



---

## Sammendrag

Temaet i denne masteroppgaven er innovasjon og problemstillingen er «Hvilke tiltak kan øke medarbeiderdrevet innovasjon i Aker Solutions». Problemstillingen ble forklart av tre forskningsspørsmål som er «Er det sammenheng mellom motivasjon og medarbeidernes innovasjonsevne» «Hvilke motivasjonsfaktorer er mest viktige for medarbeiderne» og «På hvilken måte kan lederen påvirke til mer MDI».

Oppgaven ble skrevet i samarbeid med C&T avdelingen til Aker Solutions MMO.

For å belyse forskningsspørsmålene ble det benyttet ett eksplorativt undersøkelsesdesign og det ble innhentet både kvalitative og kvantitative primærdata. Innsamlingen av data ble strukturert i form av intervju → Spørreundersøkelse → Intervju. Det første intervjuet var for å få innblikk i Aker og for å kunne stille de rette spørsmålene i spørreskjemaet som ble sendt ut til alle de ansatte i C&T avdelingen i Stavanger og Kristiansund. Spørreskjemaet ble laget for å få ett innblikk i hvordan de ansatte på Aker opplevde arbeidsplassen sin i henhold til innovasjonsevne. For å få bekreftet svarene fra spørreundersøkelsen og samtidig få mer utfyllende svar valgte jeg å foreta en ny runde med intervjuer. Det var totalt fem intervjuer og ett spørreskjema.

Mine hovedfunn var at 69.5% av de ansatte ikke hadde hørt om den interne ideportalen MyIdea, og at det var sterke indikasjoner på at det er en sammenheng mellom dem som ønsker kompetanseutvikling og i hvilken grad de blir motivert av konstruktiv kritikk.

Oppgavens konklusjon og mine anbefalinger til Aker Solutions MMO C&T var...

- Lederne må gi de ansatte mer konstruktiv kritikk. Da også rette denne konstruktive kritikken mot de tre yngste gruppene (20-50 år).
- Øke bevisstheten rundt MyIdea ved å oppmuntre de ansatte til å komme med minst ett forslag hver og premiere det beste forslaget
- Lage en egen mappe hvor man kan se karrieremulighetene for hver enkelt stilling og som viser hvilke kurs man bør ta for å utvikle seg fra den stillingen man har mot den man ønske å få.
- Lederne må oppmuntre til mer kreativ tenkning slik at de ansatte føler de kan få en høyere grad av kreativ utfoldelse.

- 
- Gi de ansatte mer annerkjennelse for arbeidet de utfører

Forskningen førte også til forslag om videre forskning som var...

- Er det sammenheng mellom alder og penger som motivasjon?
- Hva skal til for å dekke de ansattes behov om mer utfordringer.
- Implementere motivasjonsfaktorer å se om dette fører til mer innovative medarbeidere.
- Er det sammenheng mellom dem som ønsker å motta konstruktiv kritikk og dem som ønsker en høyere grad av kompetanseutvikling i norske bedrifter?
- Hvordan tilfredsstille de ansattes ønske om mer kreativ utfoldelse?

## **Abstract**

The topic for this thesis is innovation and the approach to the problem is “which effort can increase employee driven innovation at Aker Solutions”. The approach to the problem was explained by three research questions which is “is there a connection between motivation and the employers innovative ability” “Which motivational factors are most important for the employers” and “ how can the leaders influence to more EDI (Employee Driven Innovation)”

The thesis was written in collaboration with the C&T department at Aker Solutions MMO.

To clarify the research questions an explorative research design were used and it were collected with both qualitative and quantitative primary data. The collection of data were structured by interview→survey→interview. The first interview was to get an insight in Aker and to be able to ask the right questions in the survey which was sent to all the employers in the C&T department in Stavanger and Kristiansund. The survey was made to get an overview of how the employers at Aker experienced the place of work accordance to the innovative ability. To get the answers from the survey affirm and to get answers that are more complementary I chose to have another round of interviews. It were in total five interviews and one survey.

My key findings were that 69.5% of the employers had not heard of the innovative portal MyIdea, and that there were strong indications to a connection between those who wished to develop their competence and those who got motivated by constructive criticism.

The thesis conclusion and my recommendation to Aker Solutions MMO C&T is...

- 
- The managers should give their employees more criticism that is constructive and target the three youngest age groups (20-50 years).
  - Increase the awareness about MyIdea with encouraging the employees to come up with at least one suggestion each and to award the best suggestion.
  - Make a file where the employees can see their career options for each single position and that shows which courses the employees should take to develop themselves toward the desired position.
  - The managers must encourage to more creative thinking to make sure that the employees get a higher level of creativity.
  - Give the employees more recognition for the work they accomplish.

The research also led to suggestions for future research that was...

- Are there a connection between age, money and motivation?
- How to satisfy the employees need for more challenges
- Implement motivational factors to see if this lead to more innovative employees
- Are there a connection between those who wishes to receive constructive criticism and those who wish for a higher degree of competence development in Norwegian companies?
- How to satisfy the employees wish of more creative freedom

---

## Liste over figurer

<b>Figur 1:</b> Oppgavens struktur.....	2
<b>Figur 2:</b> Innovasjonsprosessen.....	10
<b>Figur 3:</b> Kulturelle kjennetegn i bedrifter som lykkes med MDI.....	12
<b>Figur 4:</b> Noen hovedfunn fra jakten på MDI.....	17
<b>Figur 5:</b> Problemstilling og forskningsspørsmål.....	22
<b>Figur 6:</b> Fremstilling av datainnsamling.....	26
<b>Figur 7:</b> Penger som motivasjon.....	34
<b>Figur 8:</b> Ønske om mer utfordrende arbeid 2.....	40

## Liste over tabeller

<b>Tabell 1:</b> Anerkjennelse.....	30
<b>Tabell 2:</b> Rangering av kjente motivasjonsfaktorer hos Aker.....	32
<b>Tabell 3:</b> Kompetanseutvikling.....	33
<b>Tabell 4:</b> Sammenligning mellom alder og penger som motivasjon.....	35
<b>Tabell 5:</b> Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling.....	35
<b>Tabell 6:</b> Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk.....	36
<b>Tabell 7:</b> Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling.....	37
<b>Tabell 8:</b> Ønske om mer kreativitet.....	38
<b>Tabell 9:</b> Ønske om mer anerkjennelse.....	38
<b>Tabell 10:</b> Ønske om mer utfordrende arbeid.....	39
<b>Tabell 11:</b> Ønske om mer konstruktiv kritikk.....	40

---

## Forord

Denne oppgaven ble skrevet som en avslutning på mastergraden i Entreprenørskap og innovasjon ved Universitetet I Ås.

Jeg har fått god veiledning og hjelp under hele oppgaveskrivingen og vil rette min takknemlighet til min veileder Anders Lunnan for meget god veiledning og tilbakemeldinger under hele oppgaveskrivingen.

Jeg vil takke Daniel Cazon i Aker Solutions for at han godkjente samarbeidet mellom meg og Aker, og for at han har vært meget behjelpelig med informasjon og tilbakemeldinger under hele oppgaveskrivingen.

Jeg retter også min takknemlighet mot Nataliia Nedopokina i Aker Solutions som har hjulpet meg underveis i oppgaveskrivingen med veiledning og gode tips.

Jeg vil også takke Linda Eriksen som hjalp meg å komme i kontakt med Aker Solutions slik at samarbeidet kunne bli en mulighet.

Til slutt vil jeg takke Aker Solutions for all bistand som har inkludert en flott kontorplass og PC til oppgaveskrivingen.

