). Deriving Public Innovation Capacity: Evidence From the Korean Public Sector. *Frontier in Psychology*, ss. 1-14.

Lewis, J. M., Ricard, L., & Klijjn, E. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Science*, Vol. 84 (2), ss. 288-307.

Lewis, J. M., Richard, L., Klijjn, E., & Ysa, T. (2017). *Innovation in City Governments, Structures, Networks and Leadership*. New York and London: Routledge.

Ljones, O., & Sørli, K. (1985, juni). Økonomiske analyser nr. 6-1985. "Befolkningens forsørgelsesbyrde" - en framskriving av den yrkespassive og yrkesaktive befolkningen, s. 47-53. Hentet fra ssb.no: https://www.ssb.no/a/histstat/oa/oa_198506.pdf

Meld. St. 29. (2012-2013) Morgendagens omsorg (2012-2013). Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/>

Meld. St. 30. (2019-2020). En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse. Kommunal og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Meld. St. 7. (2019-2020). Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-helse--og-sykehusplan-2020-2023/id2679013/>

Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R., & Haueng, A. (2022). *Innovasjonskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nordisk ministerråd (2012). *Velferdsstaten i et nordisk perspektiv*, Norsk formannskapsprogram i Nordisk ministerråd 2012: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/kampanje/norden2012/nmr_formannskap_sprogrammet.pdf

Northouse, P. G. (2021). Leadership, Theory & practice, 9th edition. London: SAGE Publications.

NOU 2011:11. (2011). Innovasjon i omsorg. Helse og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>

NOU 2023:4. (2023). Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. Helse og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>

OECD. (2019, 26. Oktober). Enhancing Innovation Capacity in City Government. <https://doi.org/10.1787/f10c96e5-en>

Richard, L. M., Klinj, E. H., Lewis, J., & Ysa, T. (2016, April 14). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. Public Management Review, ss. 134-156.

St.meld. nr. 7. (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings og handelsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Statistisk sentralbyrå. (2020, 27. februar). Sentralitetsindeksen. Oppdatering med 2020-kommuner. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/413602?ts=17085d29f50>

Strand, T. (2018). Ledelse, organisasjon og kultur 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Teigen, H., Ringholm, T., & Aarsæther, N. (2013). Innovative kommuner. I H. Teigen, T. Ringholm, & N. Aarsæther, Kommunane som innovatører. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Telemarksforskning. (2022). Framtidig behov for omsorgsplasser, Nome kommune.

Timeus, K., & Gascò, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Go innovation labs make a difference? Journal of urban affairs Vol. 40, NO. 7, ss. 992-1008.

Vrabie, A., & Ianole-Calin, R. (2020, Oktober 12). A Comparative Analysis of Municipal Public Innovation: Evidence from Romania and United States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ss. 1-20.

Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2020). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1. Oversikt forskningsartikler – tilnærming, tema og resultat

Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
1	Vurdering av lederstil og innovasjons-kapasitet	Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona	Lykke Margot Ricard, Erik Hans Klijn, Jenny M. Lewis & Tamyko Ysa
År 2016			
Kontekst		Metode	
Undersøkelse blant 365 ledere i København, Rotterdam og Barcelona.		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
I studien vurderes det hvilke lederstiler som er viktig for innovasjon i offentlig virksomhet. Det ble undersøkt for fem ulike lederstiler: Transformasjonsledelse, Entreprenør ledelse, nettverksledelse, altruistisk ledelse og transaksjonsledelse.		Av disse var det mulig å finne empiriske data for at 4 av lederstilene er viktig for innovasjon i offentlig sektor. Det var: Transformasjon, Entreprenør, Nettverk og Altruistisk ledelse. Lederstil for innovasjon oppfattes å være en blanding av transformerende lederstil som vektlegger visjonært lederskap og er innsperrede, sammen med en mer samarbeidene og mellommenneskelig lederstil som gir intellektuell stimulering, er villig til å risikere feil fra ansatte og understreker lederegenskaper ved å jobbe sammen.	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfatter
2	Vurdering av nettverksledelse og innovasjon i offentlig sektor	Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back?	Are Vegard Haug
År 2018			
Kontekst		Metode	
Undersøkelsen henter data fra 3 interkommunale samarbeid innen IKT og digitalisering i Norge.		Kvalitativ metode, intervju og dokumentstudier	
Tema:		Resultat	
I studien vurderes forholdet mellom nettverksledelse og innovasjon i offentlig sektor. Dataene er hentet fra tre nettverk for digitalt samarbeid i Norge. Hvert nettverk er vurdert ut fra fire tradisjonelle lederroller: produsent, administrator, integrator og entreprenør (PAIE).		Et av hovedfunnene er at det er en sammenheng mellom innovasjon og nettverksledelse. Nettverk legger til rette for entreprenørskap, men uten en integrator og velfungerende administrativ superstruktur, kan evnen til å innovere bli redusert. En kombinasjon av de ulike lederrollene har dermed betydning. I tillegg til de 4 tradisjonelle lederrollene, foreslår Haug (2018) to komplementerende roller for å sikre innovasjon: nettverkskonduktør og dyadisk ledelse. Det er best mulig å hente kraft ut av nettverksarbeidet når fagpersoner samarbeider med ledere. Formalisert	

