

Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Siril Thomsvik

Tillitsbasert styring og ledelse som påvirkning på
medarbeiderdrevet innovasjon
i offentlig sektor
- Med fokus på Forsvaret

Master i offentlig ledelse og styring MPA

2021

Forord

Dette er min avsluttende masteroppgave i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Masteroppgaven har gått over to semestre, høsten 2020 og våren 2021, og har et omfang på 30 studiepoeng.

Å jobbe i Forsvaret er ikke bare en jobb, det blir en livsstil. Det har ikke vært en 8-16 jobb, og har krevd mye av meg, men også gitt meg svært mye glede, opplevelser og utfordringer. Det har derfor vært veldig naturlig for meg å skrive en oppgave om egen organisasjon, som betyr mye for meg. Jeg er glad i statistikk, og har syntes det har vært veldig spennende å sette meg inn i et nytt analyseverktøy, Partial Least Squares Equation Modeling (PLS-SEM).

Jeg måtte ta en pause i studiene i tre år grunnet arbeidssituasjon. Da jeg gikk ut i foreldrepermisjon, var det imidlertid mulig å komme i gang med oppgaven, selv om det meste av arbeidet har skjedd etter at jeg har begynt i full jobb igjen. Det har vært vanskelig å prioritere oppgave i kombinasjon med barn, ny jobb, oppussing og flytting, men det har også vært en svært lærerik prosess.

Takk til Professor Åge Johnsen ved OsloMet for at jeg fikk bruke datasettet hans til å forske på, og for gode forslag til hva datasettet kunne brukes til.

Takk til min mann, Kjetil, for at han har pushet meg til å komme i gang igjen, og ikke minst gitt meg tid og rom til å skrive, på bekostning av andre prosjekter. Han har vært trofast «barnevakt». Takk også til lille Elida, som har blitt over gjennomsnittlig god på å sysselsette seg selv.

Takk til Terje Slotten og Gudbrand Lien som har støttet meg i utforskningen av et nytt analyseverktøy, modellen hadde ikke blitt som den ble uten god støtte og råd fra dem.

Til slutt en stor takk til min hovedveileder, Ulla Higdem for utdannelsen underveis i arbeidet med denne oppgaven. Uten hennes gode tilbakemeldinger og tilgjengelighet hadde ikke denne oppgaven blitt noe av. Takk for gode diskusjoner og ditt kritiske blikk!

Sammendrag

De siste 10 år har det vært et større fokus på innovasjon i offentlig sektor i mange styrende dokumenter. Knapphet på ressurser og et stadig økende omfang av oppgaver, gjør at det må tenkes nytt i offentlige virksomheter.

Medarbeiderdrevet innovasjon handler om antakelsen om at medarbeidere innehar kompetanse og kunnskap som kan komme utviklingen av virksomheten til nytte.

Tillitsbasert styring og ledelse har kommet inn som en anerkjent styrings- og ledelsesform i staten, og Forsvaret har implementert oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Denne styrings- og ledelsesformen skal sikre at medarbeidere på alle nivåer kan handle ut fra organisasjonens mål, ikke ut fra en spesifikk metode. Styringsformene skal være med å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i virksomhetene.

Jeg har derfor ønsket å undersøke følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker tillitsbasert styring og ledelse medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret, og hvordan skiller dette forholdet seg fra annen offentlig virksomhet?

For å svare på problemstillingen er det benyttet et datasett hentet fra en kvantitativ spørreundersøkelse om tillitsbasert styring og ledelse gjennomført av professor Åge Johnsen ved OsloMet (2020). Respondentene var studenter på erfaringsbaserte studier ved OsloMet og elever ved Stabsskolen, Forsvarets Høgskole. Utvalget er lite, spesielt for Forsvaret, og er derfor en svakhet ved resultatene. Jeg har brukt Partial Least Squares Equation Modeling (PLS-SEM) som analysemetode, og SmartPLS3 som verktøy for å analysere datasettet.

Jeg har sett på forskjellige elementer som inngår i tillitsbasert styring og ledelse, og påvirkningen disse elementene har på medarbeiderdrevet innovasjon i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*. Medarbeiderdrevet innovasjon er delt inn i faktorene *nyskappingsstøtte*, *ideskaping* og *innovasjonsimplementering*. Tillitsbasert styring og ledelse er delt inn i faktorene *hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *styringstrykk* *regelstyring*, *opplevd autonomi*, *målsetting* og *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse*.

Innovasjonsteori gir grunn til å forvente en positiv sammenheng mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon. Resultatene viser imidlertid at det er varierende

hvor stor påvirkning de forskjellige aspektene av tillitsbasert styring og ledelse har på medarbeiderdrevet innovasjon. Det er også noen forskjeller mellom Forsvaret og annen offentlig virksomhet. Resultatene viser at tillitsbasert styring og ledelse har en *moderat* effekt på nyskappingsstøtte både for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. Tillitsbasert styring og ledelse har ikke en signifikant effekt på *ideskaping* for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. For *Forsvaret* har tillitsbasert styring og ledelse, og de andre innovasjonsfaktorene en *moderat* effekt på *innovasjonsimplementering*, mens det for *annen offentlig virksomhet* er en *lav* effekt. Samtidig som effekten på medarbeiderdrevet innovasjon er høyere for Forsvaret, er det flere av de tillitsbaserte styrings- og ledelsesformene som har betydning for *annen offentlig virksomhet* enn for *Forsvaret*. Totalt sett viser resultatene at det både for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet* er *positive* sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon, men ikke så tydelige og mange sammenhenger som forventet.

Nøkkelord

Medarbeiderdrevet innovasjon, tillitsbasert styring og ledelse, oppdragsbasert ledelse, Forsvaret, offentlig virksomhet, offentlig sektor.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
Nøkkelord	v
1 Innledning	2
1.1 Problemstilling	3
1.2 Studiens relevans	3
1.3 Avgrensning	5
1.4 Oppgavens oppbygging	7
1.5 Rammebetingelser	8
1.5.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret	8
1.5.2 Medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret	9
1.5.3 Styring i offentlig sektor	10
1.5.4 Kvinneandel i Forsvaret	11
2 Teoretisk rammeverk	12
2.1 Tillitsbasert styring og ledelse i Forsvaret	12
2.2 Innovasjon - innovasjon i organisasjoner	14
2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor	15
2.2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon	16
2.2.3 Faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon	18
2.2.4 Utfordringer med innovasjon	19

2.2.5	Oppsummering av medarbeiderdrevet innovasjon.....	19
2.3	Styring og ledelse	20
2.3.1	Skillet mellom offentlige og private virksomheter.....	22
2.3.2	Offentlige styringsregimer fra 1945 og frem til i dag	23
2.3.3	Tillitsbaserte styrings- og ledelsesfaktorer som påvirker MDI.....	26
2.3.4	Oppsummering tillitsbasert styring og ledelse	33
2.4	Forskningsdesign	34
2.5	Hypoteser.....	36
3	Metode og resultat	37
3.1	Metodevalg	37
3.2	En introduksjon til PLS-SEM.....	38
3.2.1	Modeloppbygging PLS-SEM.....	38
3.3	Datagrunnlag	40
3.4	Utvalg og frafall.....	41
3.5	Validering	43
3.6	Evaluering av målemodellen	43
3.6.1	Konvergent validitet	43
3.6.2	Intern konsistens reliabilitet (composite reliability).....	45
3.6.3	Diskriminant validitet (HTMT).....	45
3.6.4	Konklusjon evaluering målemodell	46
3.7	Evaluering av den strukturelle modellen	46

3.7.1	Kollinearitet (VIF).....	47
3.7.2	Stikoeffisient	47
3.7.3	Determinasjonskoeffisienten (R^2)	54
3.7.4	Effektstørrelse (f^2)	54
3.7.5	Prediktiv relevans (Q^2)	55
3.8	Konklusjon resultater.....	55
3.8.1	Hypotese 1 og 2.....	55
3.8.2	Hypotese 3.....	57
3.8.3	Hypotese 4.....	58
3.8.4	Hypotese 5.....	59
4	Drøfting	61
4.1	En utfordring å kombinere daglig drift og utvikling	61
4.2	Tillit til nærmeste leder kan øke støtte til nyskaping.....	62
4.3	Opplevd autonomi skiller Forsvaret og annen offentlig virksomhet.....	64
4.4	Regelstyring og innovasjon	65
4.5	Tillit på tvers i organisasjonen og MDI.....	67
4.6	Gode mål som forutsetning for MDI	68
4.7	Nyskappingsstøtte bidrar ikke til flere ideer.....	69
4.8	Flere ideer gir mer innovasjon.....	70
4.9	Implementering av innovasjon i organisasjonen	71
4.10	Begrensninger og videre forskning – med fokus på Forsvaret	74

4.11	Etiske betraktninger	75
5	Konklusjon	76
	Litteraturliste	78
	Tabelliste	84
	Figurliste.....	84
	Vedlegg 1 – Søkekombinasjoner litteratur	85
	Vedlegg 2 - Oversikt over indikatorer og variabeltilhørighet	86
	Vedlegg 3 – Fordeling bakgrunnsvariabler	88
	Vedlegg 4 – Resultater evaluering av målemodellen	89
	Vedlegg 5 – Heterotrait – monotrait ratio (HTMT)	90
	Vedlegg 6 - Variance inflation factor (VIF).....	91
	Vedlegg 7 – Total effekt.....	92
	Vedlegg 8 – Determinasjonskoeffisient (R^2).....	93
	Vedlegg 9 - Resultat av effektstørrelse (f^2)	94
	Vedlegg 10 – Prediktiv relevans (Q^2).....	95

1 Innledning

Oppgaven er skrevet som avsluttende masteroppgave i Master of Public Administration ved Høgskolen i Innlandet (INN). Forsvaret har vært min arbeidsgiver i over ti år, og det var derfor naturlig å skrive en oppgave om egen organisasjon. Ledelsesfaget har alltid interessert meg, og har vært en viktig del av både utdanningen og arbeidshverdagen min. Jeg ønsket derfor å utforske dette videre.

Forsvaret skal ved bruk av sine tildelte midler forsvare Norge og Norges allierte, overvåke og drive etterretning, hevde norsk suverenitet, samarbeide med andre nasjoner for å bevare stabilitet, og støtte sivilsamfunnet når det er behovet (Forsvaret, 2020). Det er et vidt spekter av oppgaver, som krever både teknologiske- og menneskelige ressurser. Forsvaret utvikler, og tar i bruk ny teknologi for å utvikle sin forsvarsevne. Nye kamp- og overvåkningssystemer, og kommunikasjonssystemer er bare noen av disse.

Selv om den teknologiske utviklingen er viktig, er de menneskelige ressursene enda viktigere for at Forsvaret skal kunne løse oppgavene sine på en best mulig måte. Forsvaret har derfor et stort fokus på utvikling av sine ledere og medarbeidere gjennom sine utdanningsinstitusjoner. Krigsskolen er Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon. Her, og ved flere andre egne skoler har Forsvaret utdannet sine militært tilsatte ledere siden 1750 (Leraand & Rein, 2020). Ledelsesutdanning har alltid stått sterkt i Forsvaret, og ledelse anses som en bærebjelke i den militære organisasjonen. Ledelse i militære organisasjoner eksisterte lenge før det var et diskutert fenomen i academia og næringsliv, blant annet skrev Sun Tzu om militær ledelse allerede i 490 f.Kr. (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Ledelsesfilosofien i Forsvaret har endret seg mye over tid, fra ren kommando- og kontroll tankegang, til en flatere og mer oppdragsorientert ledelsesfilosofi. Fra rigide hierarkiske strukturer, til flatere struktur, med mindre avstand mellom toppleder og medarbeider (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Innovasjon har fått et stadig større fokus i offentlig sektor. Det synliggjøres blant annet gjennom utgivelsen av *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* i 2011, en håndbok for ledere og medarbeidere som ønsker å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen, et al., 2011). I 2012 ga Forskningsrådet ut *Innovasjon i offentlig sektor - Policy for Forskningsrådets arbeid*, som har som mål å øke innovasjonsevnen gjennom å styrke

kunnskapsflyt mellom forskning, praksis og utdanning (Haugan & Ulstein, 2012).

Stortingsmelding nr. 30 2020, *En innovativ offentlig sektor*, er et tydelig tegn på regjeringens iver etter å skape innovasjon i offentlig sektor.

«Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 5).

I stortingsmeldingen presenteres regjeringens mål for offentlig sektor, og tre hovedprinsipper for innovasjon, som er at politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere, leder må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, og at offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Temaet for denne oppgaven er hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker opplevelsen av medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan Forsvaret skiller seg fra annen offentlig virksomhet på dette området.

1.1 Problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven se nærmere på hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker opplevelsen av medarbeiderdrevet innovasjon.

Jeg vil derfor videre i min oppgave undersøke følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker tillitsbasert styring og ledelse medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret, og hvordan skiller dette forholdet seg fra annen offentlig virksomhet?

1.2 Studiens relevans

Forsvaret har historisk vært en svært hierarkisk organisasjon, med mange og gamle tradisjoner, og kan oppleves tungrodd. Organisasjonen er stor, både i utbredelse, kompleksitet og i volum. Dette er faktorer som kan være til hinder for nyskaping og utvikling. Forskning viser at hierarkiske og byråkratiske organisasjoner har langt svakere evne til innovasjon enn organisasjoner med løsere organisasjonsformer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Den løse organisasjonsformen er en form Mintzberg har kalt *den innovative organisasjonen*, nettopp fordi den gir større rom for innovasjon. Grunnen til at organisasjoner med løse styringsformer har bedre evne til innovasjon, begrunnes i at medarbeiderne har rom til å ta initiativ, være kreative i sin jobb, samt at de har større mulighet til å følge opp egne ideer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I januar 2016 startet innføringen av en ny struktur for tilsatte i Forsvaret, hvor det ble innført to likeverdige karrieresystemer, ett for offiserer og ett for spesialister (Danielsen & Skaug, 2017). Ordningen har som mål å beholde medarbeiderne lenger i organisasjonen, samt utnytte seg bedre av både bredde- og dybdekompetansen til de ansatte i organisasjonen. Offiserene skal være generalister med breddekompetanse og høyere lederutdanning. Spesialistene, som kan være befal med grunnleggende lederutdanning, eller vervet personell uten lederutdanning, skal ha dybdekompetanse og være kontinuiteten i organisasjonens avdelinger (Danielsen & Skaug, 2017). Gjennom ordningen vil unge offiserer få i oppgave å lede erfarne og svært faglig kompetente medarbeidere. Lederen vil ikke lenger nødvendigvis være den som har de tyngste fagkunnskapene. Denne nye ordningen vil stille større krav til at lederen i fremtiden har tillit til sine medarbeideres kompetanse, fordi lederen ikke nødvendigvis har den samme kompetansen. Gjennom tilliten til medarbeideren, kan lederen gi medarbeideren rom til å drive frem innovative løsninger i Forsvaret.

Jeg har funnet svært lite litteratur som knytter begrepene medarbeiderdrevet innovasjon og militære virksomheter. Søket har inkludert norske og engelske kilder. Jeg har søkt i databasene Web of Knowledge og Scopus, se vedlegg 1 for søkekombinasjoner. Det finnes en del litteratur om generell innovasjon i det norske Forsvaret, men dette er i større grad rettet mot teknologisk innovasjon, fra et *top-down* perspektiv, og ikke ut fra et *bottom up*, medarbeiderdrevet innovasjonsperspektiv.

Oppgaven anses derfor å utforske et nytt felt innen innovasjon i Forsvaret, som settes i sammenheng med tillitsbasert styring og ledelse. Oppgaven vil kunne bidra til økt kunnskap innen emnet, og potensielt bidra til å påvirke hvordan Forsvaret jobber med å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i fremtiden.

1.3 Avgrensning

Det finnes utallige definisjoner på ledelse, Tor Høst oppsummerer ledelse til å handle om å skape orden og retning, å ha en struktur og strategi, og å få noen til å gjøre noe, påvirke andre (Høst, 2016). I min oppgave vil jeg se på *tillitsbasert styring og ledelse*, som har som ambisjon å skape et større handlingsrom i organisasjonen enn det man får gjennom å legge stor vekt på *mål- og resultatstyring*. Målet med tillitsbasert styring og ledelse er at oppgaver skal kunne løses med større fleksibilitet og tilpasses konteksten i virksomheten (Bentzen, 2018).

Bringselius (2017) argumenterer for hvorfor *styring* og *ledelse* hører sammen når vi snakker om tillitsbasert styring. Hun peker på viktigheten av det lokale organisasjonsnivået og ledelsesaktiviteten som skjer der. Ikke minst peker hun på at holdninger og verdier, som kommer til uttrykk gjennom kultur og ledelse har en plass som en del av den tillitsbaserte styringen (Bringselius, 2017). Hun definerer videre tillitsbasert styring og ledelse:

«Tillitsbasert styring og ledelse er styring, kultur og arbeidssett, med fokus på virksomhetens formål og brukerens behov, der hvert beslutningsnivå aktivt virker for å stimulere til samarbeid og helhetsperspektiv, bygge tillitsfulle relasjoner, samt sikre at medarbeideren kan, vil og våger hjelpe brukeren» (Bringselius, 2017, s. 15) ¹.

Når jeg i denne oppgaven vil forske på Forsvaret som organisasjon, er det viktig å merke seg at Forsvaret er en offentlig virksomhet som ikke har *brukere* direkte. Forsvaret er til for å beskytte alle Norges innbyggere. I mange tilfeller vil derfor *brukere* i forsvarssammenheng oversettes til *borgere*. Nærheten mellom Forsvaret og nasjonens borgere er mye fjernere enn den er mellom eksempelvis Politiet og befolkningen, Nav og Navs brukere, skolen, lærerne og dens elever, deres foresatte osv. Forsvarets formål er allikevel å levere en tjeneste til landets borgere. Borgerne skal i fredstid ha tillit til at Forsvaret vil fungere også i krise og krig.

I oppgaven vil jeg bruke *Forsvaret* med stor F i de tilfeller det er tale om det norske Forsvaret. Forsvaret er et egennavn, og skrives derfor med stor forbokstav.

Tillitsbasert styring og ledelse kan praktiseres på alle nivåer i organisasjonen. I denne oppgaven vil fokuset være på styring og ledelse som påvirker den enkelte medarbeider og

¹ Definisjonen er oversatt fra svensk til norsk av oppgaveforfatter.

leder, og deres påvirkning på hverandre. Det er styrings- og ledelsesaktiviteten som får påvirkning langt nede i organisasjonen som er omhandlet.

Innovasjon som ord kommer fra latin, og kan oversettes som *fornyelse gjennom forandring* (Aasen & Amundsen, 2015). De moderne definisjonene på begrepet er mange, men de kan oppsummeres i at innovasjon skal resultere i noe nytt, som fører til økonomisk eller sosial fremgang (Aasen & Amundsen, 2015). Innovasjon kan være alt fra å utvikle en ny prosedyre til å utvikle ny teknologi.

I denne oppgaven vil jeg ikke måle faktisk innovasjon, men den enkeltes opplevelse av å få støtte til å drive innovasjon, den enkeltes opplevelse av å skape nye ideer, og den enkeltes opplevelse av at egne ideer blir implementert i organisasjonen. Det er den medarbeiderdrevne innovasjonen som vil undersøkes. Innovasjon som i hovedsak skjer i avdelinger som har innovasjon som en del av jobbeskrivelsen, har ikke en plass i denne oppgaven.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) kan defineres som

«...en intensjonell, proaktiv og systematisk prosess, som er preget av bred medvirkning og selvorganisering. MDI-prosessen består av aktivitet der medarbeidere genererer og tilpasser nye ideer- som kommer til praktisk anvendelse og dermed resulterer i kvalitativ endring i en spesifikk kontekst» (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020, s. 41).

Hensikten med MDI kan derfor sies å være å finne bedre løsninger, enten løse problemer, eller finne bedre måter å løse et sett av oppgaver eller prosesser på. For at det skal være medarbeiderdrevet innovasjon må det være en *villet handling*, og som innebærer medvirkning fra én eller flere medarbeidere. Ikke minst må det resultere i en *faktisk endring* for at det skal kunne kalles en innovasjon.

For å svare på problemstillingen i oppgaven, er det benyttet et datasett fra en kvantitativ spørreundersøkelse om tillitsbasert styring og ledelse gjennomført av professor Åge Johnsen ved OsloMet (2020). Respondentene var studenter på erfaringsbaserte studier ved OsloMet og elever ved Stabsskolen, Forsvarets Høgskole. Datagrunnlaget gir ikke en mulighet til å konkludere med hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker medarbeiderdrevet innovasjon i hele Forsvaret og i annen offentlig sektor. Datagrunnlaget kan allikevel gi en *indikasjon* på hvordan dette forholdet er i offentlig virksomhet generelt og i Forsvaret, og hvordan Forsvaret og annen offentlig virksomhet skiller seg fra hverandre på dette området.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av fem kapitler. Resten av kapittel én er rammefaktorene for oppgaven, som setter den i forsvarskonteksten. Videre har den et teoretisk rammeverk, et metode- og resultatkapittel som i detalj beskriver datainnsamling og fremgangsmåte for analysearbeidet, samt de konkrete tallmålene fra analysene som er gjennomført, et drøftingskapittel der analysen knyttes mot det teoretiske rammeverket, og til slutt, oppgavens konklusjoner.

1.5 Rammebetingelser

Forsvaret skal ivareta sitt samfunnsoppdrag, og ivareta sine ressurser på en måte som skaper legitimitet i befolkningen. Etatene gis handlefrihet i oppgaveløsningen, gjennom mål- og resultatstyring og tillitsbasert styring og ledelse, samtidig som det er viktig å kunne dokumentere effektene av Forsvaret, og hvordan fellesskapets ressurser er benyttet (Forsvarsdepartementet, 2020).

1.5.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fra 2012 har som målsetning å gjøre ansatte i Forsvaret bevisste på de prinsipper og verdier som ligger til grunn for Forsvarets arbeid mot organisasjonens felles mål. Her beskrives *oppdragsbasert ledelse* (OBL) som Forsvarets ledelsesfilosofi. Forsvarssjefen trekker i dokumentet frem *medansvar og involvering*, samt en *oppdragsbasert organisasjonskultur*, herunder *samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet* som forutsetninger for å lykkes med OBL (Forsvaret, 2012).

For at ledere og medarbeidere skal satse på OBL, må det være en gjensidig tillit. Det bør være tillit både mellom leder og medarbeider, men også en synliggjort gjensidig tillit mellom medarbeider og organisasjonen. Med tillit mellom medarbeider og organisasjonen mener jeg både at organisasjonen viser tillit til medarbeiderne gjennom styringsform, og ikke minst at medarbeideren har tillit til organisasjonens håndtering av situasjoner.

Medarbeidernes tillit til organisasjonen vil jeg eksemplifisere med to hendelser. Etter Vassdalsulykken i 1986, der 16 norske soldater omkom da de ble tatt av et snøskred fikk Forsvaret sterk kritikk i mediene. Kritikken gikk på for dårlig oppfølging av de pårørende, og ikke minst de overlevende etter ulykken. Daværende sjef for brigaden, brigader Arne Pran påtok seg ansvaret for ulykken, og ble Forsvarets ansikt utad, både mot medier og pårørende (Ravnaas, 2020). Brigader Pran ble stående alene, det var ingen andre i Forsvarets ledelse som påtok seg hverken skyld eller ansvar. Etter ulykken fikk Pran administrative oppgaver, som ikke var naturlige for hans karriere. Han har i ettertid uttalt at han fikk svært lite støtte fra Forsvaret (Bentzrød, 2020). Pran ble misbrukt av organisasjonen, og måtte bære ansvaret for en ulykke som ikke bare han hadde skylden for. En slik handling fra en hel organisasjon, er ikke med på å bygge tillit mellom medarbeider og organisasjon.

Den andre hendelsen jeg vil dra frem, er ulykken der KNM Helge Ingstad kolliderte med tankskipet Sola TS i november 2018. I etterkant av ulykken, har Forsvaret hatt en intern undersøkelsesgruppe for å utrede hva som gikk galt fra Forsvarets side. En slik undersøkelse legger vekt på hvordan *organisasjonen* kan bli bedre, og hindre ulykker i fremtiden. Den legger ikke vekt på å fordele skyld internt, eller å angi enkeltpersoner, hverken skipssjef, vaktsjef på bro, eller andre enkeltpersoner. Min erfaring er at oppfølgingen av alle som var om bord i ettertid har vært meget god. Organisasjonen som helhet har tatt ansvar, og sett på hva sin avdeling kan gjøre annerledes. Forsvaret har endret sin praksis på bakgrunn av ulykken. Vissheten om at organisasjonen tar vare på alle involverte, uavhengig av skyld, skaper tillit internt til organisasjonen Forsvaret, selv om ikke ulykken nødvendigvis har gitt den generelle befolkningen økt tillit til Forsvaret.

1.5.2 Medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret

Stortinget har bestemt at ledere skal tilrettelegge for MDI i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2013), og at ledere skal selekteres og trenes for å utnytte medarbeidernes kompetanse, og drive kompetanseutvikling. Lederne skal oppmuntre- og legge til rette for innovasjon gjennom diskusjoner på tvers av medarbeidergrupper og erfaringsnivå (Forsvarsdepartementet, 2013).

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret fremmer at tillit og omstillingsevne er viktige faktorer for å lykkes med oppdragsbasert ledelse, og ikke minst, at tillit er avgjørende for å drive med innovasjon. Både medarbeiders tillit til lederen, og lederens tillit til medarbeideren fremmes som viktig (Forsvaret, 2012).

Langtidsplan for Forsvaret er det dokumentet fra Stortinget som gir Forsvaret forsvarspolitiske mål, oppgaver og ambisjonsnivå (Forsvarsdepartementet, 2015). De to siste langtidsplanene er fra henholdsvis 2016 og 2020.

I langtidsplan fra 2016 er innovasjon som ord kun brukt i forbindelse med teknologisk innovasjon, samt i tilknytning til innovasjon- og eksperimenteringsordningen (I&E), hvor det kan søkes om midler fra avdelinger, som en *bottom-up-prosess*. Det er imidlertid ikke skrevet noe om forventninger om innovasjon fra medarbeidernivået, eller innovasjonsfokus fra lokal leder (Forsvarsdepartementet, 2016). Ny vedtatt langtidsplan fra 2020 har imidlertid et avsnitt som omhandler nettopp ledernes oppgave om å stimulere til innovasjonskultur, selv om MDI ikke har en stor plass her heller (Forsvarsdepartementet, 2020).

I siste langtidsplan blir alle etater underlagt Forsvarsdepartementet pålagt å drive innovasjon i større grad i sine organisasjoner for å gi relevant operativ evne, redusere sårbarheter og bidra til langsiktig bærekraft (Forsvarsdepartementet, 2020). Dokumentet fremmer også at innovasjon er viktig i alle faser og nivåer av organisasjonen, og at evnen til å anvende og implementere innovasjon må bli bedre.

Begge langtidsplanene har et kapittel som omhandler styring. Også her er det et tydelig skille i retorikk mellom de to planene. I langtidsplan fra 2016 er det stort fokus på kontroll gjennom økonomi-, kompetanse- og virksomhetsstyring, i tillegg til høy måloppnåelse (Forsvarsdepartementet, 2016). Langtidsplan fra 2020 er imidlertid i større grad basert på at etatene skal ha handlefrihet i oppgaveutførelsen, bruke mål- og resultatstyring og tillitsbasert styring og ledelse som grunnmur. Styring som er basert på *tillit*, regulert av *egenart*, *risiko* og *vesentlighet* er beskrevet (Forsvarsdepartementet, 2020).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) beskriver også oppdragsbasert ledelse som den norske operative ledelsesfilosofien, som skal fremme kreativitet i hele organisasjonen. Allikevel poengteres det at gitte situasjoner kan kreve en spesiell *måte* å løse oppdraget, og at noen situasjoner kan omfatte bruk av detaljerte ordre og kontroll (Forsvaret, 2019). Det gis uttrykk for utfordringen det er å veksle mellom sterk ordrestyring og desentralisert handlefrihet.