---

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Innledning</b> .....	1
Bakgrunn for oppgaven .....	1
Oppgavens struktur .....	2
<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	3
Innovasjon .....	3
Hvordan oppmuntre til innovasjon .....	5
<i>Hvordan motivere sine ansatte</i> .....	7
Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) .....	8
Innovasjonsprosessen (i MDI) .....	9
Organisasjonskultur .....	11
Verktøy for informasjonsdeling i MDI .....	14
IRIS (noen hovedfunn fra jakten på MDI) .....	16
Oppsummering .....	21
<b>Metode</b> .....	23
Valg av caseenhet som grunnlag for datainnsamling .....	23
Caseenheten .....	24
Undersøkellesdesign .....	25
Valg av informanter .....	26
Gjennomføring av intervjuer og spørreundersøkelse .....	27
Intervjuguide .....	28
Etiske retningslinjer .....	28
Validitet og reliabilitet .....	29
<b>Resultater og analyse</b> .....	31
Forskningsspørsmål .....	31
Er det sammenheng mellom motivasjon og medarbeidernes innovasjonsevne? .....	31
Hvilke motivasjonsfaktorer er mest viktige for medarbeiderne? .....	32
<i>Penger som motivasjon</i> .....	34
<i>Sammenheng mellom alder og penger som motivasjon</i> .....	34
<i>Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling</i> .....	35
<i>Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk</i> .....	36

---

<i>Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling</i> .....	36
På hvilken måte kan lederen påvirke til mer MDI? .....	37
<b>Diskusjon og konklusjon</b> .....	41
Innledning .....	41
Innovasjonsevne .....	41
Penger som motivasjon .....	42
<i>Sammenligning mellom alder og penger som motivasjon.</i> .....	42
Kompetanseutvikling som motivasjon .....	43
<i>Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling</i> .....	45
Konstruktiv kritikk .....	45
<i>Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling.</i> .....	46
<i>Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk</i> .....	46
Verktøy for informasjonsdeling .....	47
Kreativ utfoldelse .....	48
Anerkjennelse .....	49
<i>Ledere og medarbeidere</i> .....	49
<i>For dårlig utført arbeid</i> .....	50
Utfordringer .....	50
Mine anbefalinger .....	52
Svakheter .....	52
Forslag til videre forskning .....	53
<b>Litteraturliste</b> .....	54
<b>Vedlegg</b> .....	56



---

## Innledning

### Bakgrunn for oppgaven

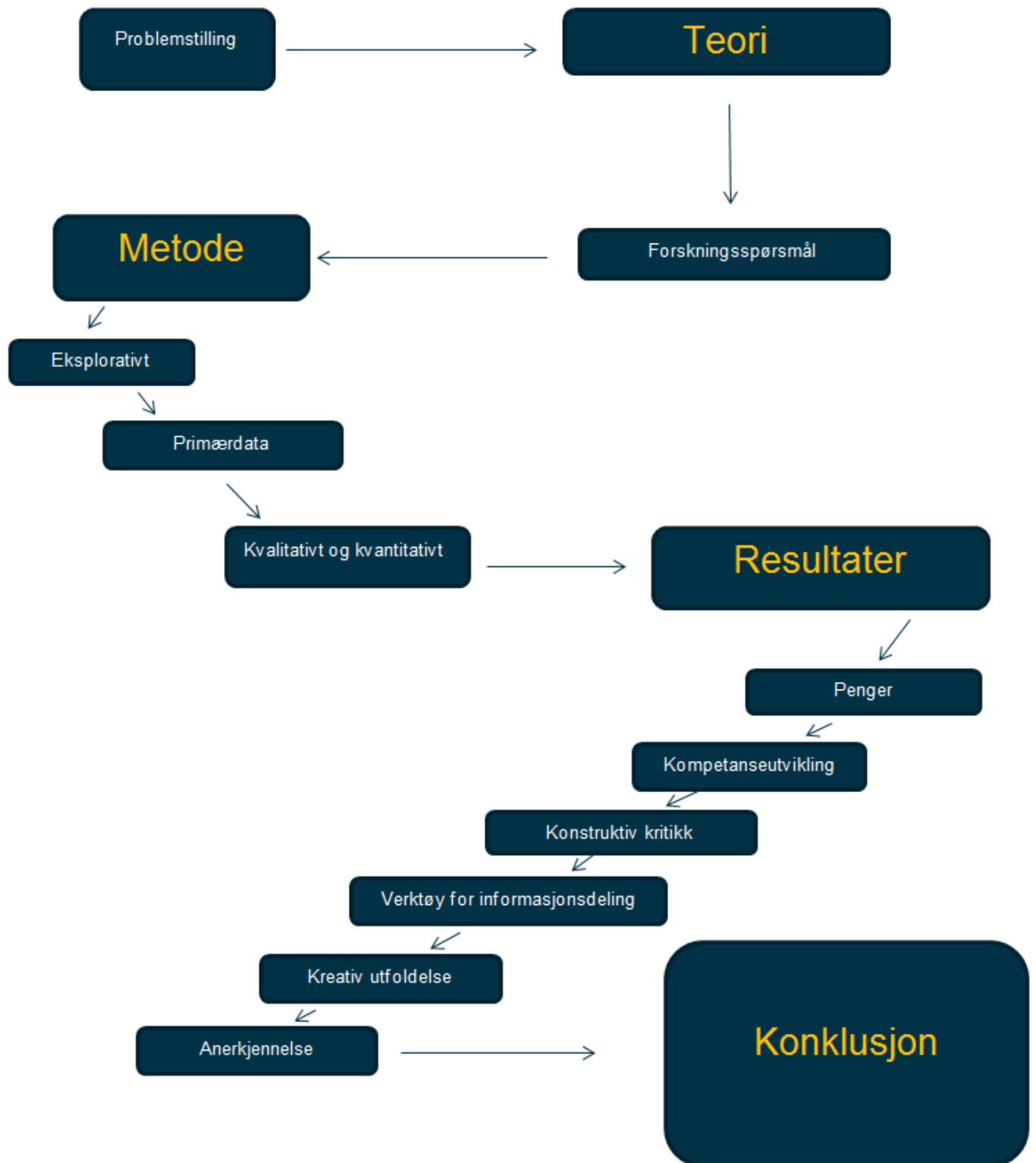
Oljeserviceindustrien er en industri hvor det er høyt fokus på innovasjon. Dette er en industri hvor de store oljeselskapene sender jobber ut på anbud hvor serviceselskapene må levere de beste, billigste og raskeste løsningene for å vinne anbudet. De ansatte i serviceselskapene arbeider med å sette sammen prosjekter innen en kort tidsramme som normalt ligger mellom 2-6 mnd.

Jeg har interesse for både oljebransjen og ledelse og dette førte til min problemstilling som er «hvilke tiltak kan øke medarbeiderdrevet innovasjon hos Aker Solutions». Aker sitt slagord er «the preferred partner» og de ønsker alltid å forbedre seg for å skille seg ut fra sine konkurrenter. Jeg ville med min problemstilling kartlegge dagens innovative miljø for å se etter forbedringspotensialet. Ved å finne forbedringspotensialet er det lettere å kartlegge hvilke tiltak man kan gjøre for at selskapets medarbeidere skal bli mer innovative.

IRIS har gjort undersøkelser rundt medarbeiderdrevet innovasjon og har laget en liste over råd som kan øke medarbeiderdrevet innovasjon i bedrifter. Rådene fra undersøkelsen var av ett bredt omfang og omfattet alt fra ledelsen til informasjon til samarbeid. På bakgrunn av min interesse for ledelse ville jeg ta disse rådene i betraktning når jeg kartla Aker sin organisasjonskultur for å se om rådene hjalp eller om jeg selv kunne komme opp med egne råd for å få en høyere grad av medarbeiderdrevet innovasjon.