		nettverk med klare mandat, vil ha størst innovasjonskraft.	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
3	Forholdet mellom Human intellektuell kapital og innovasjonskapasitet	The relationship between human intellectual capital and innovation capacity in the public sector	Rodrigo Belmonte da Silva, Carlos Maria Fernandez Jardón, Vision de futuro
År			
Kontekst		Metode	
Undersøkelse blant 158 ledere i den kommunale offentlige administrasjonen i byer i Latin-Amerika.		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
I studien vurderes hvordan human intellektuell kapasitet virker inn på innovasjonskapasiteten i offentlig sektor. I studien ble human intellektuell kapasitet definert som kunnskap, evner og erfaring den enkelte ansatte har. Faktorene ble vurdert mot tre ulike dimensjoner innen innovasjonskapasitet: De faktorene innen human intellektuell kapasitet som ble vurdert var: opplæring og evner/ verdier og holdninger.		Studien bekrefter at faktorene innen human intellektuell kapasitet; opplæring og evner, samt verdier og holdninger har en positiv og direkte påvirkning på offentlig sektors evne til å innovere.	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
4	Typologisering av innovasjonskapasitet på individ, mellomledernivå og organisatorisk nivå	Deriving Public Innovation Capacity: Evidence from the Korean Public Sector	Min Young Kim, Sang Woo Kim
År			
Kontekst		Metode	
Koreas offentlige sektor		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
Studien tar sikte på å typologisere innovasjonskapasitet i offentlig sektor knyttet til individ, mellomleder og organisatorisk nivå. Individuell innovasjonskapasitet er i denne studien vurdert å være human kapital, i form av organisasjonens medlemmers kapasitet til å utføre sine oppgaver kreativt. Mellomlederens innovasjonskapasitet kan forstås som deres evne til å motivere sine ansatte gjennom samhandling og til å skape samarbeid i organisasjonen.		Studien presenterer et rammeverk for å vurdere innovasjonskapasitet i offentlig sektor knyttet til et individnivå, mellomledernivå og organisatorisk nivå. I tillegg viser studien at det er nødvendig med en aktiv strategi for kompetanseutvikling, ressurser, opplæring for å øke innovasjonskapasiteten i på de ulike nivåene.	