1.5.3 Styring i offentlig sektor

I Meld. St. 30, *En innovativ offentlig sektor*, legges det stor vekt på at statlige og kommunale virksomheter skal styres etter prinsipper som gir stor handlefrihet. Kommunene skal ha rammestyring, mens statlige virksomheter skal styres etter prinsippet om mål- og resultatstyring, for å unngå detaljert styring fra de overordnede nivåene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

I stortingsmeldingen fremheves detaljstyring, økt rapportering og kontroll som hindringer for å finne de beste løsningene i offentlig sektor. Det er derfor et mål å redusere antall mål- og aktivitetskrav. Samtidig erkjennes utfordringen med å sette gode og målbare mål for sektoren (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Reglement for økonomistyring i staten (RØS), har som formål å sørge for at statlige midler forvaltes hensiktsmessig, gjennom måloppnåelse og god effekt (Finansdepartementet, 2019).

Paragraf 4 omhandler de grunnleggende styringsprinsipper for offentlige virksomheter, om fastsettelse av mål- og resultatkrav innenfor virksomhetens rammer, sikre at disse oppnås, og sikre *tilstrekkelig* styringsinformasjon (Finansdepartementet, 2019).

Gjennom regelverket pålegges statlige virksomheter å ha kontrollregimer for å sikre nettopp måloppnåelse og hensiktsmessig bruk av ressurser. Under NEON-konferansen 17.-19. november 2020, holdt direktør i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), Hilde Singsaas presentasjonen «tillit er grunnmuren i god styring». Hun gir uttrykk for at en del statlige virksomheter har for stort fokus på deler av RØS paragraf 4 c «sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag». Hun mener virksomhetene glemmer at ordet *tilstrekkelig* ikke betyr at det kreves 100% styringsinformasjon eller beslutningsgrunnlag. Slik jeg forstår Singsaas, mener hun at statlige virksomheter er redde for å gjøre noe galt, og derfor overdriver styringstrykket. De bruker for mye tid og ressurser på styring, for å sikre at det ikke skal fattes gale avgjørelser. Ordet *tilstrekkelig* brukes av en grunn i regelverket, for at det ikke skal brukes mer ressurser enn nødvendig på å få god styringsinformasjon. Forsvaret har stort fokus på å ivareta sitt omdømme både blant borgerne og politikere, og jeg vil anta at også Forsvaret bruker for mye ressurser på å skaffe styringsinformasjon i organisasjonen.

1.5.4 Kvinneandel i Forsvaret

Forsvaret har en stor overvekt av menn i sin organisasjon. Tall fra 20. oktober 2020 viser at kvinneandelen blant fast ansatte, der vi ser bort fra vernepliktige, er på 19% (Forsvaret, 2020). Det finnes mange meninger, og mye forskning om betydningen av kjønnsfordeling på en arbeidsplass. Storvik (2020) skriver at det har skjedd store endringer i ledelsesidealer, og hvilke egenskaper som knyttes til *den gode leder*. Hun skriver at lærebøkene i større grad i dag forfekter sosialt orienterte lagspillere som ledere, fremfor de autoritære, ensomme lederne som ble sett opp til tidligere. Hun fant også i sine undersøkelser at arbeidsoppgaver *avkjønnes*, og i mindre grad er styrt av oppgaveinnehaverens kjønn (Storvik, 2002).

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå det teoretiske rammeverket oppgaven byger på, samt utlede forskningsdesign for oppgaven.

Jeg vil gjennomgå de sentrale begrepene innen styring og ledelse, spesielt begrepene knyttet til tillitsbasert styring og ledelse. Jeg vil gjennomgå teori om innovasjon, med fokus på *medarbeiderdrevet innovasjon*, og faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg vil knytte teorien til konteksten *Forsvaret og offentlig virksomhet* generelt.

2.1 Tillitsbasert styring og ledelse i Forsvaret

Jan O. Jacobsen skrev i sin doktorgradsavhandling i 1996 at tillit må eksistere i organisasjoner som krever fleksibilitet og evnen til å takle uventede situasjoner, samtidig som store og komplekse organisasjoner som Forsvaret trenger ledelse, kontroll og tilsyn av oppgaveløsning (Jacobsen J. O., 1996).

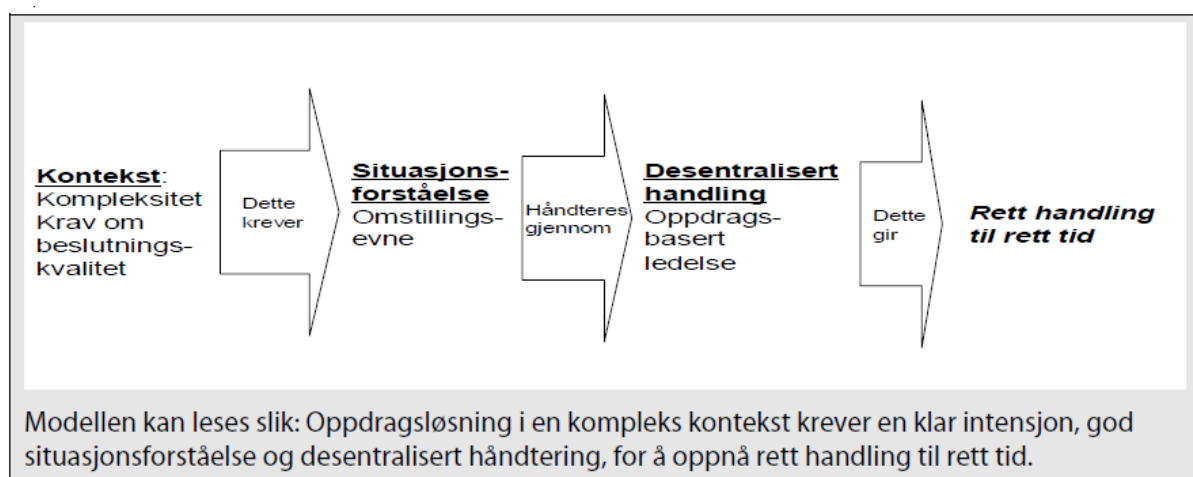
Vassdalsulykken i 1986, var starten på en ledelsesreform i Forsvaret. Det ble stilt spørsmålsteget ved den svært hierarkiske og ordrebaserte ledelsesfilosofien, som ga lite rom for selvstendig tenking, kreativitet og initiativ fra lokal leder i oppdragsløsningen, og som resulterte i den fatale ulykken. Den nye ledelsesfilosofien, oppdragsbasert ledelse (OBL), ble beskrevet i Forsvarets fellesoperative doktriner fra 2000 (Forsvaret, 2012). Oppdragsbasert ledelse har sin opprinnelse i den tyske *auftragstaktik*, som allerede under 1. verdenskrig var innarbeidet i tyske manualer (Jacobsen J. O., 1996). Johnsen og Lunde peker på at OBL som ledelsesideal er lite beskrevet i ledelseslitteraturen, og har sin opprinnelse fra militær virksomhet (Johnsen & Lunde, 2011). «Fortell aldri hvordan medarbeideren skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet», et sitat av General George S. Patton, som beskriver tanken bak OBL (Forsvaret, 2012).

OBL er en desentralisert ledelsesfilosofi som bygger på at den som har best situasjonsforståelse, skal kunne handle selvstendig, med sjefens intensjon som ramme. Ledelsesfilosofien skal sikre initiativ, kreativitet, eierforhold, ansvarsfølelse og kollektiv forpliktelse (Forsvaret, 2012). OBL skal sikre rom for initiativ og beslutningsmyndighet, og sikre handlingsrom uten lange beslutningsveier og tunge hierarkiske- og byråkratiske prosesser (Forsvaret, 2014). Fokuset fra oppdragsgiver skal ligge på *hvorfor*, og ikke *hvordan* oppdraget skal løses (Forsvaret, 2012).

Selv om OBL ikke er mye omtalt i ledelseslitteraturen, har den mange likhetstrekk med *målstyring, selvledelse og demokratisk ledelse*, som er samsvarende med moderne ledelsesteorier (Johnsen & Lunde, 2011).

Forsvarets virksomhet befinner seg i ytterste konsekvens i kaoset i krig, hvor beslutninger må fattes raskt, ut fra den informasjonen som er tilgjengelig. Ved å gi lederne ute i striden en god forståelse av det overordnede målet, er hensikten at lederen lokalt skal kunne ta gode og hurtige beslutninger i komplekse situasjoner.

Modellen under beskriver grunnmodellen for ledelse i Forsvaret



Figur 1 Grunnmodell for ledelse i Forsvaret (Forsvaret, 2012)

Selv om OBL i stor grad handler om fleksibilitet, handlingsrom og initiativ i oppgaveløsningen, er balansen mellom kontroll og tillit viktig. Det kan være situasjoner som krever større grad av kontroll fra overordnet kommandoled, og vekslingen mellom ordrebasert styring og desentralisert handlefrihet må balanseres, være fleksibel og tilpasses situasjonen (Forsvaret, 2012). OBL handler i stor grad om desentralisering og større autonomi til den som utfører en oppgave. Allikevel har Forsvaret også beholdt noen grad av *sentralisering og ordrebasert ledelse, adlydelse og disiplin*, som nyere ledelseslitteratur viser lite interesse for (Johnsen & Lunde, 2011). Johnsen og Lunde har flere mulige forklaringer på hvorfor Forsvaret har beholdt noe av den hierarkiske, ordrebaserte ledelsen. De trekker frem at Forsvarets kjerneoppgaver, stridssituasjoner, kan påvirke atferden til den enkelte soldat. I noen sammenhenger kan direkte ordre være hensiktsmessig, eller nødvendig for å kunne utføre et oppdrag. De peker også på at Forsvaret som organisasjon har sterke røtter knyttet til ledelse og kultur som kan ta lang tid å endre (Johnsen & Lunde, 2011).

Jan O. Jacobsen trekker frem tre forutsetninger for å lykkes med OBL. Han mener *gjensidig tillit, utvikling av initiativrike og selvstendige offiserer med god dømmekraft*, og en *felles tankemåte* er vesentlige for å lykkes med ledelseskonseptet (Jacobsen J. O., 1996). Tillit er en forutsetning for OBL, og fordrer ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse, som derfor er grunnpilarer i Forsvarets ledelsesfilosofi. Tillit handler om overordnede tillit til medarbeiderne, og ikke minst medarbeidernes tillit til sine overordnede. Ved at overordnede har tillit til at medarbeiderne har vilje og evne til å løse oppdraget, og gjennom at medarbeideren har tillit til at deres evne til selvstendig tenkning, initiativ og innovasjon blir verdsatt, kan OBL fungere effektivt (Forsvaret, 2012).

2.2 Innovasjon - innovasjon i organisasjoner

Innovasjonsbegrepet har endret seg over tid, og det finnes et utall forskjellige definisjoner, som vektlegger forskjellige aspekter ved begrepet. De moderne definisjonene av innovasjon har imidlertid til felles at det skjer en *villet endring* for å oppnå en *verdiskaping* eller *samfunnsendring*, eller *endring av praksis*. Innovasjonsprosessen består av flere *faser*. De fleste beskrivelser av innovasjonens faser innebærer en *idéfase*, *prioritering* eller *seleksjon*, *utvikling*, *implementering* og *anvendelse* (Aasen & Amundsen, 2015).

Aasen og Amundsen beskriver innovasjonens *retning*. Innovasjon kan være i form av en *top down* prosess, altså en ledelsesdrevet prosess, eller en *bottom up* prosess, hvor prosessen starter langt nede i organisasjonen, eksempelvis av medarbeiderne. En innovasjonsprosess kan også innebære både noen *top down*, og noen *bottom up* faser (Aasen & Amundsen, 2015). Eksempelvis kan ideen og utformingen komme fra toppledelsen, mens implementeringen skjer av medarbeiderne.

Aasen mfl. (2015) betegner organisasjoner som enten *mekaniske* eller *organiske*. Den mekaniske organisasjonen er relativt rigid, med en hierarkisk struktur og har tydelige roller og ansvar. I den organiske organisasjonen bidrar i større grad alle til felles oppgaveløsning og organisasjonen tilpasses konteksten virksomheten, medarbeiderne og lederne er i. Den organiske organisasjonen er ansett som mer hensiktsmessig for å fremme innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). Den mekaniske styringsformen kjenner vi blant annet fra *tradisjonell offentlig styring* og Weber, og er fremdeles en utbredt styringsform i offentlig sektor (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Rørvik, 2015).

Det finnes en rekke trekk som kan fremme og hemme innovasjon i en virksomhet. Samtidig er virksomheter komplekse. Hver virksomhet har sine mål, strukturer, kulturer, teknologi, ledelse, roller og relasjoner som til sammen utgjør konteksten for organisasjonens innovative prosesser (Høyrup, 2020).

2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor

Forskningsrådet har som oppdrag å fremme innovasjon i offentlig sektor. De definerer verdiskapingssiden av innovasjon i det offentlige som blant annet økt kvalitet, effektivitet eller produktivitet, tilfredshet hos ansatte, brukere, pasienter, og pårørende (Haugan & Ulstein, 2012). Innovasjon i det offentlige kan ses på som todelt. På den ene siden er det offentlige en viktig bidragsyter, både finansielt og gjennom tilrettelegging av nærings- og innovasjonspolitikken. På den andre siden har det offentlige stort behov for innovative løsninger i egen sektor for å løse konflikten mellom flere, mer komplekse oppgaver, og knappe ressurser (Njøs & Sjøtun, 2016). Samfunnets forventninger til offentlig sektor krever stadige endringer og utvikling på mange plan, alt fra enklere brukergrensesnitt gjennom digitale løsninger hos offentlige organisasjoner som retter seg mot befolkningen, til mer effektiv bruk av offentlige ressurser. Torfing og Sørensen definerer innovasjon slik:

«Innovasjon refererer til en mer eller mindre intendert prosess som utvikler, implementerer og sprer nye og kreative ideer som skaper en kvalitativ forandring i en gitt kontekst»
(Sørensen & Torfing, 2010, s. 25).

Det offentlige skal levere forutsigbare og gode tjenester til landets borgere, med prinsipper som likebehandling faglig uavhengighet og rettssikkerhet. Dette kan være barrierer for innovasjonsprosessene fordi innovasjon krever risikovilje og kan generere usikkerhet. Samtidig har krav om forenkling og effektivisering gjort at innovasjon har fått en større plass i offentlige virksomheter (Lone & Stenstadvold, 2017).

Det er gjort mye forskning på innovasjonsfeltet i private virksomheter. Selv om offentlige og private virksomheter skiller seg fra hverandre på mange områder, har de også visse likhetstrekk. Samlingen av styringsideer, som fikk navnet New Public Management (NPM), har hatt som mål å gjøre offentlige virksomheter likere de private, ved å bruke businessmodeller i offentlige virksomheter (Chen, Walker, & Sawhney, 2019). Det vil derfor være naturlig å også se til teorier knyttet til innovasjon i organisasjoner generelt, ikke bare direkte knyttet til offentlig virksomhet.

Ringholm og Holmen (2020) synliggjør at rammebetingelsene for innovasjon i offentlig sektor ofte er en begrensning for innovasjon. De nevner blant annet at det er en ensporet faglig kultur og en nullfeilskultur i offentlige virksomheter, og at statlig prosessregulering er et hinder for innovasjon (Ringholm & Holmen, 2020). Virksomheter som vil fremme innovasjon må unngå rigide styringsformer, byråkratiske former, og strukturer som hindrer kreativitet og samarbeid på tvers av avdelinger (Aasen & Amundsen, 2015). Lindland (2020) hevder at det kan være vanskeligere for offentlige virksomheter å drive med innovasjon fordi de står mindre fritt til å prioritere oppgaver og hvordan de skal løse dem, enn private virksomheter. Hun peker på lovverk, reguleringer og forretningsmodeller som begrenser de offentlige virksomhetenes handlefrihet (Lindland, 2020).

2.2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeideren besitter viktig kompetanse om sitt arbeid, og de behovene som foreligger for å nå virksomhetens mål, gjennom f.eks. brukeres behov og effektivisering av prosesser (Høyrup, 2020).

Amble, Amundsen og Rismark definerer MDI som:

«... en intensjonell, proaktiv og systematisk prosess, som er preget av bred medvirkning og selvorganisering. MDI-prosessen består av aktiviteter der medarbeidere genererer og tilpasser nye og kreative ideer – som kommer til praktisk anvendelse og dermed resulterer i kvalitativ endring i en spesifikk kontekst» (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020, s. 41).

I definisjonen ligger det at det er en villet og bevisst strategi om endring, at det jobbes systematisk, og ikke bærer preg av tilfeldigheter. Innovasjon trenger ikke å ende med å være hensiktsmessig eller effektiv. En innovasjon kan vise seg å være uhensiktsmessig for hele, eller deler av organisasjonen, eller for borgerne organisasjonen skal tjene (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). En innovasjon i Forsvaret som for eksempel innebærer enklere administrasjon internt, men som gir mindre gjennomsiktighet i prosessen for borgerne vil kunne være en dårlig innovasjon. En innovasjon i Sjøforsvaret som innebærer å endre en rutine eller praksis, kan virke hensiktsmessig lokalt i Sjøforsvaret, mens det kan gi utfordringer for samarbeid på tvers av forsvarsgrenene om det ikke er hensiktsmessig for de andre forsvarsgrenene å endre sine instruksjoner eller rutiner. Slik vil innovasjonen kunne virke hensiktsmessig lokalt, men gi et dårligere forsvar totalt. Da må innovasjonen kunne sies å være dårlig, eller ikke godt nok tilpasset.

Hensikten med MDI er å finne løsninger på små og store utfordringer, som enten allerede eksisterer, eller som forventes i fremtiden (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020). Bruken av MDI handler om troen på at medarbeiderne har kompetanse og ideer som gjør at de har gode bidrag inn i innovasjonsarbeidet i organisasjonen (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011). MDI kan gi viktige bidrag til virksomheten. Medarbeiderne har ofte svært god kunnskap om behovene for å nå virksomhetens mål. De sitter på viktig kompetanse, gjennom f.eks. brukeres behov, lokalkunnskap om prosesser og hvordan de kan effektiviseres (Høystrup, 2020). I Forsvaret kan operatøren på et våpensystem være den beste til å se enten nye behov, eller nye måter et system kan integreres med et annet. Det kan være løsninger eller behov som ledelsen i Forsvaret, eller våpenprodusenten selv ikke har kunnskap om, eller opplevelsen av at behøves.

Selv om MDI i offentlige virksomheter har fått større fokus de senere år, tyder allikevel enkelte funn på at det er stor forskjell på de skriftlige strategiene for innovasjon i en virksomhet, og ledernes vilje og evne til å sette disse strategiene ut i live (Lindland, 2020).

2.2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon i en militær kontekst

Grisom (2006) har i sin artikkel skrevet om funn av *bottom-up militær innovasjon*. Med *militær innovasjon* menes innovasjoner som endrer militær operasjonell praksis signifikant, hvor det oppnås en bedre militær effekt. Hans funn indikerer at det finnes flere gode eksempler på bottom-up militære innovasjoner. Han mener det trengs forskning på hva som fremmer slik innovasjon, og stiller spørsmål ved om forskjellige typer avdelinger vil ha forskjellige strukturelle behov for å drive frem bottom-up militær innovasjon (Grisom, 2006).

Denne oppgaven omhandler ikke bare militære innovasjoner. Den omfatter all type MDI som skjer i offentlig sektor generelt, og Forsvaret spesielt. Oppgaven tar imidlertid ikke for seg innovasjon som skjer i avdelinger som har innovasjon som en del av sin arbeidsportefølje.

Mayland, Haugegaard og Saphiro (2017) skriver om medarbeiderdrevet innovasjon i Special Operation Forces (SOF) i Danmark. SOF er en spesialenhet som er selektert og trent på litt andre måter enn de fleste militære avdelinger. At mye er overførbart til annen militær virksomhet er allikevel sannsynlig. De kommer frem til to viktige hovedfaktorer for å fremme MDI. Den første faktoren er at lederskapet er transparent, som de beskriver som den tette dialogen mellom leder og medarbeider, og som er nært knyttet til at alle har forstått den

overordnede intensjonen i organisasjonen, at intensjonen er kjent, og ikke minst akseptert av alle i organisasjonen. I tillegg fremmer de eksperimentell problemløsning, som de forklarer som å eksperimentere- og teste nye løsninger (Mayland, Haugegaard, & Shapiro, 2017). Transparent lederskap er mest relevant for denne oppgavens tema. Som en del av det transparente lederskapet, trekker de frem uavhengighet, som jeg forstår som autonomi, kunnskap om virksomheten som gir den enkelte forståelse for helheten, samt tillit til hverandre (Mayland, Haugegaard, & Shapiro, 2017). Til dels sammenfaller deres funn med funn fra mer generelle studier om MDI i virksomheter (Amundsen & Rismark, 2020), og kan knyttes mot både oppdragsbasert ledelse og tillitsbasert styring og ledelse.

2.2.3 Faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon

Det har de senere årene vært forsket mer på MDI, og ikke minst på hva som påvirker en virksomhets evne til å få frem MDI. Det er mange faktorer som dras frem som viktige for å stimulere til MDI, samt en rekke barrierer som hemmer innovasjon.

Problemstillingen i oppgaven skal forsøke å svare på hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Det er begrepene som kan knyttes til denne styrings- og ledelsesformen som vil bli gjennomgått i fortsettelsen.

Aasen og Amundsen (2015) skriver at det ikke finnes én *oppskrift* på bedrifter som lykkes med innovasjonsarbeid, og at hver bedrift må finne sin egen måte å organisere seg på for å lykkes med innovasjonsarbeidet. De viser imidlertid til forskningsresultater fra flere forskere som peker på viktige faktorer for å lykkes. Amundsen mfl. (2014) har studert 20 utvalgte bedrifter som har lykkes med innovasjon gjennom MDI. De har kommet frem til ni trekk som kjennetegner disse bedriftene. Disse trekkene er *forpliktelse, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghetsfølelse, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi* (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2014). For denne oppgaven er begrepene *samarbeidsorientering, tillit, toleranse, trygghetsfølelse, utviklingsorientering og autonomi* sentrale fordi det er faktorer som inngår i tillitsbasert styring og ledelse (Bentzen, 2018). Smith mfl. (2008) har på sin side kommet frem til fire faktorkategorier som støtter MDI, som samsvarer til dels med Amundsen, O. mfl. sine funn. De fremhever *ledelsesstøtte* og *autonomi* som to av fire faktorer som kreves for å lykkes med MDI (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008). De Jong og Kemp (2003) har forsket på kunnskapsintensive, tjenesteytende næringer, og viser til fem faktorer de mener har positiv påvirkning på innovativ atferd, *utfordrende arbeid,*

autonomi, strategisk oppmerksomhet på innovasjon, den enkeltes kontakt med eksterne, og markedsdifferensiering (De Jong & Kemp, 2003). Faktorene er ikke nødvendigvis direkte overførbart til offentlige virksomheter, men det må antas at noe også har relevans for offentlig virksomhet.

2.2.4 Utfordringer med innovasjon

En utfordring med innovasjon for mange virksomheter, er at de må ha to tanker i hodet på en gang. Den kontinuerlige daglige driften må fortsette, samtidig som virksomhetene ønsker å være innovative (Aasen & Amundsen, 2015). Dette kan være spesielt utfordrende for offentlige virksomheter, som til enhver tid må gi borgerne de tjenestene organisasjonen er designet for. Det ville ikke være akseptert at Forsvaret i en måned sluttet å drive kontinuerlig sikring av norske interesser fra utenforstående, for å drive innovasjonsprosesser. I en hverdag hvor den daglige driften ofte krever mer enn hva det finnes tid og rom for, kan det oppleves som svært belastende og vanskelig å skulle tilrettelegge for innovative prosesser, som i perioder vil kunne være både mer tid- og ressurskrevende før det gir en gevinst.

Aasen og Amundsen (2015) beskriver at det er lite sammenheng mellom teori og praksis innen innovasjonsledelse. De hevder for eksempel at mange toppledere utad gir uttrykk for den strategiske viktigheten av innovasjonsarbeid, uten at det kommer til uttrykk gjennom tilrettelegging for innovasjon internt (Aasen & Amundsen, 2015). Det kan virke som om en del ledere ikke er villig til å ta risikoen og kostnaden innovasjonsprosessene har.

Store organisasjoner kan ha utfordringer, spesielt med implementering av innovasjon, fordi ulikheter på tvers av avdelinger gjør det vanskelig å få oppslutning om løsningene (Aasen & Amundsen, 2015). Det er mulig å se for seg at dette kan være en utfordring i Forsvaret, med svært mange avdelinger med ulike kulturer, og måter å løse oppgaver på.

Hvordan en organisasjon velger å drive *styring og ledelse*, vil i stor grad påvirke hvordan medarbeideren opplever *tillit* mellom seg og leder, egen *autonomi* og *ledelsesstøtte* fra lederen til medarbeideren.

2.2.5 Oppsummering av medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderne i en virksomhet har kompetanse, kunnskap og erfaringer som tilsier at de kan bidra positivt til utviklingen av virksomheten. Dette er en viktig årsak til at medarbeiderdrevet

innovasjon er viktig for virksomheter, og at dette har fått et større fokus i offentlig sektor de siste årene.

Når jeg i denne oppgaven skal undersøke MDI, vil jeg undersøke tre forhold. Til hvert av forholdene er det knyttet flere spørsmål fra spørreundersøkelsen som er benyttet i denne oppgaven. Disse spørsmålene vil være grunnlaget for å beskrive hvert enkelt begrep. Oversikt over spørsmålene som er knyttet til hvert enkelt begrep kan leses i vedlegg 2. Disse begrepene, eller variablene, vil i analysen knyttes sammen med begreper som omhandler tillitsbasert styring og ledelse. Begrepene knyttet til tillitsbasert styring og ledelse vil bli beskrevet i neste delkapittel.

De tre variablene for medarbeiderdrevet innovasjon er *nyskappingsstøtte*, *idéskapning* og *innovasjonsimplementering*.

Nyskappingsstøtte omhandler medarbeiderens opplevelse av å få støtte fra sin nærmeste leder til å tenke nytt, og lederens toleranse for feil og misforståelser når medarbeideren prøver noe nytt.

Idéskapning handler om medarbeiderens opplevelse av å utvikle, og prøve ut noe nytt i jobben sin.

Innovasjonsimplementering har til hensikt å beskrive medarbeiderens opplevelse av at hans eller hennes ideer blir implementert i virksomheten.

2.3 Styring og ledelse

Både styring og ledelse er virkemidler for å kanalisere medarbeidere eller organisasjonens atferd for å oppnå best mulige resultater (Rørvik, 2007). *Styring* kan være en måte å regulere beslutnings- og handlingsrom, (Verhoest, Peters, Bouckaert, & Verschuere, 2004) og kan ses på som en indirekte form for ledelse. Styring skjer gjennom å styre adferden til en person eller en organisasjon gjennom blant annet instruksjer, rutiner, rapportering, insentiver, sanksjoner regler og systemer (Rørvik, 2007).

Et styringssystem kan være et system for insentiver, slik som mulighet til, eller hindring av avansement. I Forsvaret brukes eksempelvis tjenesteuttalelser for å vurdere den enkelte medarbeiders prestasjoner. Scoren i en medarbeiders tjenesteuttalelser er med på å styre hvilke jobber den enkelte kan få, og om man får etter- og videreutdanning i Forsvaret.

Insentiver for en organisasjon kan være at gode resultater belønnes med høyere bevilgninger ved neste års budsjettforhandlinger. Styringssystemer kan også være i form av ERP-systemer som SAP eller IFS, som eksempelvis innehar økonomi-, materiell- og personellstyringsfunksjoner for en virksomhet, og som regulerer hvordan deler av styringen skal foregå, og hva som kan måles.

Styring kan ses fra to sider. På den ene siden skjer styring gjennom de faktiske, konkrete virkemidlene for styring. Dette kan være i form av lover, regler og normer, som er med på å definere det lokale handlingsrommet i organisasjonen (Bentzen, 2018). Opplevelsen av handlingsrom kan gi muligheten til å tenke alternativt og fremme innovasjon. På den andre siden er *opplevelsen* av styring. Der medarbeideren opplever å ha påvirkning på styringen, hvor styringen oppleves legitim, og medarbeideren har en nær relasjon til den som styrer, vil medarbeideren i større grad ha forståelse for den kontrollen som styringen utgjør, og styring vil ikke nødvendigvis redusere tillitsforholdet mellom leder og medarbeider (Bentzen, 2018). Styring kan også skje gjennom verdier og retningslinjer, gjennom allokering av økonomiske ressurser, gjennom incentivsystemer, informasjonsstrategier, og ikke minst måten virksomheten organiserer seg på (Bentzen, 2018).