Det er også gjort en internasjonal undersøkelse som har kartlagt topp 10 faktorer for motivasjon som jeg ønsker å sette i ett norsk perspektiv og sammenligne med Aker sin organisasjonskultur. Ved å kombinere de forskjellige kildene til teori med Akers organisasjonskultur vil jeg kunne skreddersy en liste over tiltak som kan øke medarbeiderdrevet innovasjon for Aker og det vil gi meg en bedre oversikt over en bransje jeg interesserer meg for, og det vil også gi meg kunnskap jeg ikke kunne fått om jeg ikke hadde skrevet nettopp denne oppgaven.

## Oppgavens struktur



Figur 1. Oppgavens struktur

---

## Teoretisk rammeverk

Den teoretiske delen av oppgaven består av innsamling og diskusjon av relevant teori i henhold til min masteroppgave. For mitt tema vil jeg samle inn teori rundt medarbeiderdrevet innovasjon som vil gi meg en bedre forståelse av hvordan det fungerer. Jeg vil begynne med å kartlegge hva innovasjon er for å så forklare Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Deretter vil jeg forklare forskjellige aspekter som er en viktige deler av MDI og aspekter som vil kunne påvirke MDI. Dette vil lede til mine forskningsspørsmål.

### Innovasjon

«*Innovation is the successful exploration of ideas*»<sup>1</sup>. Det finnes mange forskjellige definisjoner av innovasjon men jeg forholder meg til definisjonen om at en innovasjon er en suksessfull utforsking av ideer. Ut i fra definisjonen kommer det klart frem at en innovasjon vil være med på å løfte ett selskap. Man kan trekke paralleller mellom flere bransjer, og man vil kunne se at de selskapene som klarer å skape noe nytt og suksessfullt vil skaffe seg et konkurransefortrinn på selskaper som ikke klarer å innovere like mye.

Det finnes mange forskjellige former av innovasjoner. David Smith et al. (2010)<sup>2</sup> omtaler tre forskjellige former for innovasjoner.

*Produktinnovasjon:* Er ett nytt produkt som oftest er rettet mot det offentlige forbrukermarkedet.

*Service/tjeneste innovasjon:* Er en ny service som kan bli tilbudt kunden. Denne typen for innovasjon får ofte mindre oppmerksomhet enn en produktinnovasjon grunnet at det ofte er mindre spektakulært enn en produktinnovasjon.

*Prosess innovasjon:* Er en ny prosess som gjør at produksjon blir mer effektiv en tidligere ved at man oppdager nye teknikker eller teknologier for å utføre en jobb.

De forskjellige formene av innovasjon kan kategoriseres etter hvor de mest sannsynlig vil forekomme. En produktinnovasjon er mest vanlig i forbrukermarkedet og i det industrielle hvor det

---

<sup>1</sup> Smith, David. (2010). Exploring innovation. Second Edition. Berkshire. McGraw-Hill higher education (DTI 2004:p5)

<sup>2</sup> Smith, David. (2010). Exploring innovation. Second Edition. Berkshire. McGraw-Hill higher education

---

å kunne levere det nyeste og beste vil føre til konkurransefortrinn på sine konkurrenter. En serviceinnovasjon er vanligst i forbrukermarkedet ved at det er en ny service som tilbys forbrukeren, men den hender også på bedriftsmarkedet hvor nye servicer blir tilbudt for å løse problemer som kan dukke opp. Prosess innovasjonen hører hjemme på bedriftsmarkedet og i selve produksjonsprosessen i og med at den så å si alltid effektiviserer, forkorter eller gjør en prosess billigere.

De forskjellige formene av innovasjon vil kunne variere ut ifra hvilken bransje man er i. I Aker Solutions MMO er det Service innovasjon som er mest relevant i og med at de jobber på kontrakter for kunder. Innad i Aker Solution sin MMO avdeling utarbeides også prosess innovasjoner for å kunne utføre arbeid mer effektivt, men hovedvekten ligger på service mot kundene.

Produktinnovasjon er ikke relevant for denne avdelingen.

Aker Solutions MMO jobber mot kunder på kontrakter, og mye av innovasjonen som skjer er basert på medarbeidernes know-how. Når et prosjekt skal løses kan medarbeiderne kombinere tidligere løsninger for å skape en ny og skreddersydd løsning for denne kunden. Aker Solutions MMO kan få oppgaver som ikke tidligere er blitt gjort, og deres service til kunden blir å komme opp med nye løsninger og finne opp nye servicer de kan tilby basert på kundens preferanser. Service innovasjonen skjer når Aker kommer opp med en løsning på kundens problem ved å finne opp en service som ikke tidligere har eksistert. Kundene kan sende inn forskjellige typer prosjekter som krever forskjellige typer løsninger for å få gjort. Noen prosjekter kan kreve løsninger som ikke tidligere har eksistert. MMO avdelingen kan da kombinere tidligere løsninger for å skape noe nytt for å hjelpe kunden. Dette vil være av typen arkitekturell innovasjon i service form.

Dette fører meg over på forskjellige typer innovasjon. David Smith et al. (2010) omtaler fire forskjellige typer innovasjoner.

*Radikal innovasjon:* Er vanligvis ett resultat av store teknologiske gjennombrudd eller når en ny teknologi tas i bruk. «*Radical innovation establishes a new dominant design, and hence a new set of core design concepts embodied in components that linked together in a new architecture*»<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> David Smith (2010) who quotes Henderson and Clark (1990)

---

*Inkrementell innovasjon:* En inkrementell innovasjon innebærer små forandringer til eksisterende produkter, servicer eller prosesser. Er normalt forbedring av komponenter eller nye komponenter, men alltid innen ett nytt og spennende design. «*a change that builds on a firm's expertise in component technology within an established architecture*»<sup>4</sup>

*Modulær innovasjon:* Er en ny innovasjon som tar i bruk eksisterende arkitektur og ting som assosieres med ett eksisterende system i ett etablert produkt, men bruker nye komponenter med nytt design konsept.

*Arkitektur innovasjon:* Komponentene og design konseptet forblir uendret, men systemet forandres når nye måter å bygge det på kommer til live. «*The essence of an architectural innovation is the reconfiguration of an established system to link together exiting components in a new way*»<sup>5</sup>

Den typen av innovasjon som skjer i Aker Solutions MMO sin avdeling og som vil være interessant for min oppgave er inkrementell innovasjon. En inkrementell innovasjon vil være den typen innovasjon som best mulig kan gjenspeile hva Aker Solutions MMO jobber med for å utvikle nye servicer og prosesser for å tilfredsstille kunder og være mest mulig effektive.

## Hvordan oppmuntre til innovasjon

For å hjelpe til med å belyse forskningsspørsmål 2 som er «*hvilke motivasjonsfaktorer er mest viktig for medarbeiderne*» velger jeg å søke etter teori om hvordan oppmuntre og motivere sine medarbeidere.

En innovasjon kommer ikke av seg selv, men av personer som av en eller annen grunn fikk en ide og klarte å gjøre noe med den. For Aker Solutions kommer ideer ofte som svar på ett behov fra kunden. I bransjer hvor innovasjon er viktig er det essensielt at man får sine medarbeidere til å tenke innovativt og komme opp med nye løsninger. Blant faglitteraturen var det vanskelig å finne faktorer om hva som oppmuntrer til innovasjon, men på nett fantes det ett mangfold av forskjellige

---

<sup>4</sup> David Smith et al. (2010) who quotes Christensen (1997).

<sup>5</sup> David Smith et al. (2010) who quotes Henderson and Clark (1997).