Innovasjonskapasitet på organisasjonsnivå er knyttet til om organisasjonen har den rette strukturen, kulturen, og forvaltning av menneskelige og materielle ressurser som fremmer innovasjon.			
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
5	Begrepsdannelse og rammeverk for innovasjonskapasitet i offentlig virksomhet	Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment	Hanneke Gieske, Arwin van Buuren, Victor Bekkers
År 2016			
Kontekst		Metode	
		Litteraturstudie	
Tema:		Resultat	
I studien vurderes hva som ligger i begrepet innovasjonskapasitet. I tillegg lages et rammeverk for å vurdere innovasjonskapasitet i offentlig virksomhet.		Basert på forskning på fagfeltet, er det i studien etablert et rammeverk for vurdering av innovasjonskapasitet i offentlig virksomhet. Det blir framhevet at innovasjonskapasitet i offentlig sektor er komplekst, og det skilles mellom tre dimensjoner som innovasjonskapasitet kan vurderes ut fra: tilkoblingskapasitet (nettverk og nyheter), ambidekster kapasitet (balanse mellom drift og utvikling) og læringskapasitet (skaffe og spre kunnskap i org.). Per dimensjon skilles det på tre lag med determinatorer for innovasjonskapasitet: aktører, organisasjoner og nettverk. Det er ikke fokusert på ledelse alene, da leder er regnet med på individuell (aktør) nivå.	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
6	Innovasjonskapasitet i byer, struktur, nettverk og ledelse	Innovation in City Governments: Structures, Networks, and Leadership	Lewis, Jenny M.; Ricard, Lykke Margot; Klijn, Erik Hans; Figueras, Tamyko Ysa
År 2017			
Kontekst		Metode	
København, Rotterdam og Barcelona		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
I boken presenteres et rammeverk for å analysere innovasjonskapasitet i byer. Rammeverket for kartlegging av innovasjonskapasitet tar utgangspunkt i tre dimensjoner: struktur, nettverk, og ledelse. Når det gjelder struktur, er det snakk om styringsstruktur og samfunnsstradisjoner, politisk og sosioøkonomisk kontekst. Nettverk i denne studien omhandler uformelle		I studien blir det framhevet at det er mange faktorer som har betydning for innovasjonskapasiteten: i studien er det fokusert på 3 av disse: struktur, nettverk og ledelse. Av disse var ledelse den faktoren som hadde størst betydning for innovasjonskapasitet. Studien viser at ulike lederstiler i kombinasjon er det som støtter innovasjon best. I tillegg er andre generelle faktorer viktig for innovasjon i organisasjonen: formell strukturere, samarbeid og nettverk, kultur og generell støtte til utvikling og innføring av nye	

strukturer som former og begrenser aktører og deres evne til å få nye ideer, og etablere forbindelser utenfor organisasjonen. Når det gjelder ledelse, er det snakk om egenskapene og evnene til individene i organisasjonen. I studien blir det pekt på viktigheten av ledelse, både innen politisk ledelse og senioradministratorer.		ideer. Nettverk er ifølge forskning på feltet et primært virkemiddel for å legge til rette for å utveksle ideer og praksis, og spiller dermed en framtreddende rolle i å skape innovasjonskapasitet. Trygghet i samarbeid er viktig for innovasjon. Trygghet i samarbeid gir trygt arbeidsmiljø, slik at folk blir komfortable med å ta risiko og gjøre feil.	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
7	Forbedring av innovasjonskapasitet i byer	Enhancing Innovation Capacity in City Government	OECD
År 2019			
Kontekst		Metode	
89 byer i hele verden		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
<p>Studien tar sikte på å skissere hva som er viktig for byer for å forbedre egen innovasjonskapasitet. I studien ble det utformet et rammeverk for å vurdere innovasjonskapasiteten i byer. Utgangspunktet for å lage rammeverket var undersøkelser knyttet til 5 dimensjoner: 1) Innovasjonsdefinisjon, mål og tilnærming, 2) Innovasjonsorganisasjon og struktur innen administrasjonen, 3) Finansiering av innovasjonskapasitet, 4) Data for innovasjon (kunnskap, samle, sense, bruke), 5) Innovasjonsresultat.</p>		<p>Resultatene av undersøkelsen avdekket at det er en rekke måter byer vokser på deres evne til innovasjon. Denne rapporten foreslår en rekke politiske anbefalinger i en Sjekkliste for handling ment å hjelpe byer i deres søken etter å styrke deres innovasjon kapasitet. Anbefalingene i denne sjekklisten dekker de fem dimensjonene til innovasjonskapasitet behandlet i undersøkelsen og fremhever behovet for byer til å:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulere en strategi som gir langsiktig retning til innovasjonsarbeidet; • Installere innovasjons enheter/team innen administrasjonen; • Investere i kapasiteten og kapasiteten til offentlige tjenestemenn; • Fremme en kultur for å ta rimelig risiko og lære av feil; • Sikre produksjon, fri flyt og utnyttelse av data og kunnskap på tvers av offentlig sektor for å støtte beslutningstaking; • Skape samarbeidende partnerskap med eksterne aktører for å styrke databehandlings kapasitet • Sette opp en spesifikk finansieringsramme for å støtte innovasjonsarbeid • Gjennomføre en konsekvensvaluering av innovasjonsprosjekter/strategier. 	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
8	Innovasjonsdrivere, nettverk og ledelse. Betydning for innovasjonskapasiteten	How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity	Lewis, J ; Ricard, LM ; Klijn, Erik Hans
År 2018			