Ledelse kan defineres som det å drive *innflytelse* på andre mennesker, mot et bestemt mål (Rørvik, 2007). Ledelse skjer gjerne lokalt i direkte relasjon mellom leder og medarbeider. Ledelse handler om å gi retning, bruke skjønn og forstå når regler skal følges eller brytes, ut fra helhetsperspektivet.

Styring og ledelse følger hverandre, og det ene uten det andre gir liten verdi. Styringen skal skape rammer og struktur, mens ledelse skaper forutsetninger for at elementene i strukturen følges opp, realiseres, og gir verdi til virksomheten. Balansen mellom styring og ledelse er viktig, og må veies opp mot hverandre avhengig av konteksten lederen og medarbeideren står i (Bergland, 2020). Det kan være spesielt utfordrende å balansere styring og ledelse i offentlig virksomhet, der målet f.eks. er å yte en tjeneste eller en service overfor borgerne, og ikke å sikre best mulig økonomisk resultat for organisasjonen.

I Forsvaret er organisasjonens overordnede mål blant annet å levere god forsvarsevne. For å nå dette målet, er det mange underliggende avdelinger som skal levere sitt bidrag. Skipssjefen på en fregatt skal kunne levere sin plattform klar for tjeneste når det gjelder, både i fred, krise og krig. Sjefen skal til enhver tid sørge for at fartøyet overholder lover og regler for sjøfart, at

det ikke brukes mer penger enn tildelt og på en hensiktsmessig måte, at HMS ivaretas, at mønstringer og kvalifiseringsnivåer består. Antallet krav som stilles, til alt fra teknisk vedlikehold til oppfølging av personell, er enormt. Samtidig skal sjefen sørge for at fartøyet er *best mulig* rustet til å møte de utfordringene som kommer. Dette gjøres blant annet gjennom kontinuerlig trening, og gjennom å motivere og sette personellet i stand til å yte best mulig. Kravene som stilles kan oppleves så mange og omfattende, at det må gjøres ledelsesprioriteringer på hva som er *viktigst* i hver situasjon for å nå det overordnede målet om å levere en fregatt som er klar til å bistå i fred, krise og krig.

Vi kan oppsummere med at ledelse er det direkte samspillet mellom leder og medarbeider, mens styring er indirekte ledelse i form av styring gjennom blant annet styringssystemer, lover og regler. I samspill skal styring og ledelse bidra til å oppnå best mulige resultater for organisasjonen.

2.3.1 Skillet mellom offentlige og private virksomheter

Historien viser en utvikling, og endring i hvordan skillet mellom offentlige og private organisasjoner blir sett på. De forskjellige styringsregimene de siste 50 årene, har hatt forskjellig tilnærming til dette skillet (Røiseland & Vabo, 2012).

Christensen mfl. argumenterer for to hovedelementer i skillet mellom offentlige og private virksomheter. For det første skilles de ved at offentlige virksomheter må ta hensyn til flere mål og verdier enn private virksomheter, gjennom sin oppgave om å ivareta demokratiet, rettslige verdier og fellesskaplige hensyn. For det andre skilles de gjennom det offentliges ansvar overfor landets borgere, i motsetning til de private virksomheters ansvar for sine eiere eller interessegrupper. Ansvar overfor borgerne krever i større grad åpenhet og innsyn, upartiskhet og forutsigbarhet (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Rørvik, 2015).

Videre trekker Christensen mfl. (2015) frem noen distinkte karakteristika av offentlige virksomheter som skiller dem fra private. Gjennom sin plass i samfunnet kan offentlige virksomheter bruke tvang og pålegg, eller forbud. Dette gir organisasjonene en makt som de private organisasjonene ikke har på samme måte. I Forsvaret gis både den enkelte og organisasjonen betydelig mulighet til å utøve makt, også overfor nasjonens borgere. Offentlige organisasjoner gis sin myndighet gjennom de folkevalgte, og ikke gjennom et styre. De offentlige organisasjonene er derfor ansvarlige overfor sine politiske overordnede, men ikke minst overfor borgerne. Offentlige virksomheter har også et bredere sett av mål og

verdier enn det private virksomheter har. Det kan innebære mange, og delvis motstridende hensyn (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2015). For Forsvaret kan det være spesielt vanskelig å ivareta prinsippet om åpenhet og gjennomsiktighet. Svært mye av virksomhetens aktivitet er gradert informasjon. Samtidig gir åpenhet tillit, og tillit i befolkningen er en avgjørende faktor for at Forsvaret skal lykkes med sin virksomhet, som handler om å skape trygghet i- og for befolkningen.

2.3.2 Offentlige styringsregimer fra 1945 og frem til i dag

Offentlig styring de siste syv tiår har vært preget av tre dominerende styringsideer.

2.3.2.1 Tradisjonell offentlig styring

Frem til slutten av 70-tallet var det vi nå kaller *Tradisjonell offentlig styring* i vinden. Styringsformen var inspirert av Webers tanker om byråkrati (Bentzen, 2018). Det var stor tro på at forskning og ekspertise ga fremgang (Pollitt & Bouckaert, 2011). Det var en oppfatning at offentlige ansatte hadde en grunnleggende pliktetikk som drev dem, heller enn personlige ambisjoner. Det var derfor stor tro på at de forvaltet offentlige lover og regler i henhold til offentlig sektors verdier. Styringsformen var blant annet basert på at det var svært høy tillit til fagpersoners vurderinger og kunnskap (Bentzen, 2018). Kritikken av styringsformen var den manglende forståelsen for menneskelige tilpasninger, mangel på fleksibilitet, og ikke minst at systemet var omstendelig og lite effektivt (Bentzen, 2018).

2.3.2.2 New Public Management

Som svar på kritikken av *tradisjonell offentlig styring* vokste et sett av nye styringsidéer frem på slutten av 70-tallet. Hood omtalte disse idéene som New Public Management (NPM) (Hood, 1991). NPM er en samling oppskrifter for modernisering av offentlig sektor, hentet fra private virksomheter (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2015). Styringsidéene bygget på at skillet mellom offentlige og private virksomheter ikke var så stort, og at mange prinsipper for styring kunne hentes fra-, og inspireres av private virksomheter (Pollitt & Bouckaert, 2011). Hood peker på syv komponenter som kjennetegner organisasjonsideene i NPM, en *aktiv og profesjonell ledelse*, med *eksplisitte mål* som er *resultatorientert*, *rasjonell*, som styres av *private styringsmodeller*, at organisasjonen er preget av *konkurranse*, samt en *desentralisering av virksomheten*. (Hood, 1991).

Synet på offentlige ansatte var endret i NPM. Det ble antatt at mennesket blir drevet av rasjonelle egennytte mekanismer. Nettopp denne troen gjorde at en rekke kontroll- og overvåkningssystemer ble iverksatt, og insitamenter i form av ytre motivasjonsfaktorer ble benyttet. Samtidig var det et fokus på å øke autonomien til den enkelte. Fokuset ble flyttet over på resultat, som ligner mer på private virksomheters fokus, og vekk fra prosess (Bentzen, 2018).

NPM-tankesettet fikk sitt inntog i norsk offentlig forvaltning fra midten av 80-tallet, og har hatt stor påvirkning også på organisasjonsstrukturen i Forsvaret. *Mål- og resultatstyring* har kanskje vært den mest fremtredende påvirkningen fra NPM i Forsvaret. Fra 1990 har det vært krav til at alle statlige organisasjoner i Norge skulle innføre virksomhetsplaner som skisserer mål for virksomheten (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2015).

Virksomhetsplanen har til hensikt å skissere både mål og resultater. Forsvarets virksomhetsplan bygger på alle Forsvarets underenheters virksomhetsplaner, og er på den måten godt forankret i hele Forsvarets virksomhet. Det ble innført flere budsjett- og resultatansvarlige sjefer (BRA), sjefer som hadde ansvar for sitt eget budsjett. BRA-sjefene fikk også egne mål- og resultatansvar gjennom virksomhetsplanen (Sjef Forsvarsstaben/Økonomi og styringsavdelingen, 2014).

Kritikken av styringsideene i NPM har blant annet vært at offentlige virksomheter ikke nødvendigvis kan drives etter samme prinsipper som private. Det argumenteres med at målene er mer komplekse og mangefasetterte i offentlig virksomhet, og at økonomisk profitt ikke er hovedmålet. Målene er derfor vanskelige å definere. Mange og dårlige mål kan bidra til å tvinge organisasjonene og de ansatte til å gjøre det som blir målt, og ikke det som nødvendigvis er faglig rett. Det fører ofte til suboptimale løsninger, og dårligere offentlige tilbud. Styring innen fastsatte rammer som ikke gjenspeiler virkelighetens kompleksitet, og belønning som er deretter, vil redusere viljen til å gå utenfor de fastsatte rammene. Viljen til å ta risiko reduseres, og fører til mindre motivasjon for innovative prosesser og tanker hos den enkelte medarbeider (Bentzen, 2018).

2.3.2.3 *New Public Governance*

Som et delvis svar på kritikken mot NPM, vokste det på 90-tallet frem en ny styringsform, bestående av en rekke nye styringsidéer. *New Public Governance* (NPG) er et supplement til de to foregående regimene. Målet er ikke å fjerne alle elementer fra *tradisjonell offentlig*

styring og NPM, men å i større grad reflektere den økende kompleksiteten i de offentlige organisasjonene (Røiseland & Vabo, 2012). Det blir antatt at de ansatte har sammenfallende, eller i det minste overlappende, interesser som virksomheten. Relasjoner og tillitt er derfor sentrale mekanismer i styringsformen (Bentzen, 2018). Styringsideene fra de tre styringsformene eksisterer side om side i offentlig virksomhet, og hver organisasjon vil ha sin kombinasjon av disse styringsformene (Rørvik, 2007). Der troen på at medarbeideren har sammenfallende interesser med virksomheten, er risikoen for å ha tillitsbaserte styringssystemer mindre enn ved NPM-tankegangen. Under NPG fikk tillit for alvor en plass i offentlig virksomhet. NPG handler også i stor grad om samstyring på tvers av organisasjoner.

2.3.2.4 Styringsformer i Forsvaret

De tre styringsideene har forskjellige styringsmekanismer. *Tradisjonell offentlig styring* har hierarki og regelverksstyring som sentrale prinsipper, mens NPM er preget av konkurranse- og markedsprinsipper. NPG har et styringsfokus knyttet til tillit og relasjon (Pollitt & Bouckaert, 2011). Troen på medarbeideren som egennyttemaksimerende i sine handlinger var stor i NPM. Det førte til kontrollregimer, dokumentasjons- og evalueringssystemer, som det er grunn til å tro hadde en negativ påvirkning på innovasjonsevnen til organisasjonene. Det var også sterk tro på belønning gjennom insentivsystemer. Utfordringen med insentivsystemer når målene er vanskelige å definere, er at virksomheten lager insentiver som ikke nødvendigvis støtter opp om de rette handlingene. Kontrollregimer, dokumentasjons- og evalueringssystemer ga lite rom for tillitsutøvelse, som kommer sterkere inn under NPG, både i medarbeider – leder- og organisasjon - borgerrelasjonen (Bentzen, 2018).

Forsvarets styringsform har, som mange andre offentlige virksomheter, endret seg gradvis, og tilpasset seg den generelle utviklingen i samfunnet. Det er ingen tvil om at den byråkratiske og hierarkiske strukturen fra *tradisjonell offentlig styring* ligger som en grunnstein i Forsvaret fremdeles. Samtidig har NPM påvirket organisasjonen i form av både mål- og resultatstyring, og ikke minst gjennom innføring av blant annet horisontal samhandel i organisasjonen. NPG har etter min erfaring i mindre grad hatt betydning for Forsvarets styringsform så langt, selv om oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi helt klart har vekt på tillitsrelasjoner, medbestemmelse og påvirkning.

2.3.3 Tillitsbaserte styrings- og ledelsesfaktorer som påvirker MDI

I fortsettelsen vil jeg gjennomgå de tre faktorene *tillit*, *autonomi* og *ledelsesstøtte*, som alle er regnet som faktorer som påvirker MDI. Begrepene er inngripende i hverandre, og vil påvirke hverandre (Aasen, et al., 2011).

2.3.3.1 Tillit

Tillit karakteriserer i hvilken grad en part A er villig til å være avhengig av en part B sine handlinger med hensyn til noe som er av verdi for part A (Stølen, 2017). Tillit handler om å gjøre seg sårbar overfor den man har et tillitsforhold til. Det innebærer en form for risiko for tillits giver (Bentzen, 2018). Med tillitsbegrepet menes tillitsfulle relasjoner, både gjennom at medarbeideren har tillit til sin leder og at lederen har tillit til sine medarbeidere (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2014). Gjennom tillitsbasert styring, viser organisasjonen tillit til sine medarbeidere gjennom sine styringssystemer. Selv om det er lett å tenke at tillitsrelasjonen er *enten* mellom to personer *eller* mellom en person og en organisasjon, sier Bentzen at disse to ofte henger tett sammen. Tillit til en formell leder har ofte stor betydning for tilliten til organisasjonen (Bentzen, 2018).

I *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon* er tillit dratt frem som et svært viktig kulturelt trekk for virksomheter som lykkes med MDI. Her fremmes det at tillit bygges gjennom at medarbeiderne gis reelt ansvar, men ikke minst at medarbeiderne tar ansvaret de blir gitt (Aasen, et al., 2011). Også Høystrup beskriver tillit gjennom delegering av ansvar som en nøkkelfaktor for MDI (Høystrup, 2020).

Det finnes mange former for tillit mellom leder og medarbeider. Tillit til medarbeiderens eller lederens fagkompetanse kan være en form for tillit. En annen form kan være tillit til at tillitshaver ønsker å gjøre en god jobb. Tillit på et område trenger ikke bety at det er tillit på et annet område. En leders tillit til en medarbeiders faglige kompetanse, betyr ikke nødvendigvis at lederen har tillit til at oppgavene blir utført på en god måte (Bentzen, 2018).

Det er lett å glemme at også medarbeiderens tillit til lederen er avgjørende for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Å komme med nye ideer til måter å gjøre ting på er å eksponere seg, og er en form for «kritikk» av måten noe gjøres på i dag (Kesting & Ulhøi, 2010). Tillit skaper trygghet, og det gir rom for å prøve og feile for medarbeideren, uten frykt for represalier (Høystrup, 2020). For at medarbeideren skal ønske å ta risiko, prøve og feile, og

bruke ressurser på å tenke innovativt, krever det en stor tillit til at lederen ikke vil straffe medarbeideren for feiltrinn, eller for å ha valgt andre metoder enn lederen hadde sett for seg. For at medarbeideren skal ha tillit til lederen, må lederen være konsistent og retningsstabil, og medarbeideren må være trygg på sin leder (Bentzen, 2018). I de tilfeller der tilliten til lederen ikke finnes, vil medarbeiderens frykt for represalier være stor, og viljen og overskuddet til å tenke nytt være liten. Konsekvensen av dette vil kunne være manglende overskudd til å være kreativ, og tenke innovativt (Aasen & Amundsen, 2015).

Lederens faglige kompetanse er viktig på flere måter. Lederens trygghet på egen fagkompetanse kan gjøre det lettere for lederen å gi tillit, fordi det er lettere å se risiko og fallgruver, og rette opp i feil om det skjer. Lederens egen kompetanse gjør det lettere å støtte medarbeideren faglig. Utrygge ledere har vanskeligere for å gi tillit til sine medarbeidere (Bentzen, 2018). Samtidig er medarbeiderens tillit til lederens faglige kompetanse, evner og ferdigheter viktig. Denne tilliten kan gjøre at medarbeideren vil være tryggere på å bruke tilliten som er gitt fordi medarbeideren kan lene seg på, og få støtte fra, sin kompetente leder når det er behovet.

Samhandling er viktig for å fremme MDI i en virksomhet, og det er grunn til å tro at mennesker som ikke har tillit til hverandre, samhandler mindre, og samarbeider dårligere (Amundsen & Rismark, 2020). Samarbeid er viktig både i relasjonen leder – medarbeider, og medarbeider – medarbeider. Samarbeid kan fjerne barrierer mellom forskjellige avdelinger, mellom forskjellige fagområder, og mellom høyt- og lavt utdannede i organisasjonen. Samarbeid kan gi et større rom for innovasjoner på tvers av arbeidsområder. Samarbeid internt i en avdeling og på tvers av avdelinger eller organisasjoner styrker tilliten dem imellom. Slik organisasjonstillit er viktig for å skape fremdrift og utvikling. Allikevel kan avdelinger med høy grad av tillit internt, potensielt samarbeide dårlig med andre avdelinger, fordi de lukker seg i sin egen boble. Samarbeid på tvers av avdelinger er viktig for gode tverrfaglige løsninger og utvikling (Bentzen, 2018). Samarbeid er ansett som en viktigere faktor i de tidlige fasene i innovasjon, spesielt i idefasen, mens en homogen masse anses som fordelaktig i implementeringsfasen (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011).

Van Thiel & Yesilkagit har i sin forskning kommet frem til at medarbeidere som har mye kontakt med sine overordnede har større tillit til sine overordnede (Van Thiel & Yesilkagit, 2011). Styring som oppleves nær vil øke tilliten. Liten hierarkisk avstand mellom leder og medarbeider bygger mer tillitsfulle relasjoner. Nærhet i styringsrelasjonen kan skje på mange

måter, blant annet gjennom resultatrapportering eller oppfølging av prosesser (Bentzen, 2018). Når dialogen mellom leder og medarbeider er tett, vil medarbeideren i større grad kunne holde lederen oppdatert på utfordringer i arbeidet. Denne naturlige dialogen vil kunne sørge for at lederen har et rett bilde av utviklingen i arbeidet, og slik styrke lederens tillit til medarbeideren. Dialog vil også gi medarbeideren mulighet til å avklare med lederen, som igjen gjør medarbeideren tryggere på lederen. Tilbakemeldinger mellom leder og medarbeider styrker deres tillitsforhold. I forhold der systemet ikke har evnen til å fange opp feiltrinn, blir dialog mellom leder og medarbeider viktig (Bentzen, 2018).

Tillit mellom leder og medarbeider kan oppnås på mange måter, men en viktig faktor som trekkes frem er tilstedeværende ledere. Når lederen er synlig blant ansatte, gir det de ansatte en mulighet til å bli kjent med lederen, og motsatt. Tilstedeværelse gir mulighet til å bygge et tillitsforhold. Gjennom at lederen er tilstedeværende og synlig, vil det også gi rom for at lederen kan støtte sine medarbeidere i sitt arbeid (Hansen, Aasen, Amundsen, & Gressgård, 2017). Støtte kan være i form av oppgaveorientert- og relasjonsorientert støtte fra leder til medarbeider. Denne støtten kan kalles *ledelsesstøtte*.

2.3.3.2 Mistillit og tillitsbrudd

Selv om det er tillit i en avdeling eller mellom leder og medarbeider, må det allikevel forventes noen tillitsbrudd. Slike forventninger kaller Bentzen for gjennomskuende tillit (Bentzen, 2018). Et eksempel på gjennomskuende tillit kan være at den enkelte leder gir medarbeiderne rom for selv å styre arbeidshverdagen, og at leder har tillit til at medarbeideren følger opp, og løser sine oppgaver. Det kan allikevel forventes at noen medarbeidere ikke er like samvittighetsfulle. Det at noen arbeidstakere ikke er tilliten bevisst, bør imidlertid ikke føre til at alle medarbeiderne styres av strengere regler, og mer kontroll. Når tillitsbrudd oppstår, må de håndteres på en slik måte at det ikke ødelegger for den generelle tilliten mellom leder og medarbeider, eller mellom medarbeideren og organisasjonen. Hvis *kontroll* oppleves som en reaksjon på mistillit, vil det kunne forsterke mistilliten. Bentzen fremhever at forskning tyder sterkt på at styring som uttrykk for mistillit reduserer motivasjon hos medarbeiderne (Bentzen, 2018), og dermed også medarbeiderens ønske om å være innovativ.

2.3.3.3 *Autonomi*

Tillit og autonomi følger ofte hverandre, og autonomi kan være en følge av tillit. Lederens tillit til medarbeideren er svært viktig for at lederen skal gi den enkelte medarbeider autonomi i utførelsen av oppgaver. Autonomi er en faktor som trekkes frem av svært mange forskere som vesentlig for å fremme innovasjon i en organisasjon (Torsteinsen, 2019).

Autonomi handler om ledernes og organisasjonens evne til å delegere ansvar, og deres evne til å ikke være kontrollorienterte. Det kan ses på som at medarbeideren har kontroll over egen situasjon, gjennom innflytelse, myndiggjøring og desentralisering (Aasen & Amundsen, 2015). Når medarbeideren får jobbe selvstendig vil det gi muligheten til å gjøre valg og egne vurderinger. Opplevelsen av høy autonomi er en indre motivasjonsfaktor for arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I forskningen skilles det ofte på indre og ytre motivasjon, der ytre motivasjon er en form for belønning som ligger utenfor arbeidsutførelsen, mens indre motivasjon er knyttet til motivasjon og glede som kommer av selve arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For lederen er tillit til- og trygghet om at medarbeideren har virksomhetens beste i tankene i prosessene viktig for å gi autonomi i utførelsen (Høytrup, 2020). Autonomi handler om å få frihet til å bestemme hvordan medarbeideren skal løse en oppgave, men ikke nødvendigvis hvilke mål som skal nås. Tvert imot viser forskningen at klare og strategiske mål er viktige for å skape innovasjonsevne hos de ansatte (Aasen & Amundsen, 2015). Gjennom tydelige, strategiske mål, hvor medarbeideren både har god forståelse for virksomhetens oppgaver, situasjon og mål, kan medarbeideren bruke sin kunnskap både innen fag og lokale prosesser til å tenke nytt, og utvikle nye måter å løse oppgaver på. Når medarbeideren i tillegg har tillit til at lederen gir rom for å prøve og feile, har virksomheten skapt rom for innovative prosesser. Gode mål for virksomheten er avgjørende for å gi retning. Mål kan være vage og gi stor autonomi i prosessene, eller mer konkrete, og gi mindre handlingsrom.

For å drive god tillitsbasert styring og ledelse skal virksomheten ha færre og tydeligere mål for virksomhetene (Bentzen, 2018). Målene skal gi en overordnet retning for virksomheten, men ikke detaljstyre. Gode mål skal måle de riktige tingene. Det kan ofte være vanskelig fordi de riktige tingene kan være vanskelige å måle. For Forsvaret er det eksempelvis et overordnet mål å forsvare Norge og Norges allierte mot eksterne trusler (Forsvaret, 2020). Dette overordnede oppdraget ligger på de operative avdelingene i Forsvaret. Det er imidlertid

vanskelig å måle hvor god organisasjonen er på dette i fremtid. Det hadde eksempelvis vært mye lettere å måle hvor mange døgn en avdeling øver, men antall øvingsdøgn sier allikevel lite om avdelingens faktiske operative evne. For at målene skal ha en funksjon, må de være godt kjent og aksepterte i virksomheten (Bentzen, 2018). Mål som ikke er kjent, er det vanskelig å strekke seg etter, og mål som ikke er akseptert, er det lite vilje til å nå.

Ved å ha tillit, og gi fra seg kontroll, gjennom blant annet autonomi i utførelsen av oppgaver, tar lederen en risiko. Selv om det kan være vanskelig å argumentere mot fordelene ved autonomi, kan det være vanskelig for lederen å gi fra seg kontrollen. Autonomi er en viktig faktor for å styrke den indre motivasjonen til medarbeideren, øke kreativiteten, som igjen vil øke evnen til innovativ tenkning (Aasen & Amundsen, 2015).

Verhoest og Peters mfl. (2004) skriver at styringsgrep og kontroll er mekanismer for å påvirke en enhets beslutninger og atferd. Det kan gjøres gjennom å styre mengde autonomi i forskjellige typer handlingsrom (Verhoest, Peters, Bouckaert, & Verschuere, 2004). Vi kan forstå Verhoest og Peters søkelys på delegert autonomi i styringsrelasjonen som uttrykk for villigheten til å ta risiko som kommer av tillit, mot kostnadene ved kontroll (Bentzen, 2018).

Tillitsbasert styring og ledelse krever at makten fordeles, og at lederen har en mer ydmyk rolle overfor sine medarbeidere, for å slippe medarbeiderne til. Lederen er fremdeles viktig, men må i større grad fylle det rommet organisasjonen trenger fra situasjon til situasjon. Delegering av kompetanse og makt er betingelser for at medarbeider kan treffe egne beslutninger i oppgaveløsningen (Bentzen, 2018). Involvering i prosesser og avgjørelser, som tidligere har vært forbeholdt de formelle lederne, er viktig for å skape tillit. Ikke minst vil høy grad av involvering gi en opplevelse av selvbestemmelse, fremfor opplevelsen av å bli påtvunget noe. I realiteten trenger ikke involvering å bety medbestemmelse, men involvering har allikevel en positiv effekt på motivasjon hos medarbeiderne (Bentzen, 2018).

Selv om en organisasjons styringsform gir rom for stor grad av autonomi, vil det ikke alltid resultere i at den enkelte medarbeider opplever å ha autonomi i arbeidet. Lederens evne og vilje til å utnytte det handlingsrommet de er gitt, er avgjørende for hvordan den faktiske autonomien i organisasjonen oppleves. Derfor trenger ikke en organisasjon med stor grad av gitt autonomi, nødvendigvis å føre til faktisk autonomi for medarbeideren, og med det, bedre innovasjonsevne (Torsteinsen, 2019).

Faren ved at lederen gir medarbeideren autonomi, er at lederen blir distansert, og fraværende (Bentzen, 2018). Det kan påvirke medarbeiderens opplevelse av å få støtte fra sin leder. Mangel på støtte kan igjen påvirke ønsket om å utvikle nye ideer, og ikke minst, vanskeliggjøre å få ideer implementert i organisasjonen.

Risiko

Det kan være vanskelig å argumentere mot utstrakt bruk av tillitsbasert styring og ledelse, allikevel er det viktig å huske at tillit kommer med en form for risiko. Der konsekvensene er store, vil viljen til å ta risiko være mindre, og behovet for kontroll være større (Bentzen, 2018). Gjennom økt autonomi vil lederen ta større risiko på egne og virksomhetens vegne. Ser vi til Forsvaret, er det mange aktiviteter det er knyttet stor risiko til. Feil behandling av skytevåpen kan i ytterste konsekvens få følge for liv og helse. Viljen til å ta risiko vil derfor i noen tilfeller være liten, og må veies opp mot konsekvensene av kontroll. Det betyr allikevel ikke at all aktivitet som skjer i Forsvaret innebærer stor risiko. Kunsten vil derfor være å balansere kontroll og tillit på en slik måte at risiko tas der det er vilje til å bære konsekvensene av utfallet, og kontroll utøves der lederen vil ta kostnadene av kontroll. Graden av tillit og kontroll må reguleres avhengig av konteksten det gis i.

Kontroll

Tillit blir ofte sett på som en motsetning til kontroll, men Bentzen presiserer at tillit og kontroll også går hånd i hånd. Kontroll på et område kan gi rom for tillit og autonomi på et annet område. Gjennom å redusere risiko på et område, kan lederen eller organisasjonen ta risiko på andre områder (Bentzen, 2018). Ser vi til Forsvaret kan for eksempel kontroll på prosedyrer og prosedyreløjalitet, gi rom for å vise tillit i oppgaveutførelse i en stridssituasjon.

Forholdet mellom tillit og kontroll kan ses på som både komplementært og subsidiært. I noen tilfeller kan mer tillit gi mindre kontroll og motsatt. I andre sammenhenger kan det være slik at kontroll kan øke tilliten og tillit kan forbedre kontrollen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Konteksten og måten tillit og kontroll blir vist, er styrende for hvordan tillit og kontroll følger hverandre.