---

sider med forskjellige svar. En side jeg kom over hadde blitt sitert i Wall street journal, som er en meget anerkjent tidsskrift, og som derfor virket meget habil. Pat Lynch (Ph,D) omtalte i [www.businessalignmentstrategies.com](http://www.businessalignmentstrategies.com) syv praktiske forslag til hvordan man kan oppmuntre til innovativ oppførsel.<sup>6</sup>

- Identifiser hva medarbeideren oppfatter som ett positivt utfall fra arbeid
- Sikre at infrastrukturen i bedriften støtter opp mot en innovativ kultur ved å anerkjenner og belønner dem som bidrar til innovativ oppførsel
- Sikre at lederne viser til den ønskede oppførselen
- Gjør innovasjon en spesifikk oppgave for ansatte i organisasjonen
- Vis til høye forventninger til medarbeiderne sin ytelse og muligheter til å medvirke i innovativ oppførsel
- Sørg for at det er «trygt» å komme med ideer, forslag og spørsmål slik at alle kan føle seg trygge ved å komme med ideer
- Prioriter «quality employee-supervision relationships»

---

<sup>6</sup> Kilde: [www.businessalignmentstrategies.com](http://www.businessalignmentstrategies.com) 06.02.2014 (<http://www.businessalignmentstrategies.com/research/innovative-behavior.php>)

---

### Hvordan motivere sine ansatte

Et av forslagene til å oppmuntre til innovasjon er å gjøre det en del av arbeidsoppgavene. Jeg vil jobbe litt videre med dette forslaget og da se på hva som faktisk motiverer de ansatte til å arbeide.

Ved å finne ut av dette vil jeg være ett skritt nærmere å finne ut ***hvilke tiltak kan øke medarbeiderdrevet innovasjon hos Aker Solutions***. Om man motiveres til å arbeide og om da arbeidet består av innovasjon er det muligheter for at økt motivasjon fører til mer innovative medarbeidere.

Etter å ha søkt forskjellige kilder fant jeg en som virket bra. [www.smbworldasia.com](http://www.smbworldasia.com) viser til en undersøkelse som er basert på svar fra arbeidere verden rundt. For å sikre at svarene fra undersøkelsen kan overføres til det norske arbeidslivet velger jeg å lage en kvantitativ undersøkelse basert på denne undersøkelsen, for å så bruke svarene videre i min oppgave. Det ble kartlagt topp 10 faktorer for motivasjon for medarbeidere.<sup>7</sup>

1. Anerkjennelse eller verdsettelse av en bra utført jobb
2. Å ha innsikt i selskapet hjelper
3. En forståelig tone fra sjefen
4. Jobbsikkerhet
5. Bra lønn
6. Interessant arbeid
7. Muligheter for å avansere i selskapet
8. Lojalitet fra sjefene
9. Bra jobbforhold
10. Taktfull disiplin

---

<sup>7</sup> Kilde. [www.smbworldasia.com](http://www.smbworldasia.com) 06.02.2014 (<http://www.smbworldasia.com/en/content/top-10-factors-motivate-employees>)

---

## Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

En Norsk studie på deltakende innovasjon kom innom temaet «medarbeiderdrevet innovasjon»

Denne studien er gjort av Hertzberg & Moen et al. (2010)<sup>8</sup>, hvor de samlet data fra fem industribedrifter i Buskerud området hvor halvparten av de 1100 medarbeiderne svarte på spørsmål om sin deltakelse i innovasjon.

MDI Definisjon: *Medarbeiderdrevet innovasjon er en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter.*<sup>9</sup>

Hertzberg & Moen et al. (2010) omtaler den «norske modellen» hvor de fastslår at det norske arbeidslivet på sitt beste preges av en inkluderende kultur hvor eierne og ledelsen ikke har ett hierarkisk forhold til sine medarbeidere, men heller ser på dem som bidragsytere til utvikling og forbedring.

Hertzberg & Moen et al. (2010) oppgir at de viktigste virkemidlene for å stimulere til ansattes innovasjonsaktivitet er oppfølging og hjelp til å utvikle ideer samt at bedriften gir de ansatte mulighet til å bruke arbeidstiden for å utvikle ideer.

Hertzberg & Moen et al. (2010) foreslår også fire tiltak ledere og tillitsvalgte bør diskutere for å utnytte mer av innovasjonspotensialet

- Utvikle en organisasjon der ledere og kolleger forventer at hver enkelt kan bidra, og som skaper systemer for økt deltakelse
- Lage handlingsrom som gir mulighet for å fremme, prøve ut og følge opp ideer, og som skaper arenaer for samarbeid mellom kolleger om ideutvikling og iverksetting
- Trekke veksler på interne og eksterne tilretteleggere som finner og bringer fram impulser, ideer og forslag
- Mange ansatte vil ha behov for talspersoner som kan fremme og følge opp deres initiativer etter at ideen er unnfanget.

---

<sup>8</sup> Hertzberg, D. & Moen, S. E. (2010). Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud: Fafo-rapport 2010

<sup>9</sup> Regjeringens innovasjonsmelding 2009( <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-39-20122013/5/7/5.html?id=729352>) 06.02.2014



---

## Innovasjonsprosessen (i MDI)

Innovasjonsprosessen er sentral i medarbeiderdrevet innovasjon. Det er selve prosessen som avgjør om en ide blir til en innovasjon eller om den forkastes. Aasen et al. (2011)<sup>10</sup> beskriver en innovasjonsprosess hvor man må ta hensyn til alle ideer og at ingen ideer er dumme. Om man gjør narr av «dårlige» ideer kan folk bli usikre på seg selv og terskelen for å presentere nye ideer vil øke. Jeg vil fokusere en del på selve innovasjonsprosessen for å finne ut om det er noe spesielt her som kan være avgjørende for medarbeidernes innovasjonsevne.

Aasen et al. (2011) forklarer innovasjonsprosessen i fem faser.

1 Ide: I denne fasen skal ideen formuleres enten skriftlig eller muntlig. Ideen kan komme fra et problem, en mulighet, en plutselig innsikt eller en erkjennelse.

2 Prioritering: I denne fasen må man bestemme seg for hvilke ideer man velger å gå videre med og hvilke ideer man velger å vrake.

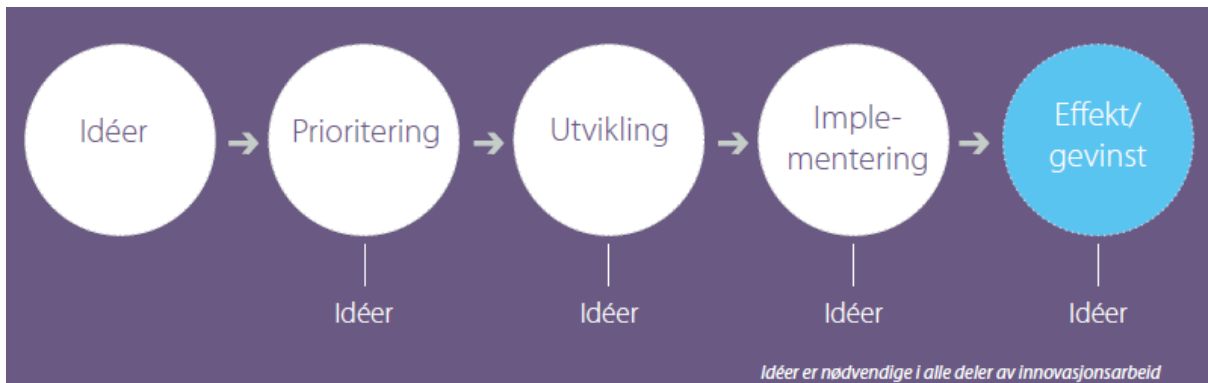
3 Utvikling: I denne fasen skal man realisere ideene man prioriterer.

4 Implementering: I denne fasen skal man lansere løsningen sin til markedet eller bruke løsningen i egen virksomhet.

5 Effekt/gevinst: Her er målet å utnytte sin løsning best mulig. Vanligvis ser man på mulighetene for økonomisk gevinst, men man kan også se på om løsningen forbedrer arbeidsprosesser eller om det fører til en mer effektiv produksjon.