Kontekst		Metode	
København, Rotterdam og Barcelona		Kvantitativ metode, spørreundersøkelse	
Tema:		Resultat	
<p>I studien vurderes det hvordan innovasjonsdrivere, nettverksarbeid og ledelse former innovasjonskapasiteten i offentlig sektor. Når det gjelder innovasjonsdrivere, er det snakk om struktur, prosesser og kontekstuelle faktorer som hindrer eller fremmer innovasjon. Nettverksarbeid dreier seg om frekvensen av ekstern kommunikasjon med andre organisasjoner. Det gjelder kommunikasjon mellom individer i ulike organisasjoner, med tanke på å skape sosial kapital og relasjoner basert på tillit. Ulike perspektiv på ledelse påvirker fokus og aktivitet og innovasjon. I studien benyttes Van Wart (2013) typologi av ledere for å få fram om lederne i organisasjonene fremmer eller hemmer innovasjon. I en tidligere studie har forfatterne identifisert 4 lederstiler som er viktige for innovasjonskapasitet: transformasjon, nettverk, entreprenør og altruistisk.</p>		<p>I studien er det etablert en modell for forståelse av innovasjonskapasitet, basert på ledelse, nettverksarbeid og innovasjonsdrivere. Det ble jobbet ut fra tre hypoteser, der hypotese 1 og 2 ble støttet av funn, mens det ikke grunnlag for den tredje hypotesen. I studien kommer det fram at ledelse er den faktoren som har størst betydning for selvrapportert innovasjonskapasiteten, framfor innovasjonsdrivere og nettverksarbeid. Mens både nettverksledelse og entreprenørledelse viser å ha effekt på innovasjon, er altruistisk ledelse assosiert med negativ selvrapportert innovasjonskapasitet. Ledelse har betydning for innovasjonskapasitet ved å støtte og legge til rette for innovasjonskapasitet. Det å ha et godt utbygget nettverk og flere samarbeidsarenaer, har mindre betydning for hvor innovativ organisasjonen er i denne undersøkelsen. Med andre ord er det ikke antallet og frekvensen på samarbeid som er viktig for innovasjonskapasiteten. Det sier noe om tiden som blir brukt til nettverksarbeid, men ikke hva som kommer ut av samarbeidet/nettverksarbeidet. Et høyt engasjement utenfor organisasjonen, tilsier ikke et stort fokus på innovasjon i organisasjonen.</p>	
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
9	Innovasjonslaboratoriers betydning for å øke innovasjonskapasitet i byer	Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference?	Timeus, Krista; Gascó, Mila
År			
2018			
Kontekst		Metode	
Tema:		Resultat	
<p>I studien vurderes det om innovasjonslaboratorier har betydning for innovasjonskapasiteten i byer. I studien blir innovasjonslaboratorier beskrevet som et tiltak for å øke innovasjonskapasiteten i offentlig virksomhet, som en løsning på et kapasitetsproblem. I artikkelen presenteres et rammeverk for å vurdere organisasjoners innovasjonskapasitet.</p>		<p>Resultatet av undersøkelsen viser at innovasjonslaboratorier har betydning for innovasjonskapasiteten ved å bidra til ideskaping, kunnskapsledelse og en personalstrategi med fokus på innovasjon. En utfordring som blir trukket fram er at innovasjonslaboratorier kan bli for isolerte fra hovedorganisasjonen, noe som begrenser påvirkningsmuligheten på innovasjon.</p>	