Kontroll kan oppleves både gjennom ledelse og styring. Kontroll gjennom styring kan eksempelvis være gjennom lover, regler og rapporteringsregimer, som fastsettes lokalt eller sentralt. Kontrollerende ledelse kan være ordrebasert isteden for oppdragsbasert, som igjen gir

medarbeideren lite autonomi. Kontroll som oppleves som legitim vil i større grad skape tillit enn hvis kontrollen ikke oppleves legitim (Bentzen, 2018).

2.3.3.4 Ledelsesstøtte

Evnen til innovasjon er avhengig av at medarbeiderne kontinuerlig ønsker å oppnå innovasjon, og medarbeidere vil lete etter riktig atferd i sin organisasjon. Om organisasjonen og lederen viser at innovasjon verdsettes, vil det skape en innovasjonskultur og langt flere innovative prosesser (Aasen & Amundsen, 2015).

Smith mfl. fremhever ledelsesstøtte som en av de viktigste enkeltfaktorene for å lykkes med MDI. Mangel på slik støtte, vil gi lite insentiv til å tenke innovativt. Evnen til å gi frihet til egne beslutninger, men samtidig å være tilgjengelig som leder, er viktig for å fremme innovasjon i organisasjonen (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008). Ledelsesstøtte innebærer både oppgaveorienterte og relasjonsorienterte handlinger fra lederen. Evnen til å sette gode mål, være et godt forbilde, kommunisere godt, verdsette individuelle bidrag, bidra med konstruktive tilbakemeldinger, og åpenhet for nye idéer er viktige faktorer i ledelsesstøtte (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008).

Tilgjengelige og synlige ledere kan lettere gi støtte, og kan lettere fange opp og vite når medarbeideren trenger støtte fra sin leder i innovasjonsprosessene (Hansen, Aasen, Amundsen, & Gressgård, 2017). Samarbeid på tvers av leder- og medarbeidernivået, som kjennetegnes spesielt av den nordiske samarbeidsmodellen, med nære relasjoner mellom nivåene i organisasjonen, er viktig for å fremme innovasjonsklima i virksomheten (Amundsen & Rismark, 2020).

De Jong og Kemp fremhever også *støttende klima* som vesentlig for innovasjon i en virksomhet (De Jong & Kemp, 2003). Med *klima* menes følelser, holdninger og oppførsel som karakteriserer organisasjonslivet. Dette er uformelle regler for hvordan både medarbeidere og ledere skal oppføre seg i organisasjonen. Når organisasjonens klima bærer preg av støtte til medarbeiderne, vil det bidra til å fremme innovative prosesser i virksomheten. Det kan være forskjellige typer ledelsesstøtte som kreves i de forskjellige fasene av innovasjon, særlig i idéfasen, de tidlige fasene av innovasjonsarbeidet, synes støttende, og beskyttende ledelse viktig, mens ressursallokering blir en viktigere ledelsesstøttefaktor i de senere fasene (Aasen & Amundsen, 2015).

Toppledelsens evne til å prioritere innovasjonsarbeid er avgjørende for å skape innovasjon og innovative prosesser i organisasjonen. Prioritering av innovasjon innebærer både ressursallokering, samt viljen til å ta risiko. Ikke minst er evnen til å engasjere medarbeiderne til å tenke innovativt, samt å støtte og vise interesse viktig for å fremme innovasjon i en virksomhet (Aasen & Amundsen, 2015). Selv om ledelsesstøtte er viktig for all innovasjon, anses det som viktigst ved radikal innovasjon, der det er store endringer som kreves, enn ved inkrementell utvikling (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011). Lederens tilgjengelighet pekes også på gjennom forskningen som viktig for å bygge en tillitsfull relasjon. *Tilgjengelighet* kan komme ved lederens tilstedeværelse. Det er også viktig å balansere tilgjengelighet opp mot medarbeiderens opplevelse av å bli kontrollert, og faren for at lederen begrenser medarbeiderens autonomi (Bentzen, 2018).

2.3.4 Oppsummering tillitsbasert styring og ledelse

Samspeillet mellom leder og medarbeider krever en innsats fra begge parter. Lederen må evne å dosere tillit ut fra medarbeiderens forutsetninger (kompetanse) og viljen til å handle i samsvar med lederens- og virksomhetens mål. Det er ingen rett måte å lede og gi tillit på, det er avhengig av situasjon. Både oppgave, medarbeiders evne, og viljen til risiko har betydning for forsoneringen av tillit. Lederen må finne balansen mellom råderom og involvering. Balanseringen mellom tillit og kontroll kan støttes under av god dialog, som kan gi mulighet til å forstå når leder må involvere seg mer, eller ha større grad av kontroll (Bentzen, 2018).

Evnen til å justere sin lederatferd, avhengig av situasjonen lederen står i, er viktig. Ikke minst er medarbeiderens modenhetsnivå avgjørende for effektiv ledelse (Hersey & Blanchard, 1988). Konteksten til situasjonen bør styre mengden kontroll og tillit i forholdet mellom leder og medarbeider. Både oppgavens egenart og personellet lederen har med seg bør være styrende. Situasjoner som krever rask handling, krever tydeligere ledelse. I situasjoner der det er uerfarent personell, er det ofte behov for mer kontroll. Situasjoner som gir rom for å ta seg tid, og der personellet har erfaring, løses ofte bedre gjennom en tillitsfull lederstil.

Når jeg videre i oppgaven skal måle tillitsbasert styring og ledelse mot graden av medarbeiderdrevet innovasjon, vil jeg måle tillitsbasert styring og ledelse ved hjelp av syv forskjellige begrep. For hvert begrep er det tilknyttet noen spørsmål fra undersøkelsen som benyttes i oppgaven. Disse spørsmålene vil være grunnlaget for å beskrive hvert begrep. Oversikten over spørsmålene knyttet til hvert begrep kan leses i vedlegg 2.

Hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse er medarbeiderens opplevelse av styring som innebærer at organisasjonen har færre og tydeligere mål, at det er mindre detaljstyring og mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter.

Horisontal tillitsbasert styring og ledelse handler om medarbeiderens opplevelse av om det er en åpen og god kommunikasjon i organisasjonen, rom for faglig skjønn og selvstendige beslutninger, bedre beslutningsgrunnlag og bedre samhandling mellom leder, medarbeider og tjenesteorganisasjonene, og samarbeid på tvers i organisasjonen.

Avhengig tillit til nærmeste leder handler om medarbeiderens vilje til å støtte seg til sin nærmeste leders faglige vurderinger, evner og ferdigheter, medarbeiderens vilje til å la nærmeste leder håndtere saker som er viktig for medarbeideren og medarbeiderens tillit til at lederen tegner et riktig bilde av medarbeideren og medarbeiderens arbeid overfor andre.

Opplevd autonomi omhandler medarbeiderens opplevelse av å kunne velge hvordan en oppgave løses, kunne påvirke tildelt arbeid, mulighet og oppfordring til å påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet, og oppmuntring til å si fra når medarbeideren har en annen mening enn lederen.

Målsetting innebærer at medarbeideren opplever at det er klare mål for sin jobb, at medarbeideren kjenner sitt ansvarsområde, og vet hva som forventes av seg i sin jobb.

Styringstrykk regelstyring omhandler medarbeiderens opplevelse av om regelstyring er en belastning for medarbeideren i sitt arbeid og om det å følge regler er avgjørende for lederens syn på medarbeideren.

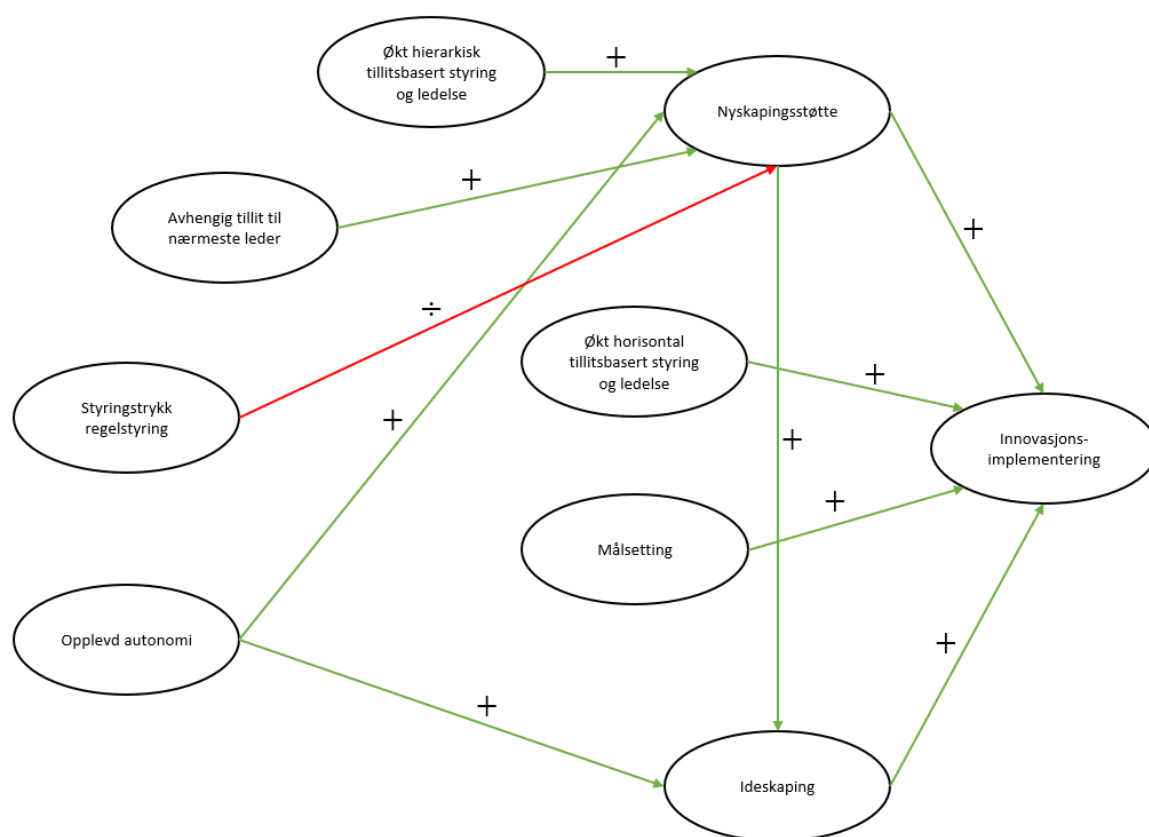
Nyskappingsstøtte er en del av innovasjonsaspektet, men er også en viktig faktor for tillitsbasert styring og ledelse. Nyskappingsstøtte innebærer medarbeiderens opplevelse av å få støtte fra sin nærmeste leder til å tenke nytt, og lederens toleranse for feil og misforståelser når medarbeideren prøver noe nytt.

2.4 Forskningsdesign

Så langt har jeg tatt med meg syv analytiske begrep fra teorien som omhandler tillitsbasert styring og ledelse, dvs.; *hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *horisontal tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *opplevd autonomi*, *målsetting*,

styringstrykk regelstyring og nyskappingsstøtte, og tre analytiske begrep som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon; nyskappingsstøtte, ideskaping og innovasjonsimplementering.

For å utarbeide et forskningsdesign med tilhørende hypoteser, har jeg koblet begrepene om tillitsbasert styring og ledelse til begrepene om MDI. De begrepene om tillitsbasert styring og ledelse, som jeg ut fra teorien mener påvirker de tre forskjellige begrepene for MDI, er satt sammen i en stimodell. En stimodell er en modell der mer enn to variabler er koblet sammen, og hvor noen variabler har både direkte og indirekte effekter på andre variabler (Ringdal, 2013). Eksempelvis har *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse* en *direkte* effekt på *nyskappingsstøtte*, mens det har en *indirekte* effekt på *innovasjonsimplementering* i min modell. I modellen under er det grønne piler for variabelkoblingene som antas å ha en *positiv* sammenheng, og rød pil for variabelkoblingen som antas å ha en *negativ* sammenheng. Stimodellen gir utgangspunktet for de utledede hypotesene.



Figur 2 Forskningsdesign

2.5 Hypoteser

Ut fra de analytiske begrepene, som er presentert i kapittel 2.2.5 og 2.3.4, og stimodellen, er følgende hypoteser utledet:

H1: *Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse, opplevd autonomi og avhengig tillit til nærmeste leder påvirker nyskappingsstøtte positivt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.*

H2: *Styringstrykk regelstyring påvirker nyskappingsstøtte negativt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.*

H3: *Opplevd autonomi og nyskappingsstøtte påvirker ideskaping positivt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.*

H4: *Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse, nyskappingsstøtte og ideskaping påvirker innovasjonsimplementering positivt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.*

I tillegg vil jeg sammenligne modellene for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*, og har derfor utledet følgende tilleggshypotese:

H5: *Det er forskjell på hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker nyskappingsstøtte, ideskaping og innovasjonsimplementering i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.*

For å undersøke problemstillingen og hypotesene har jeg benyttet en spørreundersøkelse utviklet av professor Åge Johnsen, som er gjennomført blant elever ved OsloMet og Forsvarets Høgskole. Fra OsloMet er det studenter i *Master i styring og ledelse*, *Styringsutdanningen* (barnehagestyrer) og *rektorutdanningen* som er respondenter. Ved Forsvarets Høgskole er det elever ved stabsskolen, *Master i militær ledelse* som er forespurt. Utvalget er studenter med jobberfaring innen ulike offentlige virksomheter, og vil gjennom sine svar gi en *indikasjon* på hvordan *opplevd* tillitsbasert styring og ledelse påvirker *opplevd* nyskappingsstøtte, ideskaping og innovasjonsimplementering i sin offentlige virksomhet.

3 Metode og resultat

I dette kapittelet vil de forskjellige metodevalg og analysemetoder for oppgaven redegjøres for. Grunnlag for valg av analysemetoden PLS-SEM, samt evaluering av *målemodellen* og *den strukturelle modellen* blir gjennomgått.

3.1 Metodevalg

Problemstillingen forsøker å svare på hvorvidt tillitsbasert styring og ledelse påvirker medarbeiderdrevet innovasjon i *Forsvaret*, og om *Forsvaret* skiller seg fra *annen offentlig virksomhet*. Problemstillingen forutsetter at tillitsbasert styring og ledelse påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Dette gir faglitteraturen, som er gjort rede for i kapittel 2, dekning for.

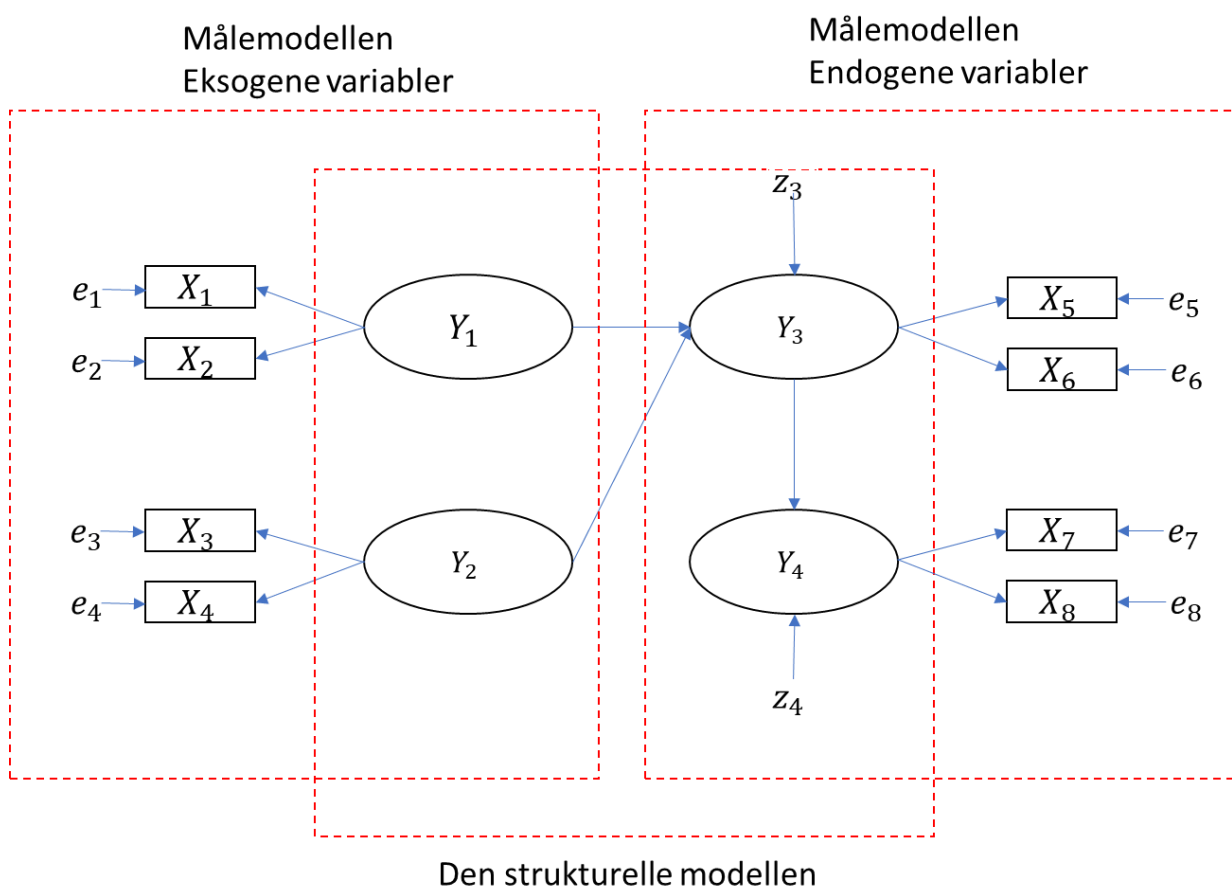
I oppgaven blir det brukt et deduktivt forskningsopplegg for kvantitativ metode for å undersøke forholdet mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon i *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. For å kunne si noe om hele organisasjonen uten å undersøke hele organisasjonen, kreves høy grad av ekstern gyldighet, og et ekstensivt forskningsopplegg (Jacobsen D. I., 2016). Selv om *Forsvaret* og *annen offentlige virksomheter* her undersøkes som to enheter, kan det også være store forskjeller internt i disse enhetene. Det kan eksempelvis være forskjell på avdelingskulturer, kjønns sammensetninger, utdanningsnivå og arbeidsoppgaver. Det er derfor ikke gitt at resultatene fra én avdeling kan generaliseres til å gjelde hele *Forsvaret*, eller all offentlig virksomhet.

Jeg har valgt å benytte Partial least-squares structural equation modeling (PLS-SEM) for å teste modellen og forholdet mellom hypotesene i oppgaven. Jeg ønsker å måle en *kompleks modell med mange variabler og indikatorer*, og med et relativt *lavt antall respondenter*. Både *komplekse modeller*, og *lavt antall respondenter* regnes som viktige grunner til å velge PLS-SEM som analyseverktøy (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Grunnen til at PLS-SEM kan håndtere et relativt lavt antall respondenter, selv om det er mange variabler og indikatorer, er at PLS-SEM-algoritmen beregner *målingene* og *den strukturelle modellen* hver for seg, i stedet for simultant. Det gjør at selv små utvalg gir høy grad av statistisk forklaringskraft. SmartPLS3 er brukt som programvare for å gjennomføre analysen.

3.2 En introduksjon til PLS-SEM

Structural Equation modeling (SEM) er andregenerasjons statistiske metoder for dataanalyse (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). PLS-SEM er en stimodell som viser hypotesene og relasjonen mellom de forskjellige variablene. PLS-SEM gir mulighet til å teste ut komplekse modeller, og de totale relasjonelle forholdene mellom de forskjellige variablene. En variabel kan ha relasjon til flere variabler, og testes som en helhetlig modell, istedenfor å teste hvert forhold mellom to variabler for seg.

3.2.1 Modelloppbygging PLS-SEM



Figur 3 Enkel stimodell PLS-SEM (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

Modellen i figur 3 viser hvordan en PLS-SEM-modell er satt sammen. De forskjellige delene av modellen forklares videre basert på Hair mfl. (2017).

X_{1-8} er *indikatorene* i modellen. *Indikatorene* er *spørsmålene* i datasettet som er benyttet i analysemodellen. Hver variabel har x antall indikatorer knyttet til seg, som utgjør den latente (uobserverte) variabelen.

e_{1-8} er den uforklarte variansen til hver indikator når modellen er estimert, altså variasjonen til hver indikator som ikke kan forklares.

Y_{1-4} er de latente variablene. Noen variabler er enkle å måle, slik som kjønn og alder. Variabler som måler noe abstrakt, som ikke kan måles av ett enkelt spørsmål, kalles ofte latente variabler. Latente variabler måles ved hjelp av *indikatorer*, som hver for seg dekker ett aspekt av den latente variabelen (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Et eksempel kan være *opplevd autonomi*, som i min analyse måles ved hjelp av fem forskjellige indikatorer.

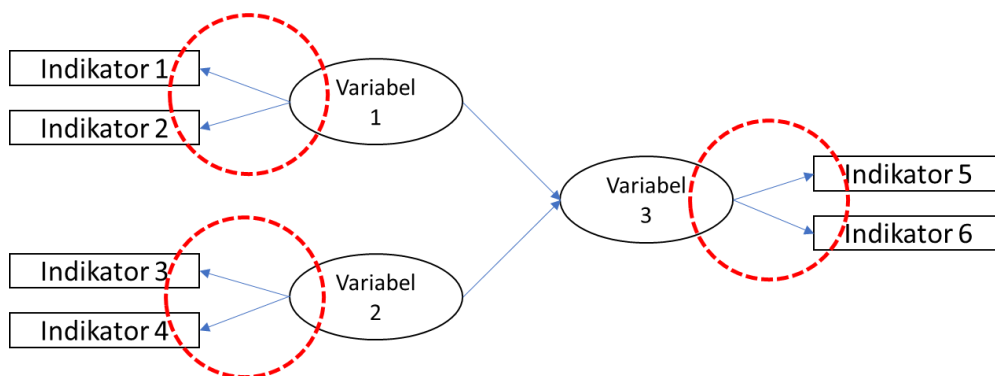
Vi skiller mellom uavhengige og avhengige variabler. De uavhengige variablene er de variablene vi ønsker å finne virkningen av, mens de avhengige variablene er de variablene som antas å være påvirket av de uavhengige variablene. Noen variabler kan være både *avhengige* og *uavhengige*. I figur 3 over, er variabel Y_3 den avhengige variabelen til Y_1 og Y_2 , mens den er den uavhengige variabelen til Y_4 . I PLS-SEM brukes også betegnelsene eksogene- og endogene variabler, der eksogene variabler er alle de variablene som kun er uavhengige (Y_1 og Y_2 i figur 3), mens eksogene variabler er de variablene som påvirkes av andre variabler (Y_3 og Y_4) i modellen.

z_{3-4} er den uforklarte variansen til de endogene variablene når modellen er beregnet, altså når analysen av modellen er gjort i, eksempelvis SmartPLS3. Den uforklarte variansen er variasjonen i den endogene variabelen som ikke kan forklares ved hjelp av relasjonen til de eksogene variablene.

Modellen deles i to, *målemodellen* og *den strukturelle modellen*. I *målemodellen* beskrives forholdet mellom *indikatorene*, og de *latente variablene* som indikatorene hører til. *Den strukturelle modellen* beskriver forholdet mellom de eksogene- og endogene variablene, og modellens forklaringsevne.

Indikatorene i en PLS-SEM modell kan enten være *reflektive* eller *formative*. En *reflektiv* modell velges fremfor en *formativ* modell i tilfeller der *indikatorene* er forårsaket av *variabelen* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). SmartPLS3 lar meg velge for hver enkelt variabel om den skal være *reflektiv* eller *formativ*.

I undersøkelsen benyttet i denne oppgaven, anses samtlige variabler som forklaring på indikatorene, og modellen er derfor satt opp som en *reflektiv* modell. Det vil si at pilene i modellen peker *fra* variablene *til* indikatorene. Eksempelvis anses *nyskappingsstøtte* som er forklaring på «*min nærmeste leder hjelper meg i å sette gode ideer ut i livet*». Se figur 4 for illustrasjon.



Figur 4 Illustrasjon av reflektiv modell

3.3 Datagrunnlag

Det valgte datagrunnlaget for oppgaven er sekundærdata hentet fra en undersøkelse gjennomført av professor Åge Johnsen ved OsloMet. Undersøkelsen ble sendt ut til studenter ved fire erfaringsbaserte studier på hhv. OsloMet og Forsvarets Høyskole. Dette var Master i styring og ledelse (MSL), styringsutdanningen (SU) og rektorutdanningen ved OsloMet, samt elever ved master i militær ledelse (MML) ved Forsvarets Høyskole. Alle respondentene har relevant yrkeserfaring, de fleste fra offentlig sektor. Mange av respondentene jobber fulltid i sin offentlige virksomhet ved siden av studiene.

Undersøkelsen er en pilotundersøkelse for å teste ut spørsmålene, undersøke skalaens pålitelighet og gyldighet og undersøke endringer i tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor. Undersøkelsen er bygget på forskjellige kjente forskningsinstrumenter der det har vært tilgjengelig (Johnsen, 2020). QPS-Nordic, som måler arbeidsmiljø, er benyttet for utvikling av spørsmålene knyttet til *opplevd autonomi* og *målsetting*. Et instrument utviklet av Nicola Gillespie (McEvily & Tortriello, 2011) er benyttet for spørsmål om *avhengig tillit til nærmeste leder*. Dette er et instrument som er godt egnet for å måle viljen til å gjøre seg sårbar overfor handlingene til en annen part, enten arbeidsgiver eller arbeidstaker, og hvor tillitsbrudd vil kunne være ødeleggende for tillitsgiver (McEvily & Tortriello, 2011). Spørsmålene om medarbeiderdrevet innovasjon bygger på Lukes og Stephan (Lukes &

Stephan, 2017). Der det ikke fantes validerte forskningsinstrumenter, er spørsmålene utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet (Johnsen, 2020). Oversikt over spørsmålene som er benyttet i denne oppgaven, kilder til spørsmålene, variabelknytningen for hvert enkelt spørsmål, samt definisjon for variablene ligger som vedlegg 2 til denne oppgaven.

Undersøkelsen inneholdt totalt 135 spørsmål innen kategoriene *kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse, tillitsbasert styring og ledelse* (endring siste tre år), *styringstrykk* (regelstyring, målstyring og måling og registrering), *transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, arbeidsforhold* (rolleklarhet, autonomi, myndiggjøring av medarbeider, rettferdig og upartisk behandling av medarbeider), *organisasjonsmedlemsskapsadferd, tillit mellom ledere og ansatte, innovasjon* (ideskaping, innovasjonsimplementering og nyskappingsstøtte), *organisasjonsresultater og allmenn tillit*.

I tillegg til de 135 spørsmålene, er det stilt spørsmål om kjønn, alder, antall år i egen organisasjon, høyeste utdanning, nivå respondenten jobber på i organisasjonen, organisasjonseierskap (privat, statlig, kommunal), organisasjonsstørrelse og sektortilknytning. 36 av de 135 spørsmålene retter seg mot enten *leder* eller *medarbeider*, 16 til leder og 16 til medarbeider. Spørsmålene i undersøkelsen er lukkede, og alle spørsmålene benyttet i min analyse var angitt med en 7-punkts Likerts-skala (Ringdal, 2013) med 1 som laveste- og 7 som høyeste verdi.

3.4 Utvalg og frafall

Undersøkelsen ble sendt ut til 157 studenter ved MSL, 102 studenter ved MML, 103 studenter ved SU og 159 studenter ved rektorutdanningen. 38,9% av MSL-studentene, 38,2% av MML-studentene, 17% av studentene ved SU og 32% av studentene ved rektorutdanningen svarte på undersøkelsen. Totalt mottok 521 studenter undersøkelsen, og av disse studentene svarte 168 personer. Det gir en svarprosent på 32,3% totalt. Svarprosenten er under det som kategoriseres som tilfredsstillende (Jacobsen D. I., 2016). Jacobsen sier imidlertid at det er hvem som faller fra som er det viktigste, ikke hvor mange som har svart. Det er imidlertid vanskelig å gi et svar på om det er enkeltkategorier som har falt fra i undersøkelsen. Utvalgets størrelse er lavt, noe som også vil gi en høy feilmargin for resultatene.