---

<sup>10</sup> Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011b). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Handelsdepartementet, N. o.: Nærings og Handelsdepartementet. 53 s.



**Figur 2<sup>11</sup>. Innovasjonsprosessen**

Når Smith et al. (2010) omtaler innovasjonsprosessen skriver han at selve prosessen går fra en ide, til den er kommersialisert og kan skape verdi. Smith et al. (2010) nevner at innovasjonsprosessen som regel starter med en ide, men at en innovasjon også kan komme ut ifra forskning. Det kan være vanskelig å vise til nøyaktig når en innovasjonsprosess starter i og med at ideen kan ha sittet i hodet til en medarbeider over lengre tid eller at man forsker på noe for å så finne ut at man faktisk kan produsere noe ut ifra dette. Innovasjonsprosessen er ikke til for å tidfeste når en innovasjon starter eller hvor lang tid det tar å utvikle den, men heller vise til de forskjellige stadiene av utviklingen av selve innovasjonen.

<sup>11</sup> [http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf). 12.02.2014. Side 9

---

## Organisasjonskultur

For å videre belyse forskningsspørsmål 2 som omhandler motivasjon var det viktig for min oppgave å samle inn teori om organisasjonskulturer. Organisasjonskulturer kan variere fra bedrift til bedrift og det er først ved å kartlegge en spesifikk organisasjonskultur man vil få grunnlag for å vite hva som motiverer de ansatte mest.

*«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når menneskene handler med hverandre og omgivelsene»<sup>12</sup>.* Jeg vil fokusere en del på organisasjonskultur i og med at forskjellige organisasjoner kan ha forskjellige organisasjonskulturer og barrierene for å komme med nye ideer kan variere fra kultur til kultur. I min oppgave tar jeg utgangspunkt i organisasjonskulturen til Aker Solutions MMO som er preget av åpne lokaler, med trivelige medarbeidere samt god «takhøyde».

For å få en bedre oversikt over MDI og hvordan en bedrift kan bruke dette for å bli mer innovative har Aasen et al. (2011) kartlagt kulturelle kjennetegn hos bedrifter som har lyktes med MDI. Aasen fant ni kjennetegn på bedrifter som lyktes med MDI. Dette betyr ikke at en bedrift må ha alle ni kjennetegnene for å lykkes med MDI, det er trolig få virksomheter som kan krysse av for alle kjennetegnene.

---

<sup>12</sup> Aasen et al. (2011) <http://webhttp.sio.no/files/afs/kunnskap/Organisasjon%20og%20ledelse/Orgkultur%20i%20studentfor.pdf> 14.02.2014. Hun har sitert Bang 1995, I: Ulstein 1998:s. 238.



Figur 3<sup>13</sup>. kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI

*Engasjement:* Det er viktig at medarbeideren brenner for arbeidet sitt. Når man engasjerer seg og bidrar vil man kunne føle «eierskap» til virksomheten. Engasjement støttes av tillit, trygghet og ansvar.

*Tillit:* Tillit må gjelde begge veier. Man må kunne gi en medarbeider ansvar og medarbeideren må vise at han eller hun kan gjøre seg fortjent til det ansvaret som er gitt. Ved å bygge opp tillit mellom leder og medarbeider vil sjansen for MDI styrkes.

*Trygghet:* I MDI må man ha ett godt miljø for deling av ideer og kunnskapen man besitter, og for å få folk til å dele sine ideer må man ha ett trygt arbeidsmiljø hvor man ikke blir sett ned på om man har en dårlig ide. Man må heller oppfordre medarbeiderne til å komme med ideer selv om de kanskje er redde for at den kan virke dum, og da bygge opp en kultur hvor alle ideer verdsettes selv om de ikke blir videreutviklet.

<sup>13</sup> Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI. Aasen et al (2011)

---

*Samarbeidsorientering:* Ut i fra de 20 bedriftene i undersøkelsen til Aasen et al. (2011) kom det frem at man må forankre i bedriften at samarbeid er den beste ordningen for å få bra resultat. Det må være forankret både oppover (arbeider til leder) og nedover (leder til arbeider) i bedriften.

*Stolthet:* Bedrifter som lykkes med MDI kjennetegnes ofte med at arbeiderene er stolte av å jobbe der. Om en bedrift har et godt omdømme vil dette kunne smitte over på medarbeidernes innovasjonsevne. De kan føle stolthet og glede for å arbeide på nettopp denne arbeidsplassen, noe som kan gjenspeiles på arbeiderens innovasjonsevne.

*Toleranse:* Aasen et al. (2011) viser til at man må senke terskelen for å komme med ideer i og med at ikke alle medarbeiderne er like utadvendte og tør å si ifra i plenum. Man må vise at her kan det gjøres feil og man må bygge opp en kultur hvor det er lov å feile. «*Det er lov til å gjøre feil, men det er ikke lov til å skjule feil.*»<sup>14</sup>

*Utviklingsorientering:* Vil si at nytenkning og forbedringer er en del av jobben som skal utføres. Enkelte medarbeidere kan være redde for forandringer i og med at det kan føre til at de kan miste jobben, men med å forankre at forandring er en del av arbeidsbeskrivelsen og kombinere dette med en høy grad av jobbsikkerhet vil medarbeiderne ha bedre utgangspunkt for å være innovative.

*Autonomi:* Ved å gi arbeiderene innflytelse og ansvar i forskjellige arbeidsoppgaver vil de få en mer helhetlig forståelse av virksomheten. På denne måten vil grunnlaget for ideer og forslag til forbedringer øke. Man kan si at det fører til at arbeiderene blir mer selvstendige og lærer å ta ansvar, og på denne måten ha muligheten for å påvirke på sin arbeidsplass. Det vil virke veldig motiverende for en arbeider å få muligheten til å være selvstendig og å kunne påvirke på arbeidsplassen sin.

---

<sup>14</sup> (sitat fra leder i teksten til Aasen et al. (2011)).

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf). Side 22.

---

*Åpenhet:* Av de ni kulturelle trekkene som ble lagt frem av Aasen et al. (2011) var det åpenhet som var det som var det viktigste trekket i virksomheter som lykkes med innovasjon. Det å ha mulighet til å være uenig med lederen uten at det skulle få konsekvenser og det å ha en lav terskel for å komme med ideer førte til høyere innovasjonsevne blant medarbeiderne. *For min del synes jeg at det viktigste er at terskelen for å gå til lederne med en idé er såpass lav. At døren inn til ledelsen står åpen, og jeg vet at hvis jeg vil «så inn» en idé, så må jeg ta med meg en kaffekopp og gå inn der, sette meg ned og begynne å prate litt. Og det er sånn de spesielle idéene hos oss kommer frem.*<sup>15</sup>

### Verktøy for informasjonsdeling i MDI

For å belyse forskningsspørsmål 3 som omhandler hvordan lederen kan påvirke til MDI vil jeg vise til teori om informasjonsdeling. Det er lederen som har ansvar for å dele informasjon og det er viktig at dette gjøres mest mulig optimalt for å nå en så høy grad av MDI som mulig.

For at medarbeiderne skal kunne dele informasjon med hverandre og kommunisere med ledelsen må man ha et verktøy for dette. Om ledelsen sitter på mye informasjon som kan hjelpe medarbeiderne i jobbene sine må dette kunne deles med dem på en enkel måte.

Aasen et al. (2011) omtaler forskjellige verktøy for informasjonsdeling for at barrierene for å motta informasjon skal bli mindre for medarbeiderne.