Det analytiske rammeverket omfatter 4 elementer som er viktig for innovasjonskapasitet: 1) evne til å frembringe nye ideer, 2) evne til å ta i bruk ny kunnskap i organisasjonen, 3) personal-strategi med innovasjons fokus, 4) samt bruk av teknologi, ikke minst informasjons- og kommunikasjonsteknologi.			
Nummer:	Tilnærming	Artikkel	Forfattere
10	Innovasjonskapasitet og mekanismer på et kommunalt nivå med søkelys på innovasjonslaboratorier i offentlig virksomhet	A Comparative Analysis of Municipal Public Innovation: Evidence from Romania and United States	Anamaria Vrabie; Rodica Ianole-Călin
År 2020			
Kontekst		Metode	
Innovasjonslaboratorier i Boston i USA og Cluj-Napoca i Romania		Kvalitativ metode, intervju, og dokumentstudier	
Tema:		Resultat	
I studien tas det sikte på å undersøke mekanismer knyttet til innovasjonskapasitet på et kommunalt nivå, med fokus på innovasjonslaboratorier. Målet er å forstå hvordan innovasjonslaboratorier i offentlig virksomhet bidrar til å øke kapasiteten for innovasjon på lokalt nivå. Innovasjonskapasiteten vurderes ut fra OECD`s rammeverk. I studien blir også atferd som støtter innovasjon og innovasjonskapasitet vurdert ut fra et system for atferdsendring strategi, utarbeidet av House of Lords Science and Technology Select Committee.		Resultatene viser at selv om det er forskjell mellom de to casene i studiet, både når det gjelder kultur og institusjon, gir innovasjonslaboratorier støtte til innovasjonskapasitet. Hvor stor påvirkningskraft innovasjonslaboratoriet har, avhenger av organisering og metode som er valgt.	

9.2 Vedlegg 3: SurveyXact

Velkommen som deltaker i denne spørreundersøkelsen som har til hensikt å kartlegge innovasjonskapasiteten i helse og omsorg i Nome kommune. Undersøkelsen er anonym og ingen bakgrunnsdata vil bli samlet inn. I spørreskjemaet blir du i hovedsak presentert for ulike påstander som vi ber deg vurdere ut fra en skala på 1-4, der 1 tilsvarer: i liten grad, og 4: i stor grad. Du kan svare ut spørreundersøkelsen på mobiltelefon og det tar ca. 8-10 minutter.

Med vennlig hilsen Lillian Olsen Opedal (student) og Nichole M. Silva Elgueta (veileder)

Formål

Denne undersøkelsen er en del av et masteroppgaveprosjekt og har som formål å kartlegge innovasjonskapasiteten i helse og omsorg i Nome kommune. Målet med undersøkelsen er å finne ut i hvilken grad helse og omsorg har kapasitet til å innovere og endre seg for å kunne møte framtidens behov innen helse og omsorg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Lillian Olsen Opedal og Nichole M. Silva Elgueta er ansvarlige for prosjektet og utfører denne undersøkelsen som en avsluttende del av masterprogrammet Master i ledelse ved Universitetet i Agder. Anonymiserte resultater fra undersøkelsen vil kunne presenteres for ledelsen i Nome kommune.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i undersøkelsen fordi du er leder/har fagansvar/ansvar for utviklingsoppgaver i helse og omsorg i Nome kommune. Undersøkelsen sendes til alle aktuelle deltakere. Det innhentes ikke bakgrunnsinformasjon om deltakerne, slik at alle data vil være anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen består av et spørreskjema hvor du skal ta standpunkt til ulike påstander knyttet til innovasjonskapasitet. Det første spørsmålet er imidlertid et fritekst spørsmål og her kan du gjerne svare med stikkord. Svarene dine blir registrert elektronisk. Undersøkelsen er anonym, og det er frivillig å delta i prosjektet. Undersøkelsen tar ca. 10 min å gjennomføre.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Undersøkelsen er anonym, og ingen personopplysninger innhentes eller kobles til øvrige data.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Lillian Olsen Opedal, liop0712@nome.kommune.no