Av de 168 respondentene var 143 respondenter ansatt i offentlig sektor. I oppgaven min er det valgt å undersøke med et utgangspunkt i medarbeiderens ståsted, og alle de som ikke har svart

på de 16 spørsmålene som ansatt, er fjernet fra datasettet. Når både svar fra personer fra *privat sektor*, og de som ikke har svart som *ansatt* er fjernet, har vi igjen 67 respondenter, av disse respondentene var 25 svar fra ansatte i Forsvaret.

Vedlegg 3 beskriver fordelingen av de viktige bakgrunnsvariablene, *kjønn*, *alder*, *erfaringsnivå i sin organisasjon*, *høyeste utdanning*, *posisjon i organisasjonen* og *organisasjonens størrelse*. Det er ikke gjort tester for å sjekke hvorvidt kontrollvariablene har påvirkning på resultatene i undersøkelsen. Få kvinnelige respondenter i Forsvaret kan ha betydning for datasettet. At forsvarer som organisasjon også har en lav kvinneandel generelt, vil kunne ha betydning for organisasjonen Forsvaret som helhet, men vil ikke bli drøftet videre.

Respondentenes erfaringsnivå anses ikke som representativt for *annen offentlig virksomhet* og *Forsvaret*. Kategorien personell som går erfaringsbaserte masterutdanninger har et minimums erfaringsnivå for å komme inn på et slikt utdanningsløp. Stabsskolen i Forsvaret er forbeholdt personell som skal bekle midlere eller høyere posisjoner i Forsvarssektoren (Flagestad, 2021), som tilsier at personell med lavt erfaringsnivå ikke er kvalifisert for studiet, og dermed ikke representert i denne undersøkelsen. Samtidig er det sannsynlig at respondenter som kjenner sin organisasjon godt, og har lang erfaring i organisasjonen, på en bedre måte kan svare på spørsmålene i undersøkelsen. Svarene fra disse respondentene kan derfor være mer veloverveide og gi en bedre kvalitet i datagrunnlaget, enn respondenter med lavt erfaringsnivå.

Respondentene er bedt om å svare på organisasjonsstørrelse basert på antall årsverk (ÅV). Denne kategorien gir imidlertid lite verdi, da det ikke er definert hva som regnes som en *organisasjon* i denne sammenhengen. Når svarene fra Forsvaret spriker fra 0-19 ÅV til over 1.000 ÅV, er det tydelig at den enkelte respondent har definert hva som er organisasjonen veldig forskjellig.

Respondentene går alle et masterutdanningsløp. De er selekterte grupper fra sine organisasjoner (selektert av OsloMet eller Forsvarets Høyskole). Ut fra utvalget kan det derfor ikke konkluderes med at funn fra denne undersøkelsen er allmenngyldige for henholdsvis *annen offentlig virksomhet*, eller *Forsvaret*. Analysene kan imidlertid gi en god *indikasjon* på sammenhenger mellom *tillitsbasert styring og ledelse* og *medarbeiderdrevet innovasjon* i både *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*.

3.5 Validering

Datasettet er gjennomgått for å luke ut feil, samt manglende svar, *missing values*. Av spørsmålene som er benyttet i min analyse, var det kun to variabler som manglet ett svar hver. Det var ikke samme respondent som manglet svar på begge disse spørsmålene. De to ubesvarte spørsmålene er erstattet med *mean replacement*, gjennomsnittet av alle svar avgitt for den gjeldende variabelen. Utover dette er det ikke avdekket feil ved datasettet som er benyttet.

For å analysere modeller i PLS-SEM deles modellen i to, slik Hair mfl. (2017) anbefaler. For praktisk tilnærming til metodegjennomgang har jeg benyttet artikkelen til Slåtten, Mutonyi og Lien (Slåtten, Mutonyi, & Lien, 2020). *Målemodellen* gjennomgås først, deretter gjennomgås resultatene i den *strukturelle modellen*.

3.6 Evaluering av målemodellen

I målemodellen beskrives forholdet mellom *indikatorene*, og de *latente variablene* indikatorene hører til.

For å evaluere modellen min, har jeg benyttet Hair mfl. (2019) sin anbefalte liste for evaluering av reflekterende målemodeller. De anbefaler å vurdere *reliabilitet*, *korrelasjon*, *konvergent validitet* og *diskriminant validitet*. Vedlegg 4 viser verdiene for evalueringskriteriene.

3.6.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet måler i hvilken grad indikatorene til en variabel korrelerer positivt med de andre indikatorene for samme variabel. Spørsmålene som måler en variabel, bør dele en stor del av variansen i den enkelte variabelen. For å evaluere konvergent validitet brukes både målingen av *utvendig ladning* for *indikatorene*, og *average variance extracted* (AVE).

3.6.1.1 Utvendig ladning

Utvendig ladning er et mål på forholdet mellom den latente variabelen og indikatoren, som sier hvor mye av variabelen den enkelte indikatoren forklarer. Høy utvendig ladning tilsier at indikatorene har mye til felles, altså at hver indikator forklarer en stor, og overlappende del av variabelen. Indikatorene bør som et minimum forklare 50% av variabelens varians, dermed er

verdien av indikatorens forklaring høyere enn standardfeilen til variabelen. Utvendig ladning bør være statistisk signifikant, med verdi 0.708 eller høyere. Indikatorer med verdier mellom 0,4 og 0,7 kan vurderes fjernet dersom fjerning av disse gir en høyere average variance extracted (AVE) enn ved å beholde dem. AVE forklares og analyseres i neste delkapittel.

Jeg evaluerte først modellen med alle de 67 respondentene, der både ansatte i *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet* var med. Evaluering av indikatorene viste at to variabler i modellen hadde svært lave utvendige ladninger. Den ene indikatoren hørte til *styringstrykk regelstyring* og hadde utvendig ladning på 0,273, den andre indikatoren hørte til *opplevd autonomi*, og hadde utvendig ladning på 0,267. Så lave verdier, tilsier at indikatorene ikke bør være med i modellen. Disse indikatorene ble derfor fjernet, og jeg kjørte en ny analyse av modellen, som benyttes i fortsettelsen. Spørsmålene disse indikatorene representerer er strøket over i oversikten i vedlegg 2.

Evaluering av indikatorene i den nye analysemodellen viser at de fleste spørsmålene er innenfor kriteriet på 0,708 eller høyere, som tilsier at disse videreføres i analysen. Det er imidlertid noen indikatorer med lavere verdier enn 0,708. I totalutvalget er det fem indikatorer med ladning mellom 0,616 og 0,666. Selv om disse har lavere utvendig ladning enn 0,708, velger jeg imidlertid å beholde også dem, da fjerning av indikatorene ikke gir en høyere AVE, og utvendig ladning har verdier tett opp mot 0,708.

I oppgaven vil jeg sammenligne *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*, jeg beholder derfor også alle indikatorene for *Forsvaret* og *annen offentlig*, selv om det er noen indikatorer i det oppdelte utvalget som har lavere verdier. For utvalget *Forsvaret*, er det flere av indikatorene som har lave verdier, noen har også negative verdier. Tre av indikatorene har verdier mellom 0,653 og 0,688. To indikatorer har verdier på 0,226 og 0,21, de to indikatorene hører ikke til samme variabel. For indikatorene til *Styringstrykk regelstyring*, er verdiene lave og til dels svært lave, med alle verdier mellom -0,533 og 0,561. Negative verdier tilsier at spørsmålet lader motsatt av variabelen. Det vil si eksempelvis at den eksogene variabelen har en positiv effekt på en endogen variabel, mens et spørsmål har en negativ effekt på den eksogene variabelen. Verdiene for *styringstrykk regelstyring* tilsier at hele variabelen er lite valid for besvarelsene fra *Forsvaret*. Flere av indikatorene for *Opplevd autonomi* i *Forsvaret* er også lave, tre av indikatorene har utvendig ladning mellom 0,408 og 0,575. For utvalget *annen offentlig virksomhet* er det ingen verdier under 0,6, det er tre verdier mellom 0,623 og 0,643. Se vedlegg 4 for samtlige verdier for utvendig ladning.

3.6.1.2 Average variance extracted (AVE)

I motsetning til *utvendig ladning*, som beskriver hver enkeltindikator til variabelen, er AVE en måling av korrelasjon på variabelnivå. AVE er snittet av kvadratet av utvendig ladning til alle indikatorene (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). AVE bør være 0,5 eller høyere for å forklare mer enn 50% av variabelens varians (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Resultatene av analysen viser at samtlige variabler har $AVE > 0,5$ med unntak av *Styringstrykk regelstyring* (0,151) og *opplevd autonomi* (0,394) for utvalget *Forsvaret*.

Indikatorene totalt sett forklarer derfor mindre enn den anbefalte verdien på 50% for variabelen *styringstrykk regelstyring* og *opplevd autonomi* for *Forsvaret*. Se vedlegg 4 for samtlige verdier for AVE.

3.6.2 Intern konsistens reliabilitet (composite reliability)

Intern konsistens reliabilitet måler om de forskjellige indikatorene for en variabel har høy korrelasjon med hverandre. Intern konsistens reliabilitet måles ofte i Cronbach's alfa, men denne målingen har en tendens til å undervurdere den interne reliabiliteten (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Med det menes at Cronbach's alfa ikke tar høyde for at den utvendige ladningen for hver enkeltindikator varierer. Utvendig ladning for en indikator er et estimat på forholdet mellom den latente variabelen og indikatoren, som sier noe om hvor mye av variabelen den enkelte indikatoren forklarer. Hair mfl. anbefaler å bruke *composite reliability*, som tar høyde for at *utvendig ladning* for indikatorvariablene er forskjellige, fremfor å bruke Cronbach's alfa. Det anbefales *composite reliability* $> 0,7$, men verdier mellom 0,6 og 0,7 kan aksepteres (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Min analyse viser at alle verdier for *composite reliability* har verdier over 0,7, som tilsier høy intern konsistens reliabilitet. Det er imidlertid ett unntak, den latente variabelen *styringstrykk regelstyring* i utvalget *Forsvaret*, har svært lav *composite reliability* på 0,053, og er derfor svært upålitelig. For samtlige verdier for *composite reliability*, se vedlegg 4.

3.6.3 Diskriminant validitet (HTMT)

Det siste evalueringskriteriet for målemodellen er *diskriminant validitet*. Diskriminant validitet tester i hvilken utstrekning indikatorene kan antas å måle *ulike* teoretiske begrep (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2018). Det betyr at hver variabel er unik, og måler fenomen som ikke måles av de andre variablene i modellen (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Hair

mfl. (2017) presenterer flere ulike typer testing for diskriminant validitet, kryssladninger, Fornell-Lacker kriterium og Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Etter kritisk forskning rettet mot kryssladninger og Fornell-Lacker kriterium, anbefaler Hair mfl. å bruke HTMT som metode for diskriminant validitet (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Verdier nært 1, tilsier manglende diskriminant validitet, og verdier over 0,9 er foreslått som kriterium (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

I min modell er samtlige HTMT-verdier for *hele utvalget* under 0,9, der høyeste verdi er 0,788 for *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* (ØHOTSL) og *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse* (ØHITSL). Det samme gjelder for modellen for *annen offentlig*. For *Forsvaret*, er imidlertid HTMT-verdien for ØHOTSL og ØHITSL 0,912, som er noe over den foreslåtte verdien på 0,9. Resterende målinger for *Forsvaret* er langt under grensen på 0,9, med høyeste verdi på 0,6. Resultatene av HTMT betyr at variablene måler ulike teoretiske begrep. Se vedlegg 5 for komplette HTMT-verdier for de tre modellene.

3.6.4 Konklusjon evaluering målemodell

Etter å ha evaluert målemodellen, er konklusjonen at det er klare utfordringer med den eksogene variabelen *styringstrykk regelstyring* for *Forsvaret*. Denne variabelen kan derfor ikke bidra til å forklare sammenhenger i modellen. Også variabelen *opplevd autonomi* for *Forsvaret* har noen utfordringer i målingen. Jeg lar allikevel alle de eksogene variablene stå i modellen til *Forsvaret*, så de tre modellene er like når de skal sammenlignes i den videre analysen.

3.7 Evaluering av den strukturelle modellen

I analysen av målemodellen er forholdene mellom *indikatorene* og de *latente variablene* beskrevet. I dette delkapittelet skal den strukturelle modellen analyseres. Den strukturelle modellen beskriver relasjonen mellom de forskjellige *eksogene*- og *endogene* variablene, og modellens *forklaringsevne* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Det er gjennomført en bootstrappingprosedyre for samtlige modeller. Bootstrapping betyr at det simuleres nye datasett med utgangspunkt i det opprinnelige datasettet. Bootstrapping gjøres ved gjentatte tilfeldige uttrekk med tilbakelegging. Tilbakelegging betyr at hver gang det er gjort et uttrekk, vil verdien som er trukket ut legges tilbake før det gjøres et nytt uttrekk. Bootstrapping gjøres for å utlede standardfeil for modellestimatene (Hair, Hult, Ringle, &

Sarstedt, 2017). Jeg har kjørt bootstrappingprosedyre med 500 tilfeldige prøver for hver av modellene i SmartPLS3.

Bootstrappingprosedyren er gjort som en enhalet test. Enhalet test vil si at testen er gjort med bakgrunn i at hypotesene beskriver forventningen om *enten* positiv *eller* negativ sammenheng mellom variablene. I tilfeller der teorien, og dermed hypotesene ikke gir grunnlag for å anta om sammenhengene er positive eller negative, kjøres en tohalet test. Det er i denne analysen kjørt enhalet test, da hypotesene er retningsbestemte. Eksempelvis er en av mine hypoteser at *opplevd autonomi* har en *positiv* påvirkning på *ideskaping*. Testene er gjort med signifikansnivå 0,05 for samtlige modeller (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Bootstrappingresultatene benyttes i de neste kapitlene for å evaluere modellen.

Jeg benyttet Hair mfl. (2019) sin anbefalte liste for evaluering av den strukturelle modellen. *Kollinearitet*, *determinasjonskoeffisient* (R^2), *hypotesetesting*, *effektstørrelse* (f^2) og *prediktiv relevans* (Q^2) vil bli evaluert.

3.7.1 Kollinearitet (VIF)

Kollinearitet omhandler lineær avhengighet mellom to eller flere variabler. For å kunne kjøre en analyse, kreves det at det *ikke* er en eksakt lineær avhengighet mellom to eller flere eksogene variabler (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2018). Dette er viktig fordi eksakt lineær avhengighet tilsier at to eller flere variabler forklarer akkurat det samme. Eksempelvis vil to variabler, der den ene er pris i norske kroner, og den andre er pris i euro, være eksakt lineært avhengige av hverandre.

For å måle kollinearitet, benytter vi *variance inflation factor* (VIF). VIF-verdier bør være 3 eller lavere. Verdier på 5 eller høyere kan gi store kollinearitetsproblemer (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Evaluering av de tre modellene i oppgaven viser at alle VIF er under 3, høyeste verdi målt er 1,602, som tilsier at det ikke skal være noen problemer med kollinearitet i modellen. Se vedlegg 6 for VIF-verdier for de tre modellene.

3.7.2 Stikoeffisient

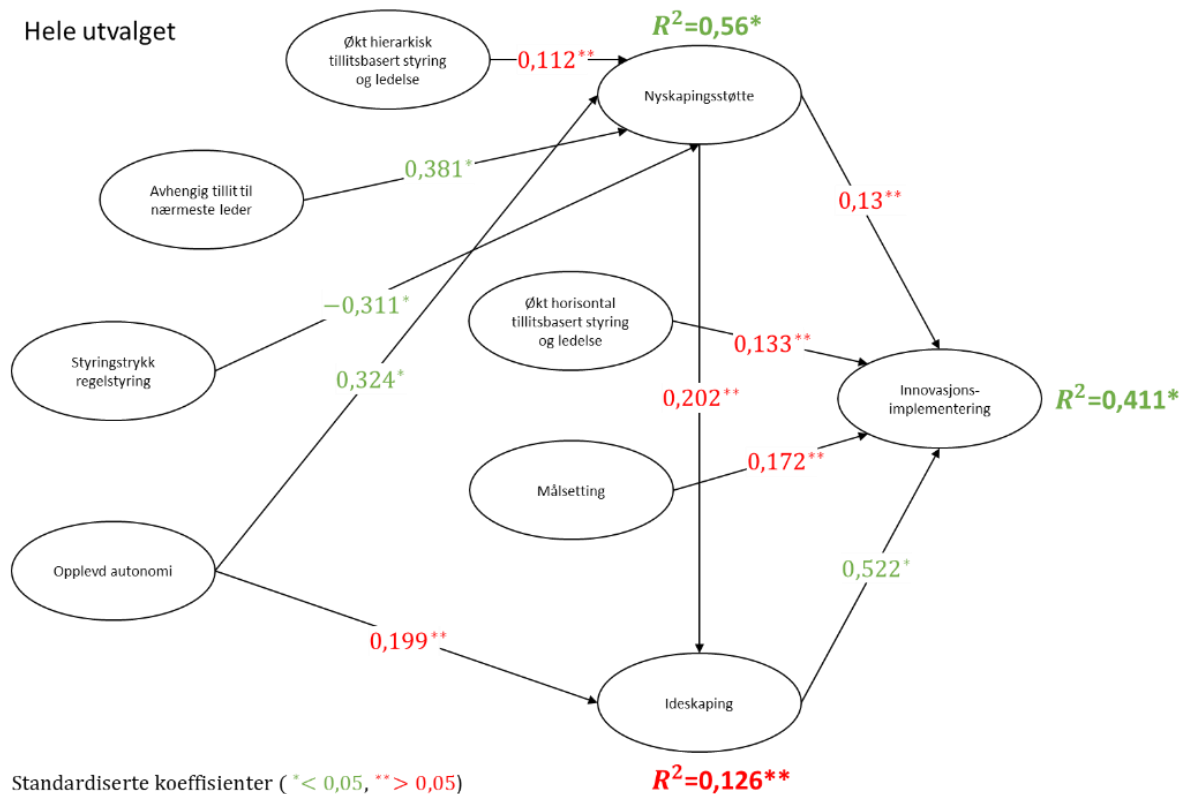
Etter å ha testet for kollinearitet, testes størrelsen på, og signifikansen til forholdet mellom de eksogene- og endogene variablene som er koblet sammen i modellen. Verdien av stikoeffisienten angir hvor stor påvirkning den gitte eksogene variabelen har på den endogene variabelen. Dersom alt annet holdes likt, vil en endring av den eksogene variabelen med én

enhet, gi en endring i den endogene variabelen med størrelsen på stikoeffisienten.

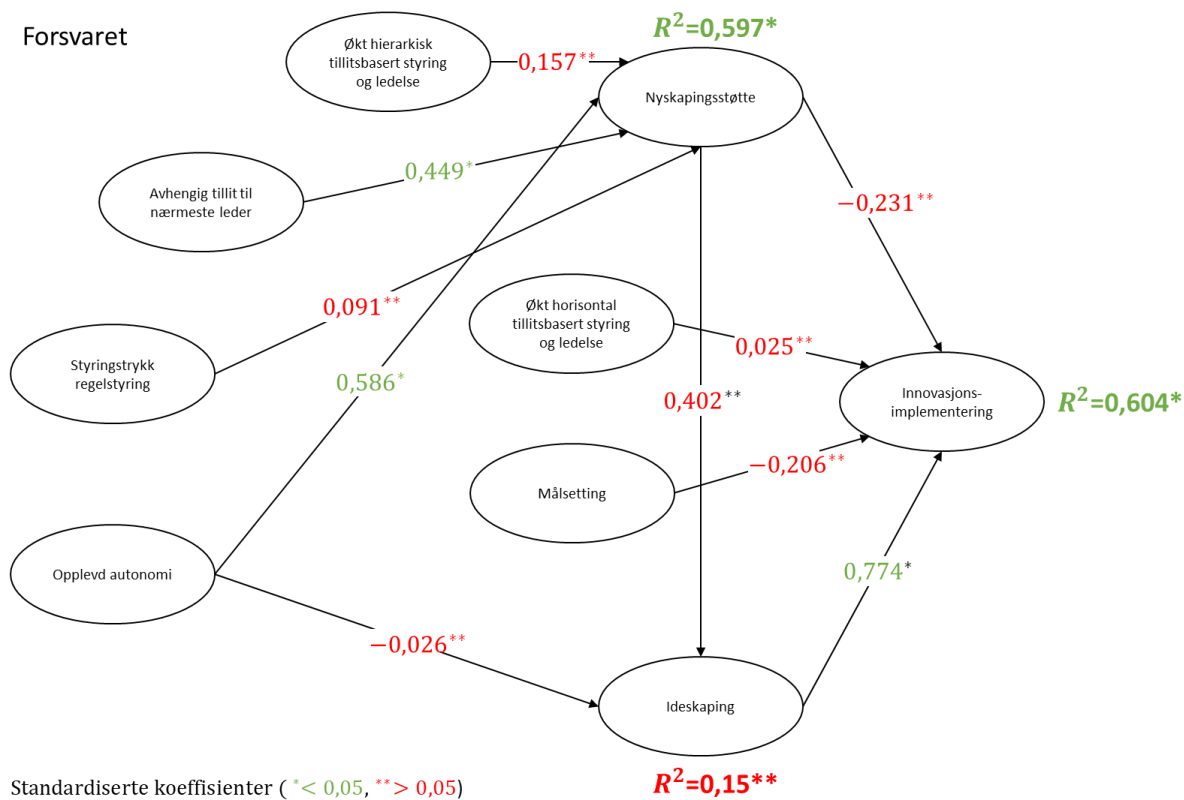
Eksempelvis vil endring i *avhengig tillit til nærmeste leder* med én for utvalget *Forsvaret*, gi en endring i *nyskappingsstøtte* på 0,449, se figur 6.

Figur 5-7 viser størrelse og signifikans for stikoeffisientene for hvert av de tre utvalgene.

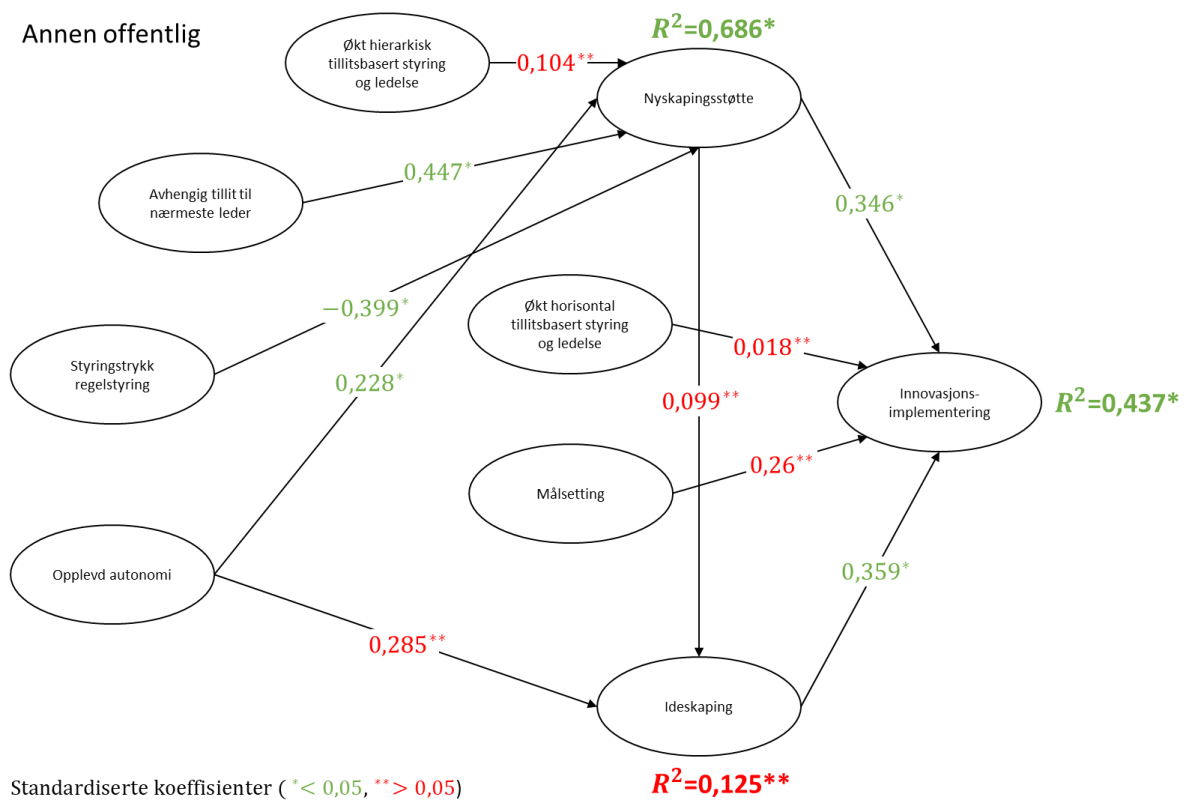
Verdier i grønt er statistisk signifikante innenfor 5%, mens rødt indikerer at verdiene ikke er statistisk signifikante innenfor 5%.



Figur 5 Resultater av den strukturelle modellen for hele utvalget



Figur 6 Resultater av den strukturelle modellen for Forsvaret



Figur 7 Resultater av den strukturelle modellen for annen offentlig virksomhet

3.7.2.1 Stikoeffisient - hypotese 1

H1a: Resultatene viser at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *nyskappingsstøtte* innenfor et 95% konfidensintervall for samtlige modeller, med verdier på hhv 0,112 (Hele utvalget), 0,157 (Forsvaret) og 0,104 (Annen offentlig).

H1b: Resultatene viser at *avhengig tillit til nærmeste leder* har en *statistisk signifikant positiv* påvirkning på *nyskappingsstøtte* innenfor et 95% konfidensintervall for samtlige modeller, med verdier på hhv. 0,381 (Hele utvalget), 0,449 (Forsvaret) og 0,447 (Annen offentlig).

H1c: Resultatene viser at *Opplevd autonomi* har en *statistisk signifikant positiv* påvirkning på *nyskappingsstøtte* innenfor et 95% konfidensintervall for samtlige modeller, med verdier på hhv. 0,381 (Hele utvalget), 0,586 (Forsvaret) og 0,228 (Annen offentlig).

3.7.2.2 Stikoeffisient - hypotese 2

H2: Resultatene viser at *styringstrykk regelstyring* har en *statistisk signifikant negativ* påvirkning på *nyskappingsstøtte* innenfor et 95% konfidensintervall for *hele utvalget* og *annen offentlig*, med verdier på hhv. -0,311 (Hele utvalget) og -0,399 (Annen offentlig). For *Forsvaret* viser resultatene en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning innenfor et 95% konfidensintervall med verdi 0,091.

3.7.2.3 Stikoeffisient - hypotese 3

H3a: Resultatene viser at *opplevd autonomi* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *ideskaping* innenfor et 95% konfidensintervall for *hele utvalget* og *annen offentlig*, med verdier på hhv. 0,199 (Hele utvalget) og 0,285 (Annen offentlig). Resultatet viser en *statistisk ikke-signifikant negativ* påvirkning på *ideskaping* innenfor et 95% konfidensintervall for *Forsvaret* med verdi på -0,026.

H3b: Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *ideskaping* innenfor et 95% konfidensintervall for alle modellene med verdier på hhv. 0,202 (Hele utvalget), 0,402 (Forsvaret) og 0,099 (Annen offentlig).

3.7.2.4 Stikoeffisient - hypotese 4

H4a: Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for samtlige modeller, med verdier på hhv. 0,13 (Hele utvalget), 0,025 (Forsvaret) og 0,018 (Annen offentlig).

H4b: Resultatene viser at *Målsetting* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for *hele utvalget* og *annen offentlig*, med verdier på hhv. 0,172 (Hele utvalget) og 0,26 (Annen offentlig). Resultatet viser en *statistisk ikke-signifikant negativ* påvirkning på *ideskaping* innenfor et 95% konfidensintervall for *Forsvaret* med verdi på -0,206.

H4c: Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en *statistisk ikke-signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for *hele utvalget* med verdi på 0,172. Resultatet viser en *statistisk ikke-signifikant negativ* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for *Forsvaret* med verdi på -0,231. Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en *statistisk signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for *annen offentlig* med verdi på 0,346.

H4d: Resultatene viser at *ideskaping* har en *statistisk signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering* innenfor et 95% konfidensintervall for samtlige modeller, med verdier på hhv. 0,522 (Hele utvalget), 0,774 (Forsvaret) og 0,359 (Annen offentlig).