*«For å lykkes med MDI er det viktig at medarbeidere har god tilgang til informasjon. Den enkelte forventes å se utover egne oppgaver og eget fag, og danne seg et bilde av hvordan man bidrar til virksomhetens målsettinger og utvikling.»*<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Sitat fra en medarbeider i teksten til Aasen et al. (2011)

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf). Side 26

<sup>16</sup> (Sitat fra et al Aasen (2011))

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf). Side 40

---

De forskjellige verktøyene som Aasen et al. (2011) beskriver er...

*Intranett/web:* Med løpende nyhetsoppdateringer

*Internettmagasin/nyhetsbrev:* Å ha et blad som kommer ut regelmessig er bra for å ha informerte medarbeidere. Bladet bør inneholde viktige nyheter og fagrelatert stoff samt ett eget punkt av lederen selv.

*Informasjonsskjermer/TV skjermer:* Skjermene plasseres i fellesarealer hvor de er godt synlig. Man kan avgrense informasjonen ut ifra hvem som har tilgang på skjermene.

*Sosiale medier:* Med sosiale medier legges det vekt på at det er idefangst som er hovedformålet. Dette er i virksomheter hvor de ansatte har tilgang på data og/eller mobiltelefoner.

*Epost:* Kan være en godt egnet kanal for enkelte typer informasjon.

*Informasjonsskriv:* For medarbeidere som ikke har tilgang til egen PC som skal informeres om konkrete utviklingsprosjekt. Medarbeiderne kan ha mulighet til å skrive i ett kommentarfelt og det kan ligge tilgjengelig i pauserom og fellesarealer.

*Fysiske møteplasser:* En fysisk møteplass kan være så mangt. Eksempler på det er felles kaffe/terom hvor man uformelt kan dele informasjon, faste og korte møter for informasjonsdeling, et faglig 10 minutters møte annenhver, eller hver uke der medarbeiderne bidrar hver sin gang med noe jobberelatert som de har lyst å snakke om, og man kan ha en faglunsj hvor man blir presentert for ett prosjekt eller en annen fagaktivitet mens man spiser lunsj.

---

IRIS (noen hovedfunn fra jakten på MDI)

IRIS og NTNU har samarbeidet for å lage en håndbok om medarbeiderdrevet innovasjon «jakten på den beste praksis»<sup>17</sup>

Denne teorien ble hentet på bakgrunn av min problemstilling om hvilke tiltak som kunne øke MDI hos Aker Solutions. «Jakten på den beste praksis» hjalp til å belyse både forskningsspørsmål 2 og forskningsspørsmål 3, ved å kartlegge alle de viktigste elementene, som rollen til ledelsen, og kulturelle kjennetegn som kan knyttes opp mot motivasjon

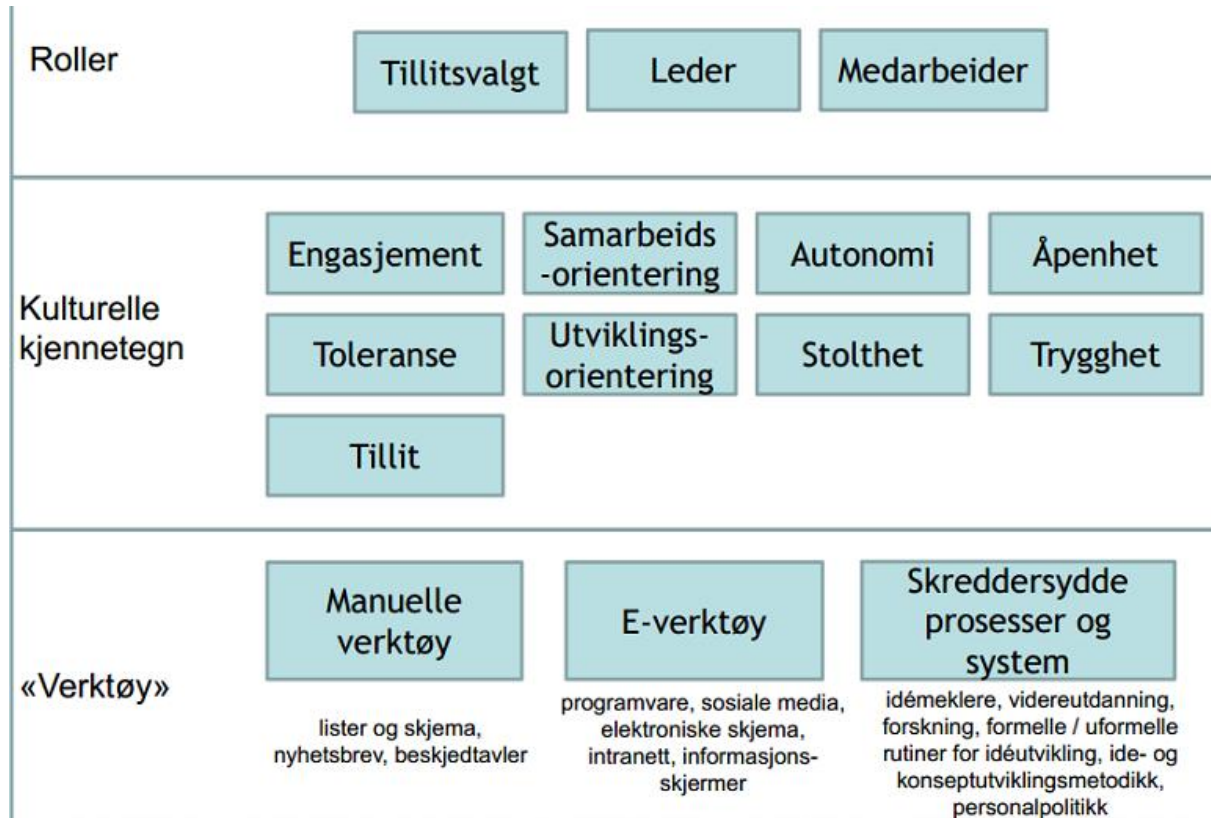
Her ble det gjort noen hovedfunn over beste praksis som ville føre til mer medarbeiderdrevet innovasjon. De kom frem til at det var store variasjoner i måten MDI ble praktisert på i forskjellige bedrifter og det finnes ikke en beste praksis. De kom frem til at de fleste bedrifter har virkemidler som blir brukt for å fange og følge opp ideer, men at noen bedrifter ikke brukte denne praksisen. Det viste seg at de allikevel kunne være like gode på MDI som bedrifter som hadde praksisen inne. Ett av de viktigste funnene var at det var kulturelle trekk som gikk igjen i bedrifter som var gode på MDI. Ut i fra undersøkelsen som ble gjort kom de frem til at rollen til tillitsvalgte og den operative ledelsen så ut til å være spesielt viktig for å kunne lykkes med MDI.

---

<sup>17</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmiba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmiba_300311.pdf) 19.02.2014



Her er en figur som illustrerer funnene av viktige elementer som påvirker MDI.



Figur 4<sup>18</sup>. Noen hovedfunn fra jakten på MDI

<sup>18</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmbs\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmbs_300311.pdf) . Slide nummer 9. 11.02.2014

---

Ut ifra undersøkelsen som ble gjort kom de frem til råd som skal kunne føre til mer MDI.