Veileder for masteroppgaven:

Forsker Nichole E. Silva, nichole.e.silva@uia.no

v/Senter for anvendt kommunalforskning, UiA

Med vennlig hilsen

Lillian Olsen Opedal og veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Innovasjonskapasitet i kommunen, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i anonym spørreundersøkelse om innovasjonskapasitet i helse og omsorg i Nome kommune, og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 18.12.2023

(1) Ja

1. Hva legger du i begrepet innovasjonskapasitet?

Bruk gjerne stikkord

I denne delen av spørreskjemaet blir du presentert for ulike påstander som vi ber deg ta stilling til.

Ledelse

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)

- i noen grad (2)

- i stor grad (3)

- i svært stor grad (4)

Ta stilling til i hvilken grad følgende påstander:

	1	2	3	4
1. Ledere i vår kommune har fokus på innovasjon og utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. Ledere i vår kommune er framoverlent og ser muligheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. Ledere i vår kommune klarer å skape engasjement for nye løsninger og muligheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. Ledere vektlegger samarbeid i vår kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
5. Ledere i vår kommune har kapasitet og kompetanse til å håndtere både drift og endring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
6. Ledere i vår kommune aksepterer feil og etterspør resultat	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
7. I vår kommune er ledere opptatt av å gi gode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

tjenester, offentlig
verdiskaping og ansvarlig
bruk av kommunens midler

Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning

Skala fra 1-4

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)
- i svært stor grad (4)

	1	2	3	4
1. I vår kommune vektlegger vi kompetanse og læring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. I vår kommune er vi opptatt av å se nye muligheter og fange opp ny kunnskap	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. I vår kommune fanger vi opp ny kunnskap, tilpasser den våre muligheter og behov, og har et godt system for å spre informasjonen ut i organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. I vår kommune har vi kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

og mulighet for
kurs/utdanning

Mål og strategier

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)
- i svært stor grad (4)

1

2

3

4

1. I vår kommune har vi god oversikt over våre behov i helse og omsorg

(1)

(2)

(3)

(4)

2. I vår kommune har vi gode plandokumenter for helse og omsorg som sier noe om retning og mål

(1)

(2)

(3)

(4)

3. I vår kommune har vi tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring

(1)

(2)

(3)

(4)

Ressursstyring og personalforvaltning

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)

- i svært stor grad (4)

	1	2	3	4
1. I vår kommune har vi øremerket midler til innovasjon og utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. I vår kommune har vi en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. I vår kommune har vi kapasitet til å drive med både drift, utvikling og innovasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. I vår kommune har vi personell som har satt av tid til innovasjon og utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Organisasjonsstruktur

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)
- i svært stor grad (4)

1

2

3

4

1. Organisasjonsstrukturen (1) (2) (3) (4)
(organisering, beslutningsmyndighet m.m)
i vår kommune er godt tilpasset innovasjon og utvikling

2. I vår kommune er (1) (2) (3) (4)
beslutningsmyndighet delegert til ledere/grupper/fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter i helse og omsorg

3. I vår kommune har vi (1) (2) (3) (4)
egne prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling

4. I vår kommune har vi (1) (2) (3) (4)
personell/fagpersoner som har sitt hovedarbeid innen innovasjon og utvikling

5. I vår kommune vektlegger (1) (2) (3) (4)
vi digitalisering, digitale verktøy og velferdsteknologi der det er hensiktsmessig

Organisasjonskultur - Organisasjonskultur dreier seg om det som er "oss" i organisasjonen, og "slik gjør vi det"

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)
- i svært stor grad (4)

	1	2	3	4
1. I vår kommune har vi kultur for samarbeid og deling av kunnskap	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. I vår kommune har vi et trygt arbeidsmiljø, med støttende ledelse og rom for å gjøre feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. I vår kommune er det rom for å prøve ut nye ting, selv der det er risiko for å gjøre feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. I vår kommune er ansatte opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Nettverk og tilknytningskapasitet