3.7.2.5 Hypotese 5

Hypotese 5 er en sammenligning av hypotese 1-4 for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. I hypotese 5 er det en forventning om at det er forskjell på hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker *nyskappingsstøtte*, *ideskaping* og *innovasjonsimplementering* i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*. Resultatene for de to utvalgene er presentert i *tabell 1*.

Tabellen viser at det er forskjell i verdier på *determinasjonskoeffisientene* for de to utvalgene, *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. *Determinasjonskoeffisient* forklares i detalj i den videre analysen. Tabellen viser også at det er forskjeller på verdiene for stikoeffisientene for de to utvalgene, og at det er forskjell mellom de to utvalgene på hvilke verdier som er

statistisk signifikante. De største forskjellene mellom de to utvalgene, *Forsvaret* og *annen offentlig*, er forholdet mellom variablene *styringstrykk regelstyring* og *nyskappingsstøtte*, og forholdet mellom variablene *nyskappingsstøtte* og *innovasjonsimplementering*. For *Forsvaret* er det ikke en statistisk signifikant sammenheng mellom disse variablene, mens det for *annen offentlig* er en statistisk signifikant sammenheng mellom variablene.

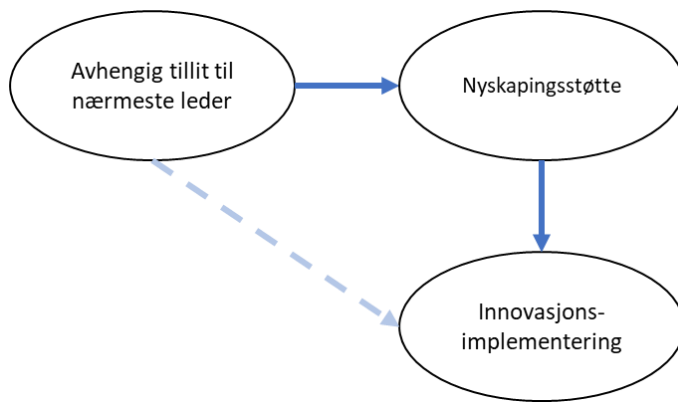
Tabell 1 – sammenstilling av resultater for *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*

	Nyskappingsstøtte		Ideskaping		Innovasjonsimplementering	
	Forsvaret	Annen offentlig	Forsvaret	Annen offentlig	Forsvaret	Annen offentlig
Determinasjonskoeffisient →	0.597	0.686	0.15	0.125	0.604	0.437
Stikoeffisienten ↘						
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.157**	0.104**				
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.449*	0.447*				
Opplevd Autonomi	0.586*	0.228*	-0.026**	0.285**		
Styringstrykk regelstyring	0.091**	-0.399*				
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse					0.025**	0.018**
Målsetting					-0.206**	0.26**
Nyskappingsstøtte			0.402**	0.099**	-0.231**	0.346*
Ideskaping					0.774*	0.359*

Den utvendige ladningen mellom variablene og determinasjonskoeffisienten for de avhengige variablene.
Standardiserte koeffisienter (* <0,05, **>0,05)

3.7.2.6 Indirekte og total effekt

I tillegg til å måle den direkte effekten en eksogen variabel har på en endogen variabel, kan den indirekte effekten måles. Den indirekte effekten er de effektene som går gjennom en tredje variabel. I mine modeller har variablene som peker mot henholdsvis *nyskappingsstøtte* og *ideskaping* en indirekte effekt på *innovasjonsimplementering*. Se figur 8 for konseptet av indirekte effekt.



Figur 8 Illustrasjon av indirekte effekt

Total effekt er summen av de direkte og indirekte effektene for en gitt endogen variabel.

For utvalget *Forsvaret*, er det ingen forskjell på den direkte effekten og den totale effekten. Det vil si at eksempelvis *avhengig tillit* ikke har en indirekte effekt på innovasjonsimplementering.

For *hele utvalget* er den totale effekten *opplevd autonomi* har på *ideskaping* statistisk signifikant på 0,264, i motsetning til den direkte effekten, som ikke var signifikant innenfor 5%. Dette betyr at *opplevd autonomi* har en effekt på *ideskaping* som er statistisk signifikant, selv om ikke den direkte effekten var statistisk signifikant. *Opplevd autonomi* har også en statistisk signifikant total effekt på 0,18 på *innovasjonsimplementering*, som betyr at selv om ikke de to variablene er direkte koblet i modellen, har *opplevd autonomi* en effekt på *innovasjonsimplementering* gjennom *ideskaping*.

For *annen offentlig virksomhet* er det flere forhold som kommer frem når vi studerer total effekt. *Opplevd autonomi* har, i motsetning til for direkte effekt, en statistisk signifikant positiv påvirkning på *ideskaping* på 0,307. I tillegg viser analysen at det er flere av de eksogene variablene som har en statistisk signifikant påvirkning på *innovasjonsimplementering*. *Avhengig tillit til nærmeste leder* har statistisk signifikant positiv påvirkning på 0,17, *opplevd autonomi* har statistisk signifikant positiv påvirkning på 0,189, og *styringstrykk regelstyring* har statistisk signifikant negativ påvirkning på -0,152.

Hele resultatet for total effekt kan leses i vedlegg 7.

3.7.3 Determinasjonskoeffisienten (R^2)

I tillegg til å måle størrelsen på, og signifikansen til forholdet mellom de eksogene- og endogene variablene, måles de eksogene variablenes kombinerte effekt på de endogene variablene ved bruk av *determinasjonskoeffisienten* (R^2), og testing av dens signifikans. Figurene 5 til 7 ovenfor, viser resultatene av disse målingene for de tre utvalgene, det vil si for *alle respondenter*, *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*.

Hair mfl. (2017) mener det er vanskelig å fastsette en tommelfingerregel på hva som er akseptable R^2 -verdier. De foreslår at R^2 verdier som er over 0,75 regnes som *sterke*, verdier mellom 0,5 og 0,75 regnes som *moderate* og R^2 -verdier lavere enn 0,25 regnes som *svake*.

Resultatene viser at variabelen *nyskappingsstøtte* for alle de tre modellene har *statistisk signifikante moderate* R^2 -verdier innenfor et 95% konfidensintervall ($p < 0,05$). *Ideskaping* for alle de tre modellene har *statistisk ikke-signifikante, svake* R^2 -verdier innenfor et 95% konfidensintervall ($p < 0,05$). *Innovasjonsimplementering* for alle de tre modellene har *statistisk signifikante* R^2 -verdier innenfor et 95% konfidensintervall ($p < 0,05$), hvorav verdien for Forsvarsmodellen regnes som *moderat*, mens det for de to andre modellene er *svake*.

Samtlige verdier for R^2 kan leses av vedlegg 8.

3.7.4 Effektstørrelse (f^2)

Vi tester effektstørrelse for å finne ut om en eksogen variabel har en substansiell påvirkning på de endogene variablene. Dette måles ved hjelp av effektstørrelse, f^2 . Verdier på 0,02 anses å ha *liten* effekt, verdier på 0,15 anses å ha *middels* effekt, mens verdier over 0,35 anses å ha *stor* effekt, verdier under 0,02 anses å ha *ingen* effekt (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Resultatet av analysen viser at alle verdier er over 0,02 for *hele utvalget*. For *Forsvaret* er *opplevd autonomi* mot *ideskaping*, *styringstrykk* *regelstyring* mot *nyskappingsstøtte* og *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* mot *innovasjonsimplementering* under 0,02. Disse er, som tidligere gjennomgått i kapittel 3.7.2, heller ikke statistisk signifikante, og har derfor lite forklaringsverdi for modellen.

For *annen offentlig virksomhet* er *nyskappingsstøtte* mot *ideskaping*, og *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* mot *innovasjonsimplementering* under 0,02. Disse

sammenhengene er, som tidligere gjennomgått i kapittel 3.7.2, heller ikke statistisk signifikante, og har derfor lite forklaringsverdi for modellen.

Hele resultatet av f^2 kan leses i vedlegg 9.

3.7.5 Prediktiv relevans (Q^2)

Prediktiv relevans, målt ved Q^2 , er en indikator på hvorvidt modellen kan predikere de endogene variablene uten bruk av datagrunnlaget som er brukt for å estimere modellen. $Q^2 > 0$ for en gitt endogen variabel, indikerer stimodellens prediktive relevans for den gitte endogene variabelen (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Samtlige Q^2 -verdier er større en 0 i de tre modellene, med unntak av *ideskaping* i *Forsvarsmodellen*, som har en verdi på -0,015. Det vil si at det for variabelen *ideskaping* i *Forsvarsmodellen* er vanskelig å predikere de observerte verdiene for *ideskaping* i undersøkelsen. Hele resultatet av Q^2 kan leses i vedlegg 10.

3.8 Konklusjon resultater

Etter å ha gjennomført analyse av målemodellen og den strukturelle modellen, oppsummeres resultatene av analysen. Både de eksogene variabelenes kombinerte effekt, stikoeffisienten og signifikansen for disse verdiene påvirker i hvilken grad hypotesene kan anses som styrket eller svekket. Hver av de fire første hypotesene innebærer en evaluering av tre forskjellige organisasjonstilhørigheter, henholdsvis *Forsvaret*, *annen offentlig virksomhet*, og *all offentlig virksomhet*. Jeg vil i det påfølgende oppsummere resultatene for hver av de tre utvalgene for å svare på hypotese 5.

3.8.1 Hypotese 1 og 2

Hypotese 1 og 2 oppsummeres sammen, da begge danner grunnlaget for påvirkning av den endogene variabelen *nyskappingsstøtte*.

H1: Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse, opplevd autonomi og avhengig tillit til nærmeste leder påvirker nyskappingsstøtte positivt i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*.

H2: Styringstrykk regelstyring påvirker nyskappingsstøtte negativt i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*.

3.8.1.1 H1 og H2 for hele utvalget

Resultatene viser at *avhengig tillit til nærmeste leder* og *opplevd autonomi* har statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte. Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse har ikke statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *styringstrykk regelstyring* har statistisk signifikant negativ påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *opplevd autonomi* og *styringstrykk regelstyring* har en total forklaringskraft på 0,56.

Hypotese 1 er derfor *delvis støttet* for hele utvalget. Hypotese 2 er støttet.

3.8.1.2 H1 og H2 for Forsvaret

Resultatene viser at *avhengig tillit til nærmeste leder* og *opplevd autonomi* har statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte. Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse har ikke statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *styringstrykk regelstyring* har statistisk ikke signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *opplevd autonomi* og *styringstrykk regelstyring* har en total forklaringskraft på 0,597.

Hypotese 1 er derfor *delvis støttet* for Forsvaret. Hypotese 2 er ikke støttet for Forsvaret.

3.8.1.3 H1 og H2 for annen offentlig virksomhet

Resultatene viser at *avhengig tillit til nærmeste leder* og *opplevd autonomi* har statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte. Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse har ikke statistisk signifikant positiv påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *styringstrykk regelstyring* har statistisk signifikant negativ påvirkning på nyskappingsstøtte.

Resultatene viser at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse, avhengig tillit til nærmeste leder, opplevd autonomi og styringstrykk regelstyring* har en statistisk signifikant total forklaringskraft (R^2) på nyskappingsstøtte på 0,686.

Hypotese 1 er derfor *delvis* støttet for *annen offentlig virksomhet*. Hypotese 2 er støttet for *annen offentlig virksomhet*.

3.8.2 Hypotese 3

H3: Opplevd autonomi og nyskappingsstøtte påvirker ideskaping positivt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.

3.8.2.1 H3 for hele utvalget

Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant positiv påvirkning på *ideskaping*.

Resultatene viser at *opplevd autonomi* har en statistisk signifikant positiv total effekt på *ideskaping* på 0,264, selv om den direkte effekten ikke er signifikant.

Resultatene viser at *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant total forklaringskraft (R^2) på *ideskaping* på 0,126.

Hypotese 3 er derfor *ikke* støttet for *hele utvalget*.

3.8.2.2 H3 for Forsvaret

Resultatene viser at *opplevd autonomi* har en statistisk ikke signifikant negativ påvirkning på *ideskaping*, og at *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant positiv påvirkning på *ideskaping*.

Resultatene viser at *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant total forklaringskraft på *ideskaping* på 0,15.

Hypotese 3 er derfor *ikke* støttet for *Forsvaret*.

3.8.2.3 H3 for annen offentlig virksomhet

Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en *statistisk ikke signifikant positiv* påvirkning på *ideskaping*.

Resultatene viser at *opplevd autonomi* har en *statistisk signifikant positiv total effekt* på *ideskaping* på 0,307, selv om den *direkte effekten* ikke er signifikant.

Resultatene viser at *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte* har en *statistisk ikke signifikant total forklaringskraft* på *ideskaping* på 0,126.

Hypotese 3 er derfor ikke støttet for *annen offentlig virksomhet*.

3.8.3 Hypotese 4

H4: Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse, nyskappingsstøtte og ideskaping påvirker innovasjonsimplementering positivt i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.

3.8.3.1 H4 for hele utvalget

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse, målsetting og nyskappingsstøtte* har en *statistisk ikke signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatet viser at *ideskaping* har en *statistisk signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse, målsetting, nyskappingsstøtte og ideskaping* har en *statistisk signifikant total forklaringskraft* på *innovasjonsimplementering* på 0,411.

Hypotese 4 er derfor *delvis støttet* for *hele utvalget*.

3.8.3.2 H4 for Forsvaret

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* har en *statistisk ikke signifikant positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *målsetting* og *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant negativ påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *ideskaping* har en statistisk signifikant positiv påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse*, *målsetting*, *nyskappingsstøtte* og *ideskaping* har en statistisk signifikant total forklaringskraft på *innovasjonsimplementering* på 0,604.

Hypotese 4 er derfor *delvis støttet* for *Forsvaret*.

3.8.3.3 H4 for Annen offentlig virksomhet

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* og *målsetting* har en statistisk ikke signifikant positiv påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *nyskappingsstøtte* har en statistisk signifikant positiv påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *ideskaping* har en statistisk signifikant positiv påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse*, *målsetting*, *nyskappingsstøtte* og *ideskaping* har en statistisk signifikant total forklaringskraft på *innovasjonsimplementering* på 0,437.

Hypotese 4 er derfor *delvis støttet* for *annen offentlig virksomhet*.

3.8.4 Hypotese 5

H5: Det er forskjell på hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker nyskappingsstøtte, ideskaping og innovasjonsimplementering i Forsvaret og i annen offentlig virksomhet.

Resultatene viser at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *styringstrykk* *regelstyring* og *opplevd autonomi* har en statistisk signifikant større forklaringskraft (R^2) på *nyskappingsstøtte* for *annen offentlig virksomhet* enn for *Forsvaret* på 0,089. Både for *Forsvaret* og for *annen offentlig virksomhet*, er forklaringskraften *moderat* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Resultatene viser at *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte* har en statistisk ikke signifikant større forklaringskraft på *ideskaping* for *Forsvaret* enn for *annen offentlig virksomhet* på 0,025. Både for *Forsvaret* og for *annen offentlig virksomhet*, er forklaringskraften svak (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Resultatene viser at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse*, *målsetting*, *nyskappingsstøtte* og *ideskaping* har en statistisk signifikant større forklaringskraft på *innovasjonsimplementering* for *Forsvaret* enn for *annen offentlig virksomhet* på 0,167. For *Forsvaret* er forklaringskraften moderat, mens forklaringskraften er svak for *annen offentlig virksomhet* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Resultatene viser at for *annen offentlig virksomhet* har *avhengig tillit til nærmeste leder* (0,17), *opplevd autonomi* (0,189) og *styringstrykk regelstyring* (-0,152) en statistisk signifikant påvirkning på *innovasjonsimplementering*. For *Forsvaret* har disse variablene ingen statistisk signifikant påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Hypotese 5 om at det er *forskjell* på hvordan *tillitsbasert styring og ledelse* påvirker *nyskappingsstøtte*, *ideskaping* og *innovasjonsimplementering* i *Forsvaret* og i *annen virksomhet* er delvis støttet.

4 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg forsøke å svare på problemstillingen, om tillitsbasert styring og ledelse har en positiv påvirkning på medarbeiderdrevet innovasjon, og hvorvidt det er forskjeller mellom *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. Jeg vil drøfte resultatene fra den kvantitative undersøkelsen i sammenheng med det teoretiske rammeverket og rammefaktorene for denne oppgaven.

Resultatene gir delvis støtte for at det er en positiv sammenheng mellom tillitsbasert styring og ledelse som helhet, og medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg vil drøfte de undersøkte variablene for tillitsbasert styring og ledelse opp mot de undersøkte variablene for medarbeiderdrevet innovasjon.

Opgaven har hatt som formål å måle sammenhengen mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor generelt, og i Forsvaret spesielt. Jeg vil derfor også drøfte forskjeller og likheter i resultatene mellom *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. Flere av resultatene har vært både kontraintuitive, og til dels avviket fra både teori og annen empiri. Jeg vil diskutere grunner til dette underveis i dette kapittelet. Jeg vil også bemerke at avvikene for samtlige faktorer kan skyldes et for lite utvalg. Det hadde derfor vært veldig interessant å gjøre en tilpasset undersøkelse med et større utvalg respondenter for å undersøke forholdene nærmere, spesielt for Forsvaret.

4.1 En utfordring å kombinere daglig drift og utvikling

Det var en forventning om at *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse* skulle ha en *positiv* påvirkning på *nyskappingsstøtte*. Færre, tydeligere mål, mindre detaljstyring, mindre kontroll, detaljrapportering og måling, gir lederen større rom for å støtte utviklingsatferd (Bentzen, 2018). Når det er mindre detaljert styring på hvordan oppgaver løses, og mindre kontrollfunksjoner, er det sannsynlig at det gir insentiver for lederen til å støtte nyskappingsatferd.

Resultatene av analysen viser imidlertid ingen empirisk støtte for en sammenheng mellom *økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse* og *nyskappingsstøtte* i de to utvalgene *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet*. Dette er den eneste av de uavhengige variablene det ikke er en empirisk støtte for at påvirker nyskappingsstøtte for noen av utvalgene i min analyse. En mulig forklaring på dette kan være at selv om det er rom for å løse oppgaver på andre måter,

gjennom mindre detaljstyring og kontrollfunksjoner, blir ikke nødvendigvis ressursgrunnlaget endret. Aasen og Amundsen (2015) peker på dette som en utfordring med innovasjonsarbeid for offentlige sektorer, nettopp at den daglige driften må fungere parallelt med at nyskapingen skjer. Hvis lederne ikke opplever å ha tilstrekkelig overskudd av ressurser i organisasjonen til å både sørge for den daglige driften, og til å tenke nytt, kan det være utfordrende å støtte nyskappingsatferd. Da kan intensjonen fra den øverste ledelsen om å fremme innovasjonsarbeid være så uttalt den bare vil. Så lenge den lokale lederen ikke har, eller opplever at innovasjonsarbeidet gir, overskudd er det sannsynlig at innovasjon ikke vil prioriteres.

Jeg har selv vært leder på mellomnivå i Marinen. Jeg kan kjenne igjen opplevelsen av at tiden ikke strekker til for å løse alle oppgavene avdelingen min hadde, og at jeg, bevisst eller ubevisst, ikke ga nok støtte for å tenke nytt, eller oppfordret til nytenking. Opplevelsen av at vi aldri strakk til, hadde en påvirkning på mitt overskudd til å støtte nyskaping, selv om jeg i utgangspunktet stiller meg positiv til endring, og ønsker å støtte det.

4.2 Tillit til nærmeste leder kan øke støtte til nyskaping

Tillit til næreste leder er viktig for at medarbeideren skal ta sjansen på innovasjon (Bentzen, 2018). En leder som har tillit fra medarbeideren, vil lettere kunne gi støtte til å tenke nytt. Tillit til lederens evner og kompetanse gir medarbeideren mulighet til å utveksle ideer og tanker med sin leder, og kan bidra til nyttige diskusjoner, som kan gi en opplevelse av nyskappingsstøtte.

Empiren viser en sterk sammenheng mellom *avhengig tillit til nærmeste leder* og *nyskappingsstøtte*, både for *Forsvaret* og for *annen offentlig virksomhet*. Dette er en av de sterkeste sammenhengene i modellen. Begrepet *avhengig tillit til nærmeste leder* innebærer at medarbeideren har tillit til lederens kompetanse, evner og ferdigheter, men ikke minst tillit til at lederen kan håndtere saker på vegne av medarbeideren, og at medarbeideren har tillit til at lederen fremstiller medarbeideren sannferdig overfor andre. Lederens kompetanse kan gjøre det lettere for lederen å håndtere feiltrinn i innovasjonsprosessene. Risikoen kan muligens oppleves mindre, og lettere å håndtere der lederen selv har god kompetanse. I de situasjonene der lederen har et kompetanseoverskudd, kan det være lettere for lederen å støtte nyskaping. Når lederen har mulighet til å rette opp i feil eller en gal utvikling ved hjelp av egen

kompetanse, kan det gjøre at det å gi nyskappingsstøtte til medarbeideren oppleves mindre risikofyllt.

Medarbeiderens opplevelse av at lederen har kompetanse, gjør det også lettere for medarbeideren å støtte seg på sin leder. Ledere som oppleves som faglig dyktige vil være en tryggere sparringspartner enn en leder som ikke kjenner faget. Funnet er interessant når vi ser at mange organisasjoner rendyrker lederrollen, og frikobler leder og fag. I Forsvaret er det etablert en spesialis søyle som skal ha den faglige tyngden og kompetansen, mens lederen skal være generalist, og ikke ha den samme faglige tyngden. Potensielt vil skillet kunne føre til mindre tillit fra medarbeideren til lederen. Empirien kan gi grunn til å tro at en slik splittelse av fag og ledelse kan gi mindre støtte til nyskaping fra leder til medarbeider i fremtidens organisasjon.

På den annen side er en vesentlig del av det analytiske begrepet *avhengig tillit til nærmeste leder*, lederens evne til å være retningsstabil, troverdig, og at medarbeideren oppfatter at lederen snakker sannferdig om medarbeideren og medarbeiderens arbeid. En rendyrking av ledelse vil kanskje gi lederen mer tyngde og trygghet som *leder*. Trygge ledere viser oftere tillit til sine medarbeidere (Bentzen, 2018). En leder som opplever at medarbeiderne har høy kompetanse, vil kanskje allikevel kunne gi nyskappingsstøtte. Det vil ikke nødvendigvis være mulig for lederen å være en faglig sparringspartner. Lederens annerkjennelse av medarbeiderens kompetanse kan allikevel gi grunnlag for at lederen er flink til å oppmuntre til nytenkning og nyskaping. En leder trenger ikke nødvendigvis være god i medarbeiderens fag. En leder kan utvikle gode evner til å stille de riktige spørsmålene, og kunne gi støtte på tross av manglende detaljkunnskap. Kanskje er det nettopp det som kjennetegner en god leder? Jeg opplever selv at jeg som leder over tid har utviklet evnen til å stille de riktige spørsmålene, selv om jeg ikke er fageksperten.

Undersøkelsen viser tilnærmet ingen forskjell mellom *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet* i forholdet mellom *avhengig tillit til nærmeste leder* og *nyskappingsstøtte*. Dette er den eneste av spørsmålskoblingene hvor det kun er medarbeideren og den nærmeste lederen som står i fokus, og ikke resten av organisasjonen. Det kan være et uttrykk for at ledere og medarbeidere på tvers av organisasjonstilhørighet opplever at tillit til nærmeste leder har påvirkning på nærmeste leders evne til å vise nyskappingsstøtte. Dette er interessant fordi det ofte antas at Forsvaret og Forsvarets ansatte opererer på en annen måte enn andre, sivile. Det kan være en indikasjon på at det ikke er de ansatte i Forsvaret, men Forsvaret som

organisasjon, med de gitte organisasjonsformene som gjør at Forsvaret skiller seg fra andre virksomheter.

4.3 Opplevd autonomi skiller Forsvaret og annen offentlig virksomhet

I min modell er *opplevd autonomi* både koblet mot *nyskappingsstøtte* og *ideskaping*, se figur 2, forskningsdesign.

Autonomi skaper et miljø som oppmuntrer til fri tenkning, informasjonsutveksling og søken etter nye måter å løse utfordringer på (De Jong & Kemp, 2003). At medarbeideren står friere til å velge måter å løse oppgaver på, kan gi medarbeideren en større opplevelse av å få støtte til å tenke alternativt. Empirien gir delvis støtte til sammenhengen mellom *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte*, både i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*. Det er imidlertid verdt å merke seg at påliteligheten til *opplevd autonomi* for utvalget *Forsvaret* er lav. Dette innebærer at denne sammenhengen, ut fra min empiri, er usikker.

Undersøkelsen viser en sterkere sammenheng for *Forsvaret* enn i gruppen *annen offentlig virksomhet*, forklaringskraften er over dobbelt så stor i *Forsvaret*. Det vil si at *opplevd autonomi* for gruppen *Forsvaret* har dobbelt så stor positiv påvirkning på *nyskappingsstøtte*, som i *annen offentlig virksomhet*. Resultatene kan tolkes som at det er viktigere for Forsvarets ansatte å oppleve *autonomi* for å oppleve *nyskappingsstøtte*, enn det er i *annen offentlig virksomhet*. På den annen side, kan den *svakere* sammenhengen i *annen offentlig virksomhet* være som følger av at medarbeideren opplever en mer distansert leder når autonomien blir større (Bentzen, 2018). En fare ved stor grad av autonomi kan være at medarbeideren opplever å stå mer alene i avgjørelser, og at lederen ikke har en god nok situasjonsforståelse. Autonomi kan altså gjøre det vanskeligere for medarbeideren å utnytte handlingsrommet.

Oppdragsbasert ledelse, som er Forsvarets ledelsesfilosofi, handler i stor grad om å gi medarbeideren autonomi i utførelsen av oppgaver (Grebstad & Johnsen, 2019). Resultatene kan tyde på at en slik ledelsesfilosofi har en positiv effekt på *nyskappingsstøtte*. Den positive sammenhengen mellom *opplevd autonomi* og *nyskappingsstøtte* taler for å sørge for at oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi blir enda tydeligere i *Forsvaret*, ikke bare i skrevne dokumenter, men også i praksis.

Når medarbeideren gis frihet til å bestemme hvordan en arbeidsoppgave skal løses, og har kontroll over egen situasjon, vil det gi et større rom for å tenke nytt (Aasen & Amundsen,

2015). Empiri fra mange tidligere studier indikerer dette (De Jong & Kemp, 2003). Allikevel ser vi ingen statistisk signifikant sammenheng i vår undersøkelse mellom *opplevd autonomi* og *ideskaping* i Forsvaret. Dette er et overraskende funn, fordi *autonomi* trekkes frem av svært mange forskere som en av de viktigste faktorene for ideskaping i en organisasjon (Amble, Amundsen, & Rismark, 2020).

For *annen offentlig virksomhet* er den totale effekten *opplevd autonomi* har på *ideskaping* statistisk signifikant. Det kan være flere grunner til at det er en forskjell mellom Forsvaret og *annen offentlig virksomhet*. Selv om det både gjennom teori og tidligere empiri er mye som taler for en positiv sammenheng mellom *opplevd autonomi* og *ideskaping*, er det mulig å se for seg situasjoner hvor andre faktorer spiller inn, og forvitrer den positive effekten av autonomi. Undersøkelsen har eksempelvis ikke målt arbeidstrykket til medarbeiderne. Selv om medarbeideren opplever stor grad av handlefrihet i oppgaveutførelsen, kan knapphet på ressurser, som tid, gjøre det vanskelig å tenke nytt. Som jeg har vært inne på tidligere, kan knapphet på ressurser kan variere både internt i en organisasjon, og mellom organisasjoner. Det hadde derfor vært interessant å måle *opplevd autonomi* i kombinasjon med total belastning for enhetene for å se om belastning og ressursgrunnlag har et utslag på ideskaping.

4.4 Regelstyring og innovasjon

Regelstyring er en form for kontroll med avdelinger og medarbeidere i organisasjonen (Bentzen, 2018). Noe regelstyring er helt nødvendig for å sikre en forsvarlig offentlig forvaltning. Dette hindrer imidlertid ikke muligheten for å ha mindre hierarkiske styringsformer på noen tidspunkt, innenfor noen områder i organisasjonen, eller for bestemte oppgaver. I Forsvaret er det eksempelvis en del fagområder som er styrt som prosjekter, med en mye svakere hierarkisk binding enn det som er hovedorganisasjonsformen i Forsvaret.