Råd 1: ledelse av MDI:<sup>19</sup>

- *Sett i gang med tiltak med hovedvekt på å gjøre lederne bedre til å fange opp og følge opp ideer fra de ansatte.*
- *Ledere som ønsker å fremme medarbeiderdrevet innovasjon bør være mindre opptatt av å få igjennom sine meninger og mer fokusert på være samhandlende over for de man er leder for*
- *Bred involvering av medarbeidere innebærer at lederne må finne seg i at det pågår aktiviteter i virksomheten som lederne ikke deltar i.*

Råd 2: De ansattes anatomi:<sup>20</sup>

- *Arbeidet i virksomheten må organiseres slik at de ansatte får både myndighet og ansvar. Dette gjelder både i utførelsen av arbeidsoppgavene og innovasjonsprosessen.*
- *De ansatte må utnytte si autonomi med engasjement og deltagelse. Uten dette fungerer ikke MDI.*
- *For at ansatte skal engasjere seg, er det viktig at de føler et eierskap til egen virksomhet. (Ansvar + kunnskap = eierskap)*

---

<sup>19</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 20 11.02.2014

<sup>20</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 21 11.02.2014

---

### Råd 3: Informasjon<sup>21</sup>

- *Gi de ansatte informasjon på en slik måte at de hele tiden har god kjennskap til hva som skjer i bedriften og hvordan bedriften og den aktuelle avdeling ligger an (nøkkeltall).*
- *Informere både muntlig, via nett og gjerne via skjermer på arbeidsplassen.*

### Råd 4: Samarbeid<sup>22</sup>

- *Identifiser noen tiltak som kan gjøre samarbeidet mellom ledelse og ansatte bedre, mer utviklingsorientert og preget av tillit.*
- *Start med konkrete prosjekter.*
- *Samarbeidet må organiseres slik at det virker gjensidig forpliktende*

### Råd 5: Systematikk<sup>23</sup>

- *Etabler et system for idefangst og oppfølging av ideer som er tilpasset bedriftens størrelse og egenart.*
- *For noen bedrifter kan dette systemet være en programvare – for andre kan det være et enkelt og lite formalisert opplegg basert på muntlig kommunikasjon.*
- *Det må sikre alle like muligheter og en behandling som oppleves som rettferdig.*

---

<sup>21</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 22 11.02.2014

<sup>22</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 23 11.02.2014

<sup>23</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 24 11.02.2014

---

## Råd 6: Tålmodighet<sup>24</sup>

- *Det må sikre alle like muligheter og en behandling som oppleves som rettferdig*
- *Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke en kampanje, men en praksis som skal vare!*

For å hjelpe til å belyse forskningsspørsmål 3 som er «på hvilke måte kan lederen påvirke til mer MDI» velger jeg å bruke teori fra en annen masteroppgave som omhandler samme temaet som jeg har. Ida Ingeberg et al. (2012)<sup>25</sup> skrev at Mumford (2002) påpeker at det er tre forskjellige typer støtte rundt kreativ anstrengelse som er relatert til idegenerering.

- **Idestøtte:** ikke gi for negativ kritikk til nye ideer for dette kan føre til mindre kreativitet.
- **Jobbstøtte:** Å sørge for at medarbeiderne har ressursene de trenger for at ideene kan lykkes
- **Sosial støtte:** Er det å vise anerkjennelse for gode ideer hos den enkelte medarbeider

---

<sup>24</sup> [http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf). Slide nummer 25 11.02.2014

<sup>25</sup> Ida Bjønnstu Ingeberg (2012). «hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon». Ås: Handelshøyskolen, Universitetet i Ås.

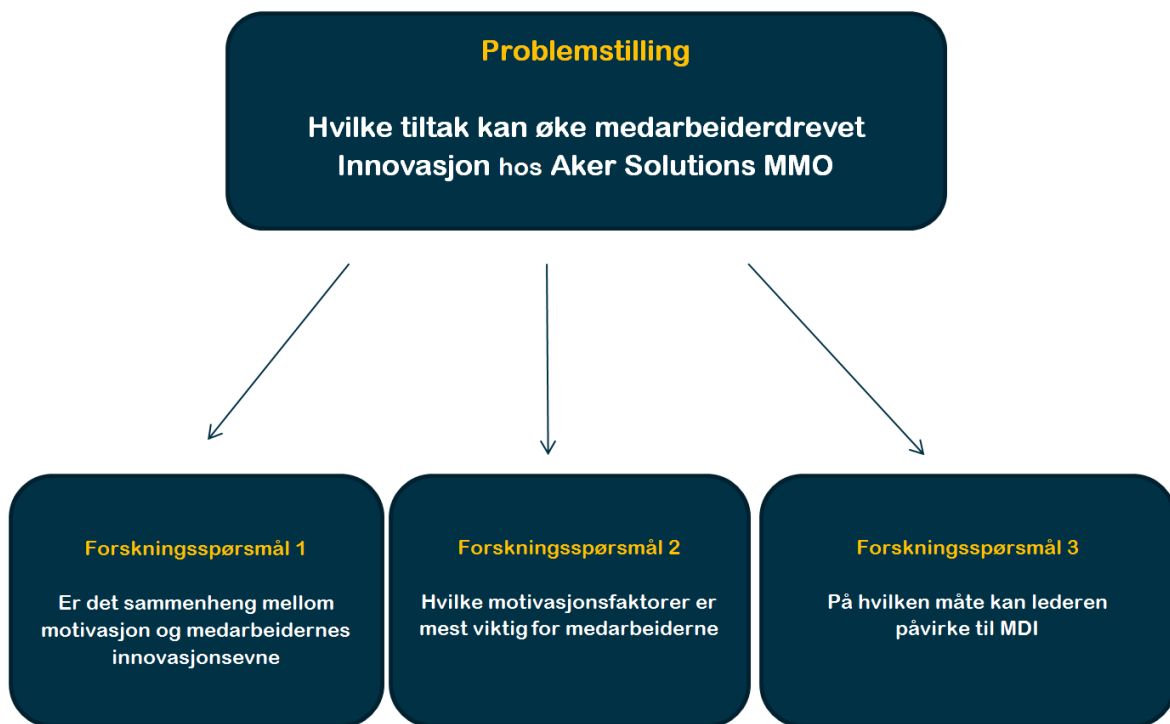
---

## Oppsummering

Det teoretiske rammeverket er grunnlaget for mine forskningsspørsmål. Jeg lette etter relevant teori for å belyse forskningsspørsmålene og for å sette dem i sammenheng.

Kapittelet startet med å forklare begrepet innovasjon for å så beskrive teori om hvordan man oppmuntrer til innovasjon. Dette var for å belyse forskningsspørsmål 1 som er «er det sammenheng mellom motivasjon og medarbeidernes innovasjonsevne» og forskningsspørsmål 2 som er «hvilke motivasjonsfaktorer er mest viktig for medarbeiderne». Resten av kapittelet omhandlet medarbeiderdrevet innovasjon, innovasjonsprosessen, organisasjonskultur, verktøy for informasjonsdeling og IRIS sine hovedfunn fra jakten på MDI. Denne teorien ble hentet inn for å belyse forskningsspørsmål 3 som er «på hvilken måte kan lederen påvirke til mer MDI»

Jeg valgte forskningsspørsmålene på bakgrunn av den innhentede teorien. Ut ifra teorien viste det til mange forskjellige motivasjonsfaktorer som ga grunnlag for forskningsspørsmål 2. Jeg ville sjekke de teoretiske motivasjonsfaktorene opp mot Aker for å kartlegge hvilke av disse faktorene som var mest relevante. Jeg fant ingen teori som beskrev en direkte sammenheng mellom motivasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Dette ble grunnlaget for forskningsspørsmål 1. For at forskningsspørsmål 2 skulle henge sammen med min problemstilling brukte jeg forskningsspørsmål 1 som ett bindeledd for å vise til en sammenheng mellom motivasjon og innovasjon. Ut ifra teorien viste det seg at lederne var sentrale i medarbeiderdrevet innovasjon. Det var det som ga grunnlag for forskningsspørsmål 3. På bakgrunn av teorien ville jeg finne ut på hvilken måte lederne i Aker kan påvirke til mer MDI.