Skala fra 1-4:

- i liten grad (1)
- i noen grad (2)
- i stor grad (3)
- i svært stor grad (4)

	1	2	3	4
1. I vår kommune er vi knyttet til relevante fagnettverk, og vi har kapasitet til å delta	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. I de nettverkene vi deltar, er det gjensidighet og tillit i samarbeidene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. Nettverkene vi deltar i oppleves som nyttig, både for den enkelte fagperson og for tjenesten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. Nettverkene som vår kommune deltar i, er sammensatt av personer med ulike roller, kompetanse og ståsted (variert kompetanse)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
5. Vår kommune deltar mest i uformelle nettverk for ideutveksling og innspill	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

6. Vår kommune deltar mest (1) (2) (3) (4)
i formelle nettverk, med
tydelige mandat og
nettverksledelse

7. I hvor stor grad deltar du i (1) (2) (3) (4)
nettverk der utvikling og
innovasjon er hovedfokus?

Takk for at du deltok i undersøkelsen!

Dine svar er nå lagret og du kan lukke dette vinduet.

Mvh

UiA

9.3 Vedlegg 3. Fra faktor til påstander

Faktorer i innovasjonskapasitet	Beskrivelser (variabler)	Spørsmål til spørreskjema
		Spørsmål 1. er et åpent spørsmål for fritekst. Spørsmål 2.-26 er spørsmål med skalering på 1-4.
	Innovasjonskapasitet	1. Hva legger du i begrepet innovasjonskapasitet?
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse er viktig for innovasjon • Ledere som vektlegger samarbeid • Ledere som evner å engasjere medarbeidere til innovasjon • Ledere som kan lede nettverk - nettverksledelse • Ledere som kan balanser mellom ulike lederroller. En kombinasjon av ulike lederroller er mest virkningsfullt for innovasjon • Felles ledelse for innovasjon og drift, sikrer utvikling og implementering. Implementering sikres av sentralisert ledelse og byråkrati. Utvikling og innovasjon sikres ved delegert ansvar. • Ledere som leder i tråd med samfunnsansvar, etikk og moral • Leder som aksepterer feil og har en mellommenneskelig stil • Ledere som etterspør resultat 	2. Leder i vår kommune har fokus på innovasjon og utvikling 3. Ledere i vår kommune er framoverlent og ser muligheter 4. Ledere i vår kommune klarer å skape engasjement for nye løsninger og muligheter 5. Ledere vektlegger samarbeid i vår kommune 6. Ledere i vår kommune har kapasitet og kompetanse til å håndtere både drift og endring i vår kommune 7. Ledere i vår kommune aksepterer feil og etterspør resultat 8. I vår kommune er ledere opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler
Kompetanse, læring og informasjonsforvaltning	<ul style="list-style-type: none"> • Evne til å fange opp ny kunnskap/se nye muligheter og ideer • Evne til å omforme kunnskap og tilpasse i egen organisasjon • Evne til å spre kunnskap og informasjon i organisasjonen • Kapasitet til å lære/en lærende organisasjon 	9. I vår kommune vektlegger vi kompetanse og læring 10. I vår kommune er vi opptatt av å se nye muligheter og fange opp ny kunnskap 11. I vår kommune fanger vi opp ny kunnskap, tilpasser den våre muligheter og behov, og har et godt system for å spre informasjonen ut i organisasjonen