Regeltunge organisasjoner regnes som mindre innovative enn organisasjoner med mindre regelstyring, hierarkiske og rigide styringsformer (Aasen & Amundsen, 2015). Ut fra denne teorien er det en klar forventning om at opplevelsen av mindre regelstyring vil gi større grad av *nyskappingsstøtte*.

Min empiri fra utvalget *annen offentlig virksomhet* støtter denne teorien, der regelstyring har en sterk negativ effekt på *nyskappingsstøtte*. For Forsvaret viser undersøkelsen imidlertid ingen statistisk sammenheng mellom disse variablene. Den manglende sammenheng kan

skyldes et for lite utvalg, som gjør at noen enkelt svar kan få store utslag. Sammenhengen kan være interessant å studere videre med et større utvalg. Resultatet kan også være et uttrykk for at det er svært varierende internt i Forsvaret hvor stor påvirkning regelstyring har på opplevelsen av støtte til nyskaping. Funnene overrasker imidlertid.

Jeg drar igjen frem skipssjefen på en fregatt, som skal balansere svært mange regler og krav, som ledere konstant måles opp mot. Konsekvensene av brudd på disse lovene og reglene kan få fatale følger. Mye av hverdagen til skipssjefen går med til å evaluere hvor godt fartøyet klarer å følge lover, regler og prosedyrer. Det gir grunn til å tro at det er mindre kapasitet til å støtte nytenkning. Det er alltid behov for å tenke nytt, og finne nye måter å løse oppgavene på om bord. Det kan være alt fra å integrere et våpensystem med et annet, til å finne nye måter å løse logistiske utfordringer, som fysisk plass og avstand fra hjemmehavn. Hvis det ikke gis rom for nyskaping, vil utviklings- og forbedringsmulighetene potensielt utebli.

Kontroll som oppleves legitim er mer tillitsskapende enn kontroll som ikke oppleves legitim (Bentzen, 2018). Jeg opplever at det er stor forståelse i Forsvaret for at organisasjonen styres av mange lover, regler og har strenge prosedyrer for oppgaver, nettopp fordi konsekvensene i mange sammenhenger er store ved feil. Dette kan være en grunn til at regelstyring ikke har noen negativ effekt på nyskappingsstøtte i Forsvaret i denne undersøkelsen.

Det er en klar sammenheng mellom *styringstrykk regelstyring* og *nyskappingsstøtte* i *annen offentlig virksomhet*. Dette gir også litteraturen støtte for (Bentzen, 2018). Det er grunn til å tro at mange av respondentene opplever å jobbe med svært mange regler som styrer hverdagen deres. Mange av respondentene i utvalget *annen offentlig sektor*, er knyttet til barnehage og skole. De styres av svært mange lover, regler og normer. Det kan være krav til pedagogisk innhold, rapportering av timer, krav til oppfølging av barna og deres foresatte osv. Det er naturlig at det konstante fokuset til den enkelte på å holde seg innenfor alle reglene, vil ha en negativ påvirkning på innovasjon. Spesielt er det naturlig at et slikt regelstyringstrykk har stor påvirkning på lederne i organisasjonen, som har lite mentalt og fysisk overskudd til å støtte nye tanker og ideer i virksomheten. Frykten for å bryte normer og regler kan også være en grunn til at ledere og medarbeidere ikke tør å tenke nytt, i fare for at nye ordninger, eller måter å løse oppgavene på bryter med de etablerte normene og reglene.

Forskjellene mellom *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet* kan tyde på at regelstyringen generelt i offentlige virksomheter har mindre legitimitet i organisasjonen, enn det

regelstyringen har i Forsvaret. Det kan også være at oppdragsbasert ledelse er med på å motvirke en del av de negative effektene av regelstyring i Forsvaret, som gjør at regelstyringene ikke på samme måte i Forsvaret, som i annen offentlig virksomhet, oppleves som en begrensende faktor for nyskaping. Resultatene for *annen offentlig virksomhet* kan indikerer at mindre regelstyring gir lederen opplevelse av mer handlingsrom, og dermed gir lederen mulighet til å støtte nyskaping.

Det kan være en utfordring for offentlig sektor generelt at sektoren har stor grad av regelstyring. Selv om regelstyring til en viss grad er en nødvendighet, er det viktig at offentlige organisasjoner er bevisste på at regelstyring bidrar til redusert innovasjonsevne i organisasjonen (Bentzen, 2018). Spesielt er bevisstheten viktig på de områdene i organisasjonen hvor innovasjonsarbeidet har stor betydning. Meld. St. 30, en innovativ offentlig sektor, støtter dette (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

4.5 Tillit på tvers i organisasjonen og MDI

Samarbeidsrelasjoner internt i organisasjonen, og på tvers av avdelinger og organisasjoner er en viktig del av tillitsbasert styring og ledelse (Bringselius, 2017). Samhandling på tvers av avdelinger, og samarbeidsrelasjoner anses som svært viktig for å kunne iverksette nye ideer i en organisasjon, og mindre tillit, gir mindre samarbeid (Amundsen & Rismark, 2020). Det var derfor en klar forventning om at *økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse* ville ha positiv påvirkning på *innovasjonsimplementering*.

Samtidig som teorien skulle tilsi at økt samarbeid i organisasjonen har positiv effekt på innovasjonsimplementering, gir empirien fra denne oppgaven ingen støtte for dette, hverken for *Forsvaret* eller for *annen offentlig virksomhet*. Det overrasker at resultatene ikke viser en positiv sammenheng mellom godt samarbeid og bedre beslutningsgrunnlag i organisasjonen og implementering av nye løsninger. Litteraturen kan imidlertid gi flere ulike forklaringer på hvorfor det ikke er en sammenheng i mine resultater. Samarbeidsklimaet i en organisasjon vil kunne variere, og godt samarbeid internt i en avdeling, trenger ikke nødvendigvis bety at det er godt samarbeid på tvers av avdelinger, eller motsatt. Faktisk kan veldig tette avdelinger med internt godt samarbeid, gjøre samarbeid på tvers av avdelinger vanskeligere (Bentzen, 2018). En sammensveiset avdeling kan altså skape samlet motstand mot andre enheters ideer. Et slikt utgangspunkt vil dermed kunne forklare hvorfor horisontal tillit i organisasjonen ikke nødvendigvis fører til flere innovasjoner i organisasjonen.

Ved mindre endringer i en organisasjon, vil betydningen av samarbeid være mindre når noe implementeres. Ved radikale endringer, som får betydning for manges arbeidshverdag, vil et godt samarbeid og samhandling sannsynligvis ha større betydning (Aasen & Amundsen, 2015). I datagrunnlaget for analysen i denne oppgaven, er all innovasjon målt samlet, og det er ikke skilt på om innovasjonen er radikal eller ikke. Resultatene gir derfor ikke grunn alene til å forkaste teorien om at det er en sammenheng mellom horisontal tillitsbasert styring og ledelse og implementering av medarbeiderdrevne innovasjoner i organisasjoner.

4.6 Gode mål som forutsetning for MDI

Hvordan vi tenker målstyring har hatt en utvikling over tid, og ikke minst i de forskjellige styringsregimene de siste 50 årene (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2015). Der hvor NPM-tankegangen er knyttet mot målbare mål, som kan sammenlignes med mål i private bedrifter, har NPG-tankegangen satt spørsmålsteget ved om de målbare målene nødvendigvis er de gode målene (Bentzen, 2018). Noe av kritikken til NPM har vært at det kan være utfordrende å lage gode mål for offentlig virksomhet, fordi målene ofte er mer komplekse enn i privat sektor (Bentzen, 2018), der målet ofte er å skape en profitte. Utfordringen med gode, målbare mål i offentlig sektor kan eksemplifiseres med å sette mål for en fregatt. Fregatten har som et hovedmål å være synlig og troverdig, og klar for å håndtere krise og krig. Dette er vanskelig å måle i fredstid. Det kan være vanskelig å utøve tillitsbasert styring og ledelse om virksomheten ikke har gode mål. Selv om den enkelte medarbeider ønsker å jobbe for virksomheten, og blir gitt tillit i organisasjonen, er det vanskelig å gjøre de riktige tingene om ikke målene er godt beskrevet. Mål handler om å gi medarbeideren en retning (Bentzen, 2018).

Det var en klar forventning at tydelige mål ville ha en positiv effekt på innovasjonsimplementering fordi målene gir retning for arbeidet i en avdeling. Med klare mål, kan organisasjonen som helhet også se verdien av, og måle innovasjonen mot målene. Empirien fra undersøkelsen viser imidlertid ingen sammenheng mellom målsetting og innovasjonsimplementering, hverken for *Forsvaret* eller for *annen offentlig virksomhet*. Det er mulig å argumentere for at dette resultatet forklares med at klare mål, ikke nødvendigvis betyr gode mål, og at en svært godt definert jobb, ikke nødvendigvis gir insentiver til å tenke nytt. Når det er klart definert hvem som gjør hva i en organisasjon, vil det ikke nødvendigvis gi insentiver til å implementere nye ideer på tvers i organisasjonen, og målene kan være suboptimale for virksomheten sett under ett. I Meld. St. 30, er dette problematisert, og

regjeringen anerkjenner vanskeligheten av god mål- og resultatstyring (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Hvis målene heller ikke fremmer innovasjonsimplementering, vil innovasjon sannsynligvis prioriteres ned i kampen om ressurser.

4.7 Nyskappingsstøtte bidrar ikke til flere ideer

Ledelsesstøtte regnes som den viktigste faktoren for å lykkes med MDI (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008). *Nyskappingsstøtte* kan ses på som en del av ledelsesstøtte. Det handler om lederens evne til å støtte opp under innovativt arbeid og oppmuntre til ideer. Nyskappingsstøtte handler også om lederens toleranse for feil og misforståelser i forsøket på å skape noe nytt. Samtidig er nyskappingsstøtte en indikasjon på lederens, og potensielt organisasjonens, syn på innovasjon. At former for tillitsbasert styring og ledelse har en *positiv* påvirkning på *nyskappingsstøtte*, har vi fått støtte for i teorien (Aasen & Amundsen, 2015). Også empirien fra denne oppgaven så langt gir delvis støtte for sammenhengen mellom tillitsbasert styring og ledelse og nyskappingsstøtte, både for *Forsvaret* og for *annen offentlig virksomhet*. De fire tillitsbasert styrings- og ledelsesfaktorene, som i modellen var forventet å påvirke *nyskappingsstøtte*, forklarer til sammen en stor andel av variasjonen i *nyskappingsstøtte* for begge utvalgene. Totalt sett er det en noe høyere forklaringskraft for *annen offentlig virksomhet* enn for *Forsvaret*.

Flere av forskerne peker på ledelsesstøtte som svært viktig for MDI (Aasen & Amundsen, 2015). Ut fra dette er det klare forventningen om at *nyskappingsstøtte* har en positiv påvirkning på *ideskaping* og *innovasjonsimplementering*. Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid ingen sammenheng mellom *nyskappingsstøtte* og *ideskaping*. Dette er et overraskende og interessant funn. Det er mulig å argumentere for at også dette er et utslag av mangel på ressurser i organisasjonen. Selv om lederen lokalt oppmuntrer til å tenke nytt, betyr det ikke nødvendigvis at medarbeiderne har overskudd til å tenke nytt, og at ideskaping ville gått på bekostning av den daglige driften. Dette støttes av Amundsen mfl. (2015), som fremhever toppledelsens evne til å prioritere innovasjonsarbeid, gjennom blant annet ressursallokering som essensiell.

Selv om nærmeste leder oppmuntrer til nyskaping, betyr det heller ikke at kulturen generelt i organisasjonen eller avdelingen støtter opp om slik aktivitet (Aasen & Amundsen, 2015). Andres syn på viktigheten av endring, kan ha like stor betydning som den formelle lederens

syn. Dette kan potensielt bli enda mer fremtredende i organisasjonen når det blir yngre, og mer uerfarne ledere i organisasjonen. Det kan være situasjoner der lederen er positiv til, og støtter endring, mens mer erfarent personell i avdelingen, som har stort eierskap til hvordan oppgaver har vært løst, ikke ønsker, eller støtter endring. Erfarent personell i avdelingene har ofte stor uformell makt, som kan påvirke den enkeltes ønske om ideskaping mer enn det lederen klarer å påvirke.

4.8 Flere ideer gir mer innovasjon

Jeg har ønsket å undersøke hvorvidt tillitsbasert styring og ledelse påvirker medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret. Jeg har knyttet to faktorer av tillitsbasert styring og ledelse mot *ideskaping* i min modell, se figur 2, forskningsdesign. Resultatene viser at de to faktorene ikke har signifikant forklaringskraft på ideskaping. Det indikerer at tillitsbasert styring og ledelse ikke er en viktig faktor for ideskapingsfasen, hverken i *Forsvaret* eller *annen offentlig virksomhet*, som allerede er drøftet.

I modellen er *ideskaping* også en uavhengig variabel mot den endelige avhengige variabelen innovasjonsimplementering. Det er god grunn til å tro at flere ideer til innovasjon, vil gi mer implementering av innovasjon. Dette støtter også min analyse, både for *Forsvaret* og for *annen offentlig virksomhet*. Det er interessant at undersøkelsen viser at det er mye større sammenheng mellom *ideskaping* og *innovasjonsimplementering* i *Forsvaret* enn i *annen offentlig virksomhet*. Dette overrasker, ut fra at resultatene ikke gir noen støtte for at *nyskappingsstøtte* påvirker *innovasjonsimplementering* i *Forsvaret*. Analysen viser at *ideskaping* har over dobbelt så stor påvirkning på *innovasjonsimplementeringen* i *Forsvaret* sammenlignet med *annen offentlig virksomhet*. Det kan tolkes som at dobbelt så mange av ideene i Forsvaret som i annen offentlig virksomhet blir realisert som en implementering i organisasjonen. Når medarbeiderne opplever at så mange av sine ideer faktisk blir tatt i bruk, taler det dels imot mine tanker om Forsvaret som en lite endringsvillig organisasjon, slik det er drøftet i tidligere delkapittel om nyskappingsstøtte.

Samtidig er en mulig forklaring at Forsvarets ansatte kan ses på som en forholdsvis homogen masse. Forsvaret selekterer og utdanner sine egne folk, det er en forholdsvis skjev kjønnsbalanse, og det er av flere grunner mindre spredning i etnisitet i Forsvaret. Det er støtte teoretisk for at homogene masser er fordelaktig ved implementering av innovasjoner (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011). Forsvaret består imidlertid av svært mange

avdelinger, med egne kulturer og måter å løse oppgaver på, som kan gjøre implementering vanskeligere (Aasen & Amundsen, 2015). Selv om homogene masser kan være fordelaktig ved implementering av innovasjoner, er det ofte en fordel for utvikling av ideer at det finnes mange forskjellige synsvinkler i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2015). I ideutviklingsfasen er derfor homogenitet en mulig større utfordring. Med ny ordning for militært tilsatte, og ikke minst at Forsvaret ønsker å rekruttere mer fra sivil sektor, er det mulig at Forsvaret i fremtiden vil være mindre homogen, og vil få større utfordringer med å implementere innovasjoner i organisasjonen.

Vi ser at det er mindre sammenheng mellom *ideskaping* og *innovasjonsimplementering* i *annen offentlig sektor* enn i *Forsvaret*. Det kan være en utfordring at det ikke finnes et godt innslagspunkt for å fremme sine ideer og forslag, altså at det ikke er så lett for medarbeideren å vite hvor ideer og forslag skal fremmes i organisasjonen. Jeg har selv som medarbeider opplevd å ha hatt tanker om hvordan organisasjonen kan endres til det bedre, men ikke visst hvordan idéene kan meldes inn til riktig instans. Opplevelsen av tunge, byråkratiske prosesser som kan ta mange år, kan også være en demper på lysten til å fremme ideer. Teorien gir støtte for at det kan være vanskeligere å fremme innovasjon i byråkratiske organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Medarbeidere som opplever at det aldri kommer ressurser for å utvikle ideer vil også ha mindre insentiver til å videreutvikle og implementere ideene sine.

4.9 Implementering av innovasjon i organisasjonen

Den kanskje viktigste faktoren i undersøkelsen er den endelige avhengige variabelen, *innovasjonsimplementering*. Selv om det er interessant å måle både *nyskappingsstøtte* og *ideskaping*, er evnen til å sette nye ideer ut i livet i organisasjonen det som til sist sier noe om i hvor stor grad organisasjonen evner å endre- og utvikle seg.

Undersøkelsen gir delvis støtte for den klare forventningen om at *nyskappingsstøtte* har en *positiv* påvirkning på *innovasjonsimplementering*. Resultatene gir støtte for dette i utvalget for *annen offentlig virksomhet*, men ikke for *Forsvaret*.

Når det i *annen offentlig virksomhet* er en tydelig sammenheng mellom *nyskappingsstøtte* og *innovasjonsimplementering*, mener jeg det kan være uttrykk for flere forskjellige fenomen. Min erfaring er at lederens oppmuntring gir den ansatte støtte som gjør at den ansatte tør å kjempe for sine ideer og forslag, som gjør at medarbeideren får gjennomslagskraft. Det kan

også være et tegn på at lederen har makt i organisasjonen til å få ting til å skje. Påvirkning kan være gjennom ressursallokering, og gjennom påvirkningskraft på organisasjonen. Med påvirkningskraft på organisasjonen mener jeg både påvirkning oppover som kan få sjefer lenger opp i systemet til å støtte endringen, og påvirkning av lederens egen avdeling, som gjør at implementering lettere får effekt.

I *Forsvaret* er det ingen signifikant sammenheng mellom *nyskappingsstøtte* og *innovasjonsimplementering*. Det er vanskelig å si hva dette skyldes, men en forklaring kan være at selv om den enkelte leder oppmuntrer til nytenkning, har lederen lite formell eller uformell makt til å påvirke hvorvidt nyskaping får plass i organisasjonen. Selv om nærmeste leder støtter nyskaping, kan medarbeidere og ledere som opplever at de byråkratiske prosessene gjør det vanskelig å fremme innovasjoner, ende med å bruke mindre tid på å utvikle ideer. Hvis medarbeiderens opplevelse er at det aldri vil tilføres ressurser, eller finnes et naturlig sted å spille inn sine forslag, vil det kunne undergrave ideskapingsfasen.

Innovasjon har fått en større plass i Forsvarets styrende dokumenter de senere år, både i Meld. St. 14 (2012-2013) kompetanse for en ny tid (Forsvarsdepartementet, 2013), og gjennom siste langtidsplan for Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2020). Selv om den politiske ledelsen og toppledelsen i Forsvaret snakker om innovasjon, betyr ikke det automatisk at innovasjon får en viktig plass i organisasjonen. Selv om en lokal leder forsøker å støtte nyskaping, kan både toppledelsens faktiske handlinger, og ikke minst mellomledernivået i organisasjonen ha stor påvirkning på hvorvidt innovasjoner får innpass i organisasjonen. Dette støttes til dels av Aasen og Amundsen (2015), som sier at det er lite sammenheng mellom teori og praksis innen innovasjonsledelse, og ikke minst at mange toppledere gir uttrykk for viktigheten av innovasjon, uten at det tilrettelegges for det i organisasjonen.

Ledelsen i Forsvaret har lang fartstid i Forsvaret. De har hatt sin utdanning gjennom Forsvaret, og for de fleste, hele sin karriere i Forsvaret. Det er ikke nødvendigvis unaturlig at endringsviljen er mindre i de settinger der toppledelsen har «vokst opp» i sin organisasjon. Selv om lederen ønsker å ha en endringsvilje, kan det være vanskelig å gjennomføre i praksis når lederen hele sitt voksne liv har kjent organisasjonen slik den har vært. På den annen side er lederstøtte ansett som viktigst ved radikal innovasjon (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2011). Implementering av mindre endringer, kan derfor være mindre styrt av hvorvidt lederen viser støtte til innovasjon.

For *Forsvaret* har de eksogene variablene en *moderat* forklaringskraft på *innovasjonsimplementering*, mens den for *annen offentlig virksomhet* er *svak* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Som allerede diskutert, er det kun *ideskaping* som har en direkte effekt på *innovasjonsimplementering* for *Forsvaret*. *Ideskaping* er ikke synlig påvirket av de eksogene variablene for tillitsbasert styring og ledelse. Dette kan være en indikasjon på at tillitsbasert styring og ledelse ikke har en påvirkning på faktisk innovasjonsimplementering. Samtidig som evaluering av modellen viser disse resultatene, kan det være at andre oppsett av modellen hadde gitt andre utfall. Et større og mer representativt utvalg vil også muligens gitt et annet utfall.

På den annen side kan resultatet være en indikasjon på at det er andre ting enn tillitsbasert styring og ledelse som er viktige for å få til innovasjonsimplementering i *Forsvaret*. Det kan også være en indikasjon på at det er lite konsistens i tillitsbasert styring og ledelse på de forskjellige nivåene og avdelingene i organisasjonen, som gjør det vanskelig for den enkelte å skille en leder fra en annen, eller sin nærmeste leder fra lederen på det høyere nivået. Forsvaret har også en utfordring med at det er en del situasjoner og oppdrag som krever detaljstyring, kommando og kontroll. Vekslingen mellom kommando og kontroll og tillitsledelse kan være svært krevende for både lederen og medarbeideren (Forsvaret, 2019).

Teorien gir støtte for at forskjellige virksomheter har forskjellige kombinasjoner av styringsregimer i organisasjonen (Rørvik, 2007). Forsvarets avdelinger skiller seg også fra hverandre internt, både i organisering, type oppdrag og mål. Organisering, oppdrag og mål har betydning for hva slags styringsmekanismer og idéer som er fremtredende i de forskjellige avdelingene internt i Forsvaret. Mål- og resultatstyring, som knyttes til New Public Management (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Rørvik, 2015), er fremtredende i mange deler av organisasjonen. Samtidig kan oppdragsbasert ledelse, med tillit og relasjoner i fokus, knyttes til New Public Governance (Bentzen, 2018). Den mer ordre- og kontrollbaserte ledelsen har røtter tilbake til tradisjonell offentlig styring (Bentzen, 2018). De forskjellige styringsideenes forankring i organisasjonen vil gi ulike vilkår for MDI i forskjellige avdelinger, også internt i Forsvaret. Den store variasjonen i oppdrag, mål og organisering internt i Forsvaret kan føre til at tillitsledelse får en annen betydning og implikasjon i Forsvaret enn i annen offentlig virksomhet.

I Forsvaret er det høy, og til dels svært høy rotasjon på personellet, som kan gjøre medarbeiderens tillitsforhold til sin nærmeste leder vanskeligere. Tiden som er tilgjengelig til

å skape tillitsfulle relasjoner er i mange situasjoner for kort. Det kan føre til at Forsvarets ledere opplever det som vanskeligere å praktisere *oppdragsbasert ledelse*, som er hovedtyngden i Forsvarets ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2012). På den annen side vil hurtig rotasjon føre til et bredere nettverk i organisasjonen. Ved at «alle kjenner alle» i deler av organisasjonen, bruker den enkelte sannsynligvis noe kortere tid på å bygge opp nye tillitsforhold, fordi man allerede kjenner noen som kjenner sin nye sjef eller medarbeider. Tillit til en leder henger ofte tett sammen med tilliten til hele organisasjonen (Bentzen, 2018).

I *annen offentlig sektor* ser vi en litt annen påvirkning fra tillitsbasert styring og ledelse på innovasjonsimplementering. Både *ideskaping* og *nyskappingsstøtte* har en positiv forklaringskraft på innovasjonsimplementering. Ideskaping er, som tidligere drøftet, heller ikke for *annen offentlig virksomhet* påvirket av de tillitsbasert styrings- og ledelsesvariablene. *Nyskappingsstøtte* er derimot forklart av flere av variablene for tillitsbasert styring og ledelse. I tillegg har både *avhengig tillit til nærmeste leder* og *opplevd autonomi* en positiv indirekte påvirkning på innovasjonsimplementering. *Styringstrykk regelstyring* har en negativ indirekte effekt på innovasjonsimplementering. Vi ser derfor en klarere sammenheng i annen offentlig sektor mellom innovasjonsimplementering og tillitsbasert styring og ledelse. Det kan skyldes at lederne i *annen offentlig sektor* har mer påvirkning på organisasjonen, som gjør at endringer lettere skjer så lenge lederen støtter innovasjonsarbeidet.

4.10 Begrensninger og videre forskning – med fokus på Forsvaret

Det er flere faktorer enn tillitsbasert styring og ledelse som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Det gir både oppgavens teorigrunnlag, og empirien fra oppgaven støtte for. Det er flere faktorer som ikke er undersøkt i denne oppgaven.

Det er viktig å bemerke at undersøkelsen til denne oppgaven er gjort i fredstid. Forsvarets viktigste funksjoner er i krise og krig, som ikke er undersøkt i denne oppgaven.

Innovasjonsarbeid i krise og krig er kanskje enda viktigere enn i fredstid, fordi krig er dynamisk og situasjonsbildet endrer seg kontinuerlig, som også krever kontinuerlig utvikling for å overvinne en fiende. I ekstreme situasjoner kan det være andre faktorer som får betydning, enn i fredstid.

Oppgavens åpenbare svakhet ligger i et lite datasett med få respondenter, spesielt i utvalget for *Forsvaret*. Det hadde vært veldig interessant å teste et datasett med et større utvalg

respondenter, som kanskje kunne gitt tydeligere utslag for noen faktorer. Det er også en svakhet at respondentene, både i *Forsvaret* og *annen offentlig virksomhet* er spesielt selektert personell til utdanning, og dermed ikke nødvendigvis representative for sine organisasjoner som helhet, samtidig som erfarent personell kanskje kan svare bedre for sin organisasjon enn det mer uerfarent personell kan. For videre forskning hadde et større utvalg vært interessant for å kunne søke å få statistisk signifikante utslag på flere parametere, uavhengig av om det faktisk finnes sammenhenger eller ikke.

Videre forskning bør søke å finne ut hvilke andre faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret, for å kunne danne seg et bedre bilde av hvordan den medarbeiderdrevne innovasjonen kan øke i Forsvaret. Det er et uttalt mål i Forsvaret at organisasjonen skal legge til rette for MDI, da er det viktig å vite hva som fremmer MDI. Ressurstilgang og arbeidsbelastning er svært interessante variabler, som bør forskes videre på i den sammenheng. Det er også interessant å forske videre på om ny militær ordning vil få konsekvenser for forholdet mellom tillitsbasert styring og ledelse og MDI på sikt.

4.11 Ethiske betraktninger

Denne studien er en del av et allerede etablert og godkjent prosjekt ved OsloMet. Enkeltpersoner er ikke identifiserbare i oppgaven, og datasettet er anonymisert.

Jeg har valgt å undersøke egen arbeidsplass i oppgaven. Det er noen opplagte fordeler ved dette, som at jeg kjenner organisasjonen godt, både eksisterende, historisk og til dels fremtidig organisering. Jeg kjenner kulturen godt, og har jobbet ved flere avdelinger i organisasjonen, som gir meg en viss breddeforståelse.

Samtidig som det er en del fordeler ved å undersøke egen organisasjon, er det noen fallgruver, som forskeren bør være klar over. En konsekvens av å undersøke egen organisasjon er at man ikke klarer å ha nok distanse til det man undersøker, og overser momenter som andre med en større avstand ville fanget opp, eller at man henger seg opp i sine egne antakelser, og dermed ikke klarer å ha et kritisk, objektivt blikk på organisasjonen og materialet man jobber med (Everett & Furseth, 2012).

Jeg har gjennom oppgaven forsøkt å ha et bevisst forhold til både objektivitet i omtalen av egen virksomhet, og at funnene presenteres på en presis og objektiv måte. Fremgangsmåte er nøye beskrevet for at det skal være mulig å etterprøve ved utlevering av samme datasett.

5 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker tillitsbasert styring og ledelse medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret, og hvordan skiller dette forholdet seg fra annen offentlig virksomhet?