		12. I vår kommune har vi kapasitet til å lære, noe som innebærer fagutviklingstid og mulighet for kurs/utdanning
Mål og strategier	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelige og kjente mål for innovasjon • Strategi for innovasjon 	<p>13. I vår kommune har vi god oversikt over våre behov i helse og omsorg</p> <p>14. I vår kommune har gode plandokumenter for helse og omsorg som sier noe om retning og mål</p> <p>15. I vår kommune har vi tydelige mål og en strategi for innovasjon og endring</p>
Ressursstyring og personalforvaltning	<ul style="list-style-type: none"> • Øremerkede ressurser til innovasjon og utvikling • Strategisk personalforvaltning; evne til å skaffe rett kompetanse (etablere eller anskaffe), identifisere behov for nødvendig kompetanse i organisasjonen. • Hensiktsmessig balanse mellom drift og innovasjon, ambidekster kapasitet (eller dynamisk kapasitet) 	<p>16. I vår kommune har vi øremerket midler til innovasjon og utvikling</p> <p>17. I vår kommune har vi en strategisk tilnærming til personalforvaltning i helse og omsorg</p> <p>18. I vår kommune har vi kapasitet til å drive med både drift og utvikling og innovasjon</p> <p>19. I vår kommune har vi personell som har satt av tid til innovasjon og utvikling</p>
Organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsstruktur som fremmer innovasjon • Rutiner og prosedyrer for innovasjon • Beslutningsmyndighet som sikrer innovasjon: delegert myndighet for utvikling, sentralisert myndighet for implementering. • Eget team med særskilt ansvar for innovasjon, • Ambidekstre/tohendige ferdigheter (balanser mellom inkrementell og radikal endring) • Teknologi: informasjons og kommunikasjonsteknologi 	<p>20. Organisasjonsstrukturen (organisering, beslutningsmyndighet m.m) i vår kommune er godt tilpasset innovasjon og utvikling</p> <p>21. I vår kommune er beslutningsmyndighet delegert til ledere/grupper/fagpersoner med særlig ansvar for utviklingsprosjekter i helse og omsorg</p> <p>22. I vår kommune har vi egne prosedyrer og rutiner knyttet til innovasjon og utvikling</p> <p>23. I vår kommune har vi personell/fagpersoner som har sitt hovedarbeid innen innovasjon og utvikling</p> <p>24. I vår kommune vektlegger vi digitalisering, digitale verktøy og</p>

		velferdsteknologi der det er hensiktsmessig
Organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsorientert kultur/delingskultur • Kultur for støtte og utvikling - Trygt psykososialt arbeidsmiljø, med rom for å gjøre feil/lære av feil • Kultur som støtter innovasjon og utvikling - entreprenøriske atferd • Kultur for å ta fornuftig risiko, • Kultur som støtter opp om offentlig verdiskaping: holdninger og verdier blant ansatte som støtter opp om oppgaver i, og utvikling av offentlig sektor 	<p>25. I vår kommune har vi kultur for samarbeid og deling av kunnskap</p> <p>26. I vår kommune har vi et trygt arbeidsmiljø, med støttende ledelse og rom for å gjøre feil</p> <p>27. I vår kommune er det rom for å prøve ut nye ting, selv der det er risiko for å gjøre feil</p> <p>28. I vår kommune er ansatte opptatt av å gi gode tjenester, offentlig verdiskaping og ansvarlig bruk av kommunens midler</p>
Nettverk og tilknytningskapasitet	<ul style="list-style-type: none"> • Evne og kapasitet til å skape og delta i relevante nettverk (tilknytningsevne) • Tillit og gjensidighet i samarbeid • Delingskultur - kunnskap • Mangfoldig kompetanse - Ivaretagelse av ulike roller og kompetanse i nettverk • Sterke nettverk: legitimitet og struktur i samarbeidet - klare avtaler • Svake nettverk: uformelle nettverk 	<p>29. I vår kommune er vi knyttet til relevante fagnettverk, og vi har kapasitet til å delta</p> <p>30. I de nettverkene vi deltar, er det gjensidighet og tillit i samarbeidene</p> <p>31. Nettverkene vi deltar i oppleves som nyttig, både for den enkelte fagperson og for tjenesten</p> <p>32. Nettverkene som vår kommune deltar i, er sammensatt av personer med ulike roller, kompetanse og ståsted (variert kompetanse)</p> <p>33. Vår kommune deltar mest i uformelle nettverk for ideutveksling og innspill</p> <p>34. Vår kommune deltar mest i formelle nettverk, med tydelige mandat og nettverksledelse</p> <p>35. I hvor stor grad deltar du i nettverk der utvikling og innovasjon er hovedfokus?</p>