Jeg har forsøkt å svare på problemstillingen ved bruk av et datasett hentet fra en kvantitativ spørreundersøkelse om tillitsbasert styring og ledelse gjennomført av professor Åge Johnsen ved OsloMet. Respondentene har vært studenter på erfaringsbaserte studier ved OsloMet og elever ved Stabsskolen, Forsvarets Høgskole. Utvalget er lite, spesielt for Forsvaret, og er en svakhet ved resultatene. Jeg har brukt PLS-SEM for å analysere datasettet.

I oppgaven er det sett på forskjellige elementer som inngår i tillitsbasert styring og ledelse, og påvirkningen det har på medarbeiderdrevet innovasjon i *Forsvaret* og i *annen offentlig virksomhet*. Medarbeiderdrevet innovasjon er delt inn i *nyskappingsstøtte*, *ideskaping* og *innovasjonsimplementering*.

Tilgjengelige ressurser og arbeidstrykk i en avdeling vil kunne ha stor påvirkning på en avdelings evne til innovasjon. Det er også anerkjent fra regjeringen at det er vanskelig å definere god mål- og resultatstyring. Tydelig rolleklarhet trenger ikke bety at målene er godt definert for virksomhetens faktiske hovedmål. Forsvarets hurtige rotasjon i stillinger kan være en utfordring både i etableringen av tillitsbasert styring og ledelse, og ikke minst for å få til utvikling av innovasjoner.

Totalt sett viser resultatene at det både for Forsvaret og annen offentlig virksomhet er positive sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon, men ikke så tydelige og mange sammenhenger som forventet. Det er flere av de tillitsbasert styring og ledelsesfaktorene som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon i annen offentlig virksomhet enn i Forsvaret.

Resultatene viser at av de fem undersøkte positive tillitsbaserte styrings og ledelsesformene, *hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse*, *avhengig tillit til nærmeste leder*, *opplevd autonomi*, *målsetting* og *horisontal tillitsbasert styring og ledelse*, var det bare to som hadde en signifikant positiv effekt på medarbeiderdrevet innovasjon, nemlig variablene *avhengig tillit til nærmeste leder* og *opplevd autonomi*.

Den undersøkte negative faktoren, styringstrykk regelstyring hadde ingen signifikant påvirkning på medarbeiderdrevet innovasjon i Forsvaret, mens den for annen offentlig sektor hadde stor negativ påvirkning på medarbeiderdrevet innovasjon.

Resultatene gir god grunn til å forske videre på sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse i Forsvaret spesielt, og i annen offentlig virksomhet generelt. Denne oppgavens omfang er imidlertid et for lite grunnlag til å kunne konkludere med om det er reelle forskjeller mellom Forsvaret og annen offentlig virksomhet i forholdet mellom tillitsbasert styring og ledelse og medarbeiderdrevet innovasjon.

Litteraturliste

- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). Innovasjon som fenomen og praksis. I N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark, *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s. 34-43). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). Økt innovasjonskapasitet gjennom kulturell endring. I N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark, *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s. 75-92). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, s. 212-231.
- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *Int. Journal of Business Science and Applied Management Volume 9 (1)*, s. 24-35.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Bentzrød, S. B. (9. juli 2020). *Tidligere brigadesjef og oberst Arne Pran er død*. Hentet fra Aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/norge/i/WbnP82/tidligere-brigadesjef-og-oberst-arne-pran-er-doed>
- Bergland, B. E. (14. januar 2020). *Riktig balanse mellom lederskap og styring skaper det beste engasjement for å nå organisasjonens mål*. Hentet fra c2ugroup.com: <https://c2ugroup.com/no/riktig-balanse-mellom-lederskap-og-styring-skaper-det-beste-engasjement-for-a-na-organisasjonens-mal/>
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust–Control Nexus. *International sociology*, 2005, Vol.20 (3), s. 259-283.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning og ledelse - ett ramverk*. Lund: Lund University.
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (08. August 2019). Public service innovation: a typology. *Public management review*, s. 1-22.

- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Rørvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danielsen, T., & Skaug, R. (2017). *Ny struktur, hva med kultur? Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- De Jong, J. P., & Kemp, R. (Volume 7 2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour. *International Journal of innovation management*, s. 189-212.
- Everett, E., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven - Hvordan begynne - og ullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finansdepartementet. (23. september 2019). *Regelverk for økonomistyring i staten*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_okonomistyring_i_staten.pdf
- Flagestad, M. (20. mars 2021). *Master i militære studier*. Hentet fra utdanning.forsvaret.no:
<https://utdanning.forsvaret.no/nb/program/master-i-milit%C3%A6re-studier-15-%C3%A5rig-studieprogram/studieplan>
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (20. oktober 2020). *Forsvaret i tall*. Hentet fra Forsvaret.no:
<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvaret. (29. oktober 2020). *Oppgåvene våre*. Hentet fra Forsvaret.no:
<https://forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Meld.St 14 (2012-2013) Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

- Forsvarsdepartementet. (27. Mars 2015). *Hva er en langtidsplan?* Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/ltp/ny-langtidsplan-for-forsvarssektoren/hva-er-en-langtidsplan/id2403898/>
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Prop. 151 S (2015-2016) Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Prop. 14 S (2020-2021) Evne til Forsvar - vilje til beredskap - Langtidsplan for Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Grebstad, K., & Johnsen, Å. (2019). Forskjellen mellom militært lederskap og styring. I R. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe, *Militær ledelse* (s. 39-61). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Grisom, A. (2006). The future of military innovation studies. *Journal of Strategic Studies*, 29:5, s. 905-934.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (14. Januar 2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review Volume 31 issue 1*, s. 2-24.
- Hansen, K., Aasen, T. M., Amundsen, O., & Gressgård, L. J. (2017). Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation. I P. Oeij, D. Rus, & F. D. Pot, *Workplace Innovation, Theory, Research and Practice* (s. 321-338). Springer.
- Haugan, S., & Ulstein, K. (2012). *Innovasjon i offentlig sektor - Policy for Forskningsrådets arbeid*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior (5th Ed.)*. New York: Englewood Cliffs.
- Hood, C. (Vår 1991). A Public Management For All Seasons. *Public Administration Vol. 69*, s. 3-19.

- Høst, T. (2016). *Ledelse - En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høyrup, S. (2020). Medarbejderdreven innovation - Medarbejderens og lederens roller i innovationsprocesserne. I N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark, *Medarbejderdrevet innovasjon* (s. 44-61). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, J. O. (1996). *Militærorganisasjonen - utfordringer og dilemmaer*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse. I R. B. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe, *Militær ledelse* (s. 15-38). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2020). *Notat om Pilotundersøkelsen om tillitsbasert styring og ledelse med et tilgjengelighetsutvalg av studenter i erfaringsbaserte masterprogrammer i offentlig styring og ledelse*. Oslo.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*, s. 40-49.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. (9. februar 2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decition*, s. 65-84.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Meld. St. 30 (2019-2020) En innovativ offentlig sektor*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Leraand, D., & Rein, T. (26. Mai 2020). *Krigsskolen*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/Krigsskolen>
- Lindland, K. M. (2020). Realisert ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon i en kommunal kontekst. I T. Ringholm, & A. K. Holmen, *Innovasjon møter kommune* (s. 119-134). Oslo: Cappelen Damm AS.

- Lone, J. A., & Stenstadvold, M. (2017). Organisatoriske forutsetninger for innovasjon i offentlige virksomheter. *Stat og styring*, s. 48-51.
- Lukes, M., & Stephan, U. (9. januar 2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, s. 136-158.
- Mayland, K., Haugegaard, R., & Shapiro, A. (2017). Thinkers at the cutting edge: Innovation in the Danish Special Forces. *Interdisciplinary Perspectives on Special Operations Forces No 4 (a)*, s. 88-107.
- McEvily, B., & Tortriello, M. (12. April 2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, s. 23-63.
- Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teorier og omgrep*. Bergen: Senter for nyskaping - Høgskolen i Bergen.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Ravnaas, P. (08. juli 2020). *Arne Pran er død*. Hentet fra Forsvaretsforum.no: <https://forsvaretsforum.no/haeren/arne-pran-er-dod/129617>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringholm, T., & Holmen, A. T. (2020). Innovasjon i møtet mellom idé og institusjon. I T. Ringholm, & A. K. Holmen, *Innovasjon møter kommune* (s. 13-29). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring - governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rørvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sjef Forsvarsstaben/Økonomi og styringsavdelingen. (2014). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (27. november 2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC health services research Vol.20 (1)*, s. 1-17.
- Smith, P., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2008). What are the driving forces of employee-driven innovation? Presentert ved 9th International CINet Conference, Valencia, Spania.
- Storvik, A. E. (2002). Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten. *Tidsskrift for samfunnsforskning 02 / 2002 (Volum 43)*, s. 219-243.
- Stølen, K. (28. Mars 2017). *Tillitsledelse – hva er det, egentlig?* Hentet fra Dagensperspektiv.no: <https://www.dagensperspektiv.no/2017/tillitsledelse-hva-er-det-egentlig>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2010). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. *Økonomi og Politik*, 83(1), s. 22-33.
- Torsteinsen, H. (2019). Autonomi, ledelse og innovasjon. I A. T. Holmen, & T. Ringholm, *Innovasjon møter kommune* (s. 83-101). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Van Thiel, S., & Yesilkagit, K. (14. Mars 2011). Good Neighbours or Distant Friends? *Public management review vol 13 (6)*, s. 783-802.
- Verhoest, K., Peters, B., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (Mai 2004). The study of organisational autonomy: a conceptual review. *Public administration and development Volume 24 issue 2*, s. 101-118.
- Vikki, Y. P. (2017). *Medarbejderdrevet innovasjon - En analyse av Forsvarets ammunisjons- og EOD skole*. Grimstad: Universitetet i Agder.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M., Gressgård, L., & Hansen, K. (2011). *Håndbok i medarbejderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet.

Tabelliste

Tabell 1 – sammenstilling av resultater for Forsvaret og annen offentlig virksomhet	52
---	----

Figurliste

Figur 1 Grunnmodell for ledelse i Forsvaret (Forsvaret, 2012)	13
Figur 2 Forskningsdesign	35
Figur 3 Enkel stimodell PLS-SEM (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)	38
Figur 4 Illustrasjon av reflektiv modell	40
Figur 5 Resultater av den strukturelle modellen for hele utvalget	48
Figur 6 Resultater av den strukturelle modellen for Forsvaret	49
Figur 7 Resultater av den strukturelle modellen for annen offentlig virksomhet	49
Figur 8 Illustrasjon av indirekte effekt	53

Vedlegg 1 – Søkekombinasjoner litteratur

Søk etter litteratur knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon og militære virksomheter er gjennomført i databasene Web of Knowledge og Scopus med søkeordskombinasjoner som følger: ((Employee* AND driven AND innovation) OR Employee driven innovation OR «bottom-up innovation») AND (Military* OR Navy* OR Army* OR Airforce*). Søket omfattet alle tilgjengelige kilder, og søk i både tittel, sammendrag og nøkkelord. Søket ble avsluttet 29.02.2021. Søkene ga til sammen syv treff, hvorav kun én artikkel ble ansett som relevant for tema, *the future of military innovations* (Grisom, 2006). Jeg har i tillegg gjennomført søk i Google Scholar, med søkeordene «Employee driven innovation» AND «Military», som totalt ga 87 treff. En av treffene var en artikkel fra Danish Royal Defence College som omhandler MDI i *Special Operation Forces (SOF)* i Danmark (Mayland, Haugegaard, & Shapiro, 2017). Et siste treff var en masteroppgave hvor det er sett kvalitativt på organisasjonskultur og påvirkningen på medarbeiderdrevet innovasjon i én enkeltavdeling i Forsvaret (Vikki, 2017). Utover dette ble ingen av treffene ansett som relevante for denne oppgaven.

Vedlegg 2 - Oversikt over indikatorer og variabeltilhørighet

Variabel	Definisjon	Spørsmåls-etikett	Spørsmål	Kilde
ØHITSL	ØHITSL refererer til medarbeiderens opplevelse av styring som innebærer at organisasjonen har færre og tydeligere mål, at det er mindre detaljstyring og mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter.	ØHITSL1	Det er blitt færre og tydeligere mål for hva vi skal gjøre	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet
		ØHITSL2	Det er blitt mindre detaljstyring	
		ØHITSL3	Det er blitt mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter	
ATL	ALT refererer til medarbeiderens vilje til å støtte seg til sin nærmeste leders faglige vurderinger, evner og ferdigheter, medarbeiderens vilje til å la nærmeste leder håndtere saker som er viktig for medarbeideren og medarbeiderens tillit til at lederen tegner et riktig bilde av medarbeideren og medarbeiderens arbeid overfor andre.	ATL1	Hvor villig er du til å støtte deg til din nærmeste leders faglige vurderinger	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på Nicola Gillespie (McEvily & Tortriello, 2011)
		ATL2	Hvor villig er du til å støtte deg til din nærmeste leders evner og ferdigheter	
		ATL3	Hvor villig er du til å la din nærmeste leder håndtere en sak som er viktig for deg, på dine vegne	
		ATL4	Hvor villig er du til å regne med at din nærmeste leder tegner et riktig bilde av deg og arbeidet ditt for andre	
OA	OA refererer til medarbeiderens opplevelse av å kunne velge hvordan en oppgave løses, kunne påvirke tildelt arbeid, mulighet og oppfordring til å påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet, og oppmuntring til å si fra når medarbeideren har en annen mening enn lederen.	OA1	Hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv velge hvilken framgangsmåte du skal bruke?	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på QPS-nordiq (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021)
		OA2	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	
		OA3	Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer som du skal samarbeide med?	
			Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	
		OA4	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	
		OA5	Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si fra når du har en annen mening?	
		MS1	Er det fastsatt klare mål for din jobb?	
			Vet du hva som er ditt ansvarsområde?	
		MS3	Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?	

Variabel	Definisjon	Spørsmåls-etikett	Spørsmål	Kilde
SR	SR refererer til medarbeiderens opplevelse av om regelstyring er en belastning for medarbeideren i sitt arbeid og om det å følge regler er avgjørende for lederens syn på medarbeideren.	SR1	Det å forholde seg til reglene som gjelder i min organisasjon og/eller på mitt arbeidsområde, tar mye av tiden min	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på Long (Long, 2015)
		SR2	Min nærmeste leders vurdering av meg påvirkes av om jeg er lojal overfor disse reglene	
		SR3	Jeg bruker mye tid på å sørge for at reglene blir fulgt Reglene øker arbeidsbyrden min	
		SR4	Mitt perspektiv som ansatt påvirkes kraftig av min tilbøyelighet til å følge reglene	
		SR5	Det at reglene følges, har stor betydning for hvordan min nærmeste leder vurderer meg som leder eller ansatt	
ØHOTSL	ØHOTSL refererer til medarbeiderens opplevelse av åpen og god kommunikasjon i organisasjonen, rom for faglig skjønn og selvstendige beslutninger, bedre beslutningsgrunnlag og bedre samhandling mellom leder, medarbeider og tjenesteorganisasjonene, og samarbeid på tvers i organisasjonen.	ØHOTSL1	Det er blitt åpnere og bedre kommunikasjon	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet.
		ØHOTSL2	Vi har fått større rom for å utøve faglig skjønn og ta selvstendige beslutninger	
		ØHOTSL3	Det er blitt bedre beslutningsgrunnlag	
		ØHOTSL4	Det er blitt bedre samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner	
		ØHOTSL5	Det er blitt bedre samhandling og samordning på tvers i organisasjonen	
NS	NS refererer til medarbeiderens opplevelse av å få støtte fra sin nærmeste leder til å tenke nytt, og lederens toleranse for feil og misforståelser når medarbeideren prøver noe nytt.	NS1	Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å komme med nye ideer	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på Lukes og Stephan (Lukes & Stephan, 2017)
		NS2	Min nærmeste leder hjelper meg i å sette gode ideer ut i livet	
		NS3	Min nærmeste leder har god toleranse for feil og misforståelser når vi prøver ut noe nytt	
IS	IS refererer til medarbeiderens opplevelse av å utvikle, og prøve ut noe nytt i jobben sin	IS1	Jeg prøver ut nye måter å gjøre ting på på jobben	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på Lukes og Stephan (Lukes & Stephan, 2017)
		IS2	Jeg foretrekker arbeidsoppgaver som krever nytenkning	
		IS3	Når noe ikke virker så bra på jobben, prøver jeg å finne nye løsninger	
II	II refererer til medarbeiderens opplevelse av at hans eller hennes ideer blir implementert i virksomheten	II1	Jeg har ofte lyktes med å sette ideene mine ut i livet	Utviklet av professor Åge Johnsen ved OsloMet basert på Lukes og Stephan (Lukes & Stephan, 2017)
		II2	Flere av ideene mine er tatt i bruk i organisasjonen	

Vedlegg 3 – Fordeling bakgrunnsvariabler

<i>*Avrundet til nærmeste 1 desimal</i>		Hele utvalget (% av 62 resp.)	Forsvaret (% av 25 resp)	Annen offentlig (% av 42 resp.)
Kjønn	Mann	58	92	35
	Kvinne	42	8	65
Alder	30-39	33,9	56	18,9
	40-49	48,4	24	51,4
	50-59	16,1		27
	Over 60	1,6		2,7
Erfaring i sin organisasjon	Mindre enn ett år	4,8		8,1
	1-4 år	14,5	12	16,2
	5-9 år	19,4	16	21,6
	10-14 år	17,7	12	21,6
	Mer enn 14 år	43,5	60	32,4
Høyeste utdanning	Videregående skole	1,6	4	
	Inntil 3 års universitets- eller høyskoleutdanning	41,9	56	32,4
	Inntil 6 års universitets- eller høyskoleutdanning	56,5	40	67,6
Posisjon i organisasjonen	Toppleder	9,7		16,2
	Mellomleder	56,5	60	54,1
	Vanlig ansatt (uten budsjett- /personalansvar)	33,9	40	29,7
Organisasjons- størrelse	0-19 ÅV	12,9	4	18,9
	20-49 ÅV	9,7	4	13,5
	50-99ÅV	8,1		13,5
	100-199ÅV	12,9	28	2,7
	200-599 ÅA	24,2	20	27
	600-999 ÅV	6,5	4	8,1
	Over 1000 ÅV	25,8	40	16,2

Vedlegg 4 – Resultater evaluering av målemodellen

Spørsmåls-etikett	Convergent validity			Average variance extracted (AVE)			Internal consistency reliability			Discriminant validity		
	Outer loading						Composite reliability			HTMT < 0,9		
	Samlet	Forsvaret	Alle andre	Samlet	Forsvaret	Alle andre	Samlet	Forsvaret	Alle andre	Samlet	Forsvaret	Alle andre
ATL1	0.837	0.922	0.801	0.669	0.519	0.732	0.889	0.778	0.916	Ja	Ja	Ja
ATL2	0.904	0.978	0.896									
ATL3	0.666	0.226	0.811									
ATL4	0.846	0.467	0.909									
II1	0.890	0.969	0.794	0.800	0.941	0.688	0.864	0.822	0.882	Ja	Ja	Ja
II2	0.898	0.971	0.864									
IS1	0.813	0.848	0.811	0.680	0.609	0.714	0.889	0.970	0.815	Ja	Ja	Ja
IS2	0.837	0.823	0.830									
IS3	0.824	0.656	0.893									
MS1	0.978	0.210	0.937	0.649	0.518	0.717	0.843	0.724	0.882	Ja	Ja	Ja
MS2	0.763	0.881	0.874									
MS3	0.639	0.856	0.713									
NS1	0.948	0.952	0.945	0.783	0.741	0.799	0.915	0.895	0.923	Ja	Ja	Ja
NS2	0.827	0.755	0.856									
NS3	0.876	0.864	0.878									
OA1	0.761	0.575	0.782	0.559	0.394	0.599	0.863	0.749	0.881	Ja	Ja	Ja
OA2	0.717	0.408	0.785									
OA3	0.624	0.442	0.643									
OA4	0.836	0.690	0.852									
OA5	0.784	0.894	0.793									
SR1	0.616	0.364	0.624	0.554	0.151	0.570	0.859	0.053	0.867	Ja	Ja	Ja
SR2	0.632	-0.533	0.623									
SR3	0.855	-0.055	0.875									
SR4	0.725	0.561	0.772									
SR5	0.858	0.149	0.844									
ØHITS1	0.871	0.653	0.930	0.810	0.691	0.864	0.927	0.868	0.950	Ja	Nei*	Ja
ØHITS2	0.941	0.955	0.957									
ØHITS3	0.887	0.857	0.900									
ØHOTS1	0.858	0.883	0.796	0.684	0.711	0.659	0.915	0.924	0.906	Ja	Nei*	Ja
ØHOTS2	0.810	0.808	0.852									
ØHOTS3	0.849	0.909	0.833									
ØHOTS4	0.885	0.908	0.841									
ØHOTS5	0.724	0.688	0.733									

* HTMT for ØHITS1 og ØHOTS1 = 0,912

Vedlegg 5 – Heterotrait – monotrait ratio (HTMT)

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Hele utvalget									
	Avhengig tillit til nærmeste leder	Ide- skaping	Innovasjons- implement.	Målsetting	Nyskappings- støtte	Opplevd autonomi	Styringsstrykk regelstyring	Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.240								
Ideskaping	0.197	0.766							
Innovasjons-implementering	0.162	0.155	0.203						
Målsetting	0.632	0.388	0.391	0.139					
Nyskappingsstøtte	0.519	0.377	0.350	0.407	0.676				
Opplevd autonomi	0.181	0.143	0.211	0.248	0.416	0.260			
Styringsstrykk regelstyring	0.283	0.139	0.257	0.163	0.401	0.255	0.315		
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.216	0.096	0.207	0.204	0.135	0.202	0.222	0.788	
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse									
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Forsvaret									
	Avhengig tillit til nærmeste leder	Ide- skaping	Innovasjons- implement.	Målsetting	Nyskappings- støtte	Opplevd autonomi	Styringsstrykk regelstyring	Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.392								
Ideskaping	0.296	0.873							
Innovasjons-implementering	0.195	0.288	0.213						
Målsetting	0.518	0.515	0.140	0.179					
Nyskappingsstøtte	0.372	0.443	0.181	0.483	0.600				
Opplevd autonomi	0.423	0.408	0.173	0.351	0.244	0.344			
Styringsstrykk regelstyring	0.350	0.276	0.394	0.289	0.138	0.408	0.333		
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.401	0.197	0.217	0.312	0.197	0.396	0.313	0.912	
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse									
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Annen offentlig									
	Avhengig tillit til nærmeste leder	Ide- skaping	Innovasjons- implement.	Målsetting	Nyskappings- støtte	Opplevd autonomi	Styringsstrykk regelstyring	Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.263								
Ideskaping	0.450	0.720							
Innovasjons-implementering	0.248	0.187	0.429						
Målsetting	0.712	0.327	0.680	0.226					
Nyskappingsstøtte	0.659	0.395	0.563	0.443	0.705				
Opplevd autonomi	0.251	0.212	0.461	0.255	0.580	0.367			
Styringsstrykk regelstyring	0.298	0.123	0.178	0.159	0.488	0.346	0.385		
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.238	0.132	0.247	0.307	0.257	0.282	0.321	0.736	
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse									

Vedlegg 6 - Variance inflation factor (VIF)

Variance inflation factor (VIF) - hele utvalget			
	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappings- støtte
Avhengig tillit til nærmeste leder			1.302
Ideskaping		1.112	
Innovasjons-implementering			
Målsetting		1.041	
Nyskappingsstøtte	1.478	1.118	
Opplevd autonomi	1.478		1.302
Styringstrykk regelstyring			1.099
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse			1.144
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		1.040	
Variance inflation factor (VIF) - Forsvaret			
	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappings- støtte
Avhengig tillit til nærmeste leder			1.022
Ideskaping		1.223	
Innovasjons-implementering			
Målsetting		1.243	
Nyskappingsstøtte	1.503	1.246	
Opplevd autonomi	1.503		1.181
Styringstrykk regelstyring			1.175
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse			1.098
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		1.275	
Variance inflation factor (VIF) - annen offentlig			
	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappingsstøtte
Avhengig tillit til nærmeste leder			1.547
Ideskaping		1.108	
Innovasjons-implementering			
Målsetting		1.074	
Nyskappingsstøtte	1.602	1.144	
Opplevd autonomi	1.602		1.601
Styringstrykk regelstyring			1.177
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse			1.244
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		1.099	

Vedlegg 7 – Total effekt

Hele utvalget				
Total effekt	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappings- støtte	Sum
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.077**	0.090**	0.381*	0.548
Ideskaping		0.522*		0.522
Målsetting		0.172**		0.172
Nyskappingsstøtte	0.202**	0.236**		0.438
Opplevd autonomi	0.264*	0.180*	0.324*	0.768
Styringstrykk regelstyring	-0.063**	-0.073**	-0.311*	-0.477
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.023**	0.026**	0.112**	0.161
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		0.133**		0.133

Forsvaret				
Total effekt	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappings- støtte	Sum
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.181**	0.036**	0.449*	0.666
Ideskaping		0.774*		0.774
Målsetting		-0.206**		-0.206
Nyskappingsstøtte	0.402**	0.081**		0.483
Opplevd autonomi	0.209**	0.027**	0.586*	0.822
Styringstrykk regelstyring	0.037**	0.007**	0.091**	0.135
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.063**	0.013**	0.157**	0.232
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		0.025**		0.025

Annen offentlig				
Total effekt	Ideskaping	Innovasjons- implementering	Nyskappings- støtte	Sum
Avhengig tillit til nærmeste leder	0.044**	0.170*	0.447*	0.661
Ideskaping		0.359*		0.359
Målsetting		0.260**		0.260
Nyskappingsstøtte	0.099**	0.381*		0.48
Opplevd autonomi	0.307*	0.189*	0.228*	0.724
Styringstrykk regelstyring	-0.040**	-0.152*	-0.399*	-0.591
Økt hierarkisk tillitsbasert styring og ledelse	0.010**	0.040**	0.104**	0.154
Økt horisontal tillitsbasert styring og ledelse		0.018**		0.018

Den totale effekten på de avhengige variablene. Standardiserte koeffisienter (* <0,05, **>0,05)

Vedlegg 8 – Determinasjonskoeffisient (R^2)

R^2 for hele utvalget	Determinasjonskoeffisient	P-verdi
Ideskaping	0.126	0.068
Innovasjons-implementering	0.411	0.000
Nyskappingsstøtte	0.560	0.000

R^2 for Forsvaret	Determinasjonskoeffisient	P-verdi
Ideskaping	0.150	0.206
Innovasjons-implementering	0.604	0.000
Nyskappingsstøtte	0.597	0.000

R^2 for annen offentlig	Determinasjonskoeffisient	P-verdi
Ideskaping	0.125	0.110
Innovasjons-implementering	0.437	0.000
Nyskappingsstøtte	0.686	0.000

Vedlegg 9 - Resultat av effektstørrelse (f^2)

Hele utvalget - effektstørrelse (f^2)

	ATL	IS	II	MS	NS	OA	SR	ØHITSL	ØHOTSL
ATL					0,253				
IS			0,416						
II									
MS				0,048					
NS		0,032	0,026						
OA		0,031			0,183				
SR					0,2				
ØHITSL					0,025				
ØHOTSL			0,029						

Forsvaret - effektstørrelse (f^2)

	ATL	IS	II	MS	NS	OA	SR	ØHITSL	ØHOTSL
ATL					0,489				
IS			1,235						
II									
MS				0,086					
NS		0,127	0,108						
OA		0,001			0,721				
SR					0,018				
ØHITSL					0,056				
ØHOTSL			0,001						

Annen offentlig - effektstørrelse (f^2)

	ATL	IS	II	MS	NS	OA	SR	ØHITSL	ØHOTSL
ATL					0,411				
IS			0,207						
II									
MS				0,112					
NS		0,007	0,185						
OA		0,058			0,104				
SR					0,43				
ØHITSL					0,027				
ØHOTSL			0,001						

Vedlegg 10 – Prediktiv relevans (Q²)

Prediktiv relevans (Q ²)	Hele utvalget	Forsvaret	Annen offentlig
Avhengig tillit til nærmeste leder			
Idekaping	0.063	-0.015	0.058
Innovasjons-implementering	0.285	0.450	0.170
Nyskappingsstøtte	0.405	0.253	0.449



**Høgskolen
i Innlandet**