*Figur 5. Problemstilling og forskningsspørsmål*

---

## Metode

Metodekapittelet vil forklare hvordan jeg samlet inn datamaterialet og bakgrunnen for valg av metoder. Dataene jeg samlet inn bestod av ett innledende intervju med en leder og en medarbeider. På bakgrunn av dette samt det teoretiske materialet jeg hadde samlet inn designet jeg en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 206 medarbeidere i C&T avdelingen i både Stavanger og Kristiansund hvor jeg fikk 109 svar som tilsier en svarprosent på 53. For å få mer utfyllende og konkret informasjon om antakelsene mine etter spørreundersøkelsen valgte jeg å ha fire intervjuer til. To intervjuer med ledere og to intervjuer med medarbeidere, for å høre om deres meninger angående mine innsamlede data.

### Valg av caseenhet som grunnlag for datainnsamling

Det var viktig for meg å kunne skrive oppgaven min for ett firma som har fokus på innovasjon slik jeg kunne kartlegge hvor godt bedriften hadde lagt til rette for MDI for å så foreslå tiltak som kunne hjelpe bedriften til å forhåpentligvis oppnå en enda høyere grad av MDI. Grunnen til at jeg fokuserte på bedrifter som allerede hadde fokus på innovasjon var for å kunne utvikle mine personlige egenskaper. Jeg ville kartlegge et allerede eksisterende miljø for å finne svakheter. Ved å finne svakheter vil jeg også kunne foreslå muligheter for å rette opp i svakhetene og gjøre dem om til styrker. Dette er noe jeg vil ta med meg videre og få god lærdom av.

---

## Caseenheten

Valget falt på Aker Solutions MMO og vi fikk til ett samarbeid. MMO Avdelingen til Aker Solutions består av mange forskjellige avdelinger som alle er viktige deler av Aker systemet. Min oppgave blir skrevet i samarbeid med innovasjonslederen på Aker Solutions MMO som jobber i C&T avdelingen som er en forkortelsen for Concept and Technology. Jeg fikk da tildelt C&T avdelingen som min caseenhet. Rettere bestemt, C&T avdelingene i Stavanger og Kristiansund. Min Caseenhet bestod av 206 personer fordelt på to kontorer.

Jeg ble tildelt en egen skrivepult og datamaskin, og fikk sitte å skrive på Aker Solutions sitt kontor i Stavanger. Dette gjorde at jeg fikk ett godt overblikk over bedriftskulturen. All informasjon jeg ikke kunne trekke til meg fra omgivelsene fikk jeg av min kontaktperson som var innovasjonslederen. Denne informasjonen innebar tidligere studie gjort innad i Aker og tilgang til intranettet. C&T avdelingen består av folk med forskjellig utdanningsbakgrunn og kompetanse. Mesteparten av medarbeiderne jobbet som ingeniører, men det var også medarbeidere som jobbet med risikostyring og økonomidelen av prosjektene. I all hovedsak jobbet de i team for å fullføre forskjellige prosjekter



---

## Undersøkellesdesign

I henhold til min problemstilling og at den var spesifisert til Aker Solutions fantes det meget lite sekundærdata som jeg kunne ta i bruk for å belyse mine forskningsspørsmål. I og med at det fantes minimalt med sekundærdata ble primærdata min hovedkilde til informasjon.

Min problemstilling og mine forskningsspørsmål bruker eksplorative betegnelser som «hvilke og hvordan». Gripsrud et al. (2010)<sup>26</sup> foreslår dybdeintervju og fokusgrupper som best egnet for å svare på eksplorative spørsmål. I og med at min masteroppgave er en studie av kun en enhet (Aker Solutions MMO C&T) kan det kalles en casestudie<sup>27</sup>. For å sikre at svarene jeg fikk var av høy kvalitet og var representative for hele C&T avdelingen til Aker Solutions MMO valgte jeg å foreta både intervjuer og spørreundersøkelse (intervju→spørreundersøkelse→intervju) «*Intervju. Intervjuer kan brukes fleksibelt og eksplorerende på grunn av nærheten til respondenten. Intervjuer kan for eksempel inngå som en del av forarbeidet til en spørreskjemaundersøkelse. Intervjuer egner seg også godt til å innhente utfyllende og konkret informasjon etter at datamaterialet er systematisert ut fra sekundærdata eller spørreskjemaundersøkelser.*»<sup>28</sup>

Det første intervjuet ble sammen med teori grunnlaget for en spørreundersøkelse. For å få mer utfyllende og konkret informasjon om svarene fra spørreundersøkelsen valgte jeg å ta enda en runde med intervjuer. Jeg fikk kontor plass på Aker og brukte den mye i selve oppgaveskrivingen. Dette gjør at jeg i tillegg til intervju og spørreskjema fikk ta i bruk deltakende observasjon i min innsamling av data.

---

<sup>26</sup> Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson, Ragnhild Silkoset. Metode og dataanalyse. 2. utgave. Høyskoleforlaget. 2010

<sup>27</sup> [http://snl.no/case\\_studie](http://snl.no/case_studie). 18.04.2014

<sup>28</sup> Riksrevisjonen ([http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder\\_i\\_undersokelsesdesign\\_19092008.pdf](http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder_i_undersokelsesdesign_19092008.pdf)) 18.04.2014



Figur nummer 6. Fremstilling av datainnsamling

### Valg av informanter

C&T avdelingen er en avdeling hvor det jobbes mye i team for å fullføre prosjekter. Samtlige medarbeidere var egnet som informanter i henhold til min oppgave. Valget av informanter til det første intervjuet som spørreundersøkelsen skulle baseres på, falt på innovasjonslederen og en medarbeider som jobber som trainee som begge var mine kontaktpersoner i Aker.

Informantene til spørreundersøkelsen ble alle medarbeiderne på avdelingen i Stavanger pluss dem som jobbet i Kristiansund. Utvalget av informanter i spørreundersøkelsen var 100% representativt i henhold til min oppgave.

Da gjenstod det fire intervjuer. For å få forskjellige perspektiv valgte jeg både å intervjuere ledere og medarbeidere. Informantene bestod av begge kjønn, og medarbeidere med både lang og kort arbeidserfaring ble intervjuet. Bakgrunnen for valget informanter var å få ett representativt utvalg av hele C&T avdelingen.

---

## Gjennomføring av intervjuer og spørreundersøkelse

I det første intervjuet med innovasjonsleder og medarbeider/trainee hadde begge meninger om innovasjon og MDI, og jeg visste på forhånd at disse informantene sammen kunne ha en dialog om innovasjon. Dette var også grunnen til at jeg valgte å intervju dem samtidig. Dette intervjuet ble tatt opp ved bruk av taleopptak funksjonen på både iPhone og PC. Etter intervjuet var gjennomført ble alt skrevet ordrett ned i ett Word dokument. Intervjuet ble gjort i ett stille møterom og det tok 35 minutter å gjennomføre. Intervjuet ble holdt 12. Mars

For å kunne sende ut en spørreundersøkelse i Aker Solutions MMO må den først bli godkjent. I første omgang var det innovasjonslederen som godkjente den. Han tok deretter å sendte den til sin sjef for videre godkjenning. Etter at den var godkjent kunne jeg få tilgang til medarbeidernes E-mail adresser. E-mail adressene fra Stavanger kom med en gang, men E-mail adressene fra Kristiansund tok to dager å skaffe. Alt i alt var det en tidkrevende prosess å få sendt ut ett spørreskjema. Det tok hele to uker fra jeg startet på spørreskjemaet til det var klart for utsending. Spørreundersøkelsen ble sendt ut 31 Mars til alle medarbeiderne i C&T avdelingene i Stavanger og Kristiansund, totalt 206. For å sikre flest mulig svar ble spørreundersøkelsen sendt via akers sekretariat og det ble beskrevet at den var ett samarbeid mellom en masterstudent og innovasjonslederen. Medarbeiderne i C&T avdelingen har en travel hverdag så jeg satte frist på 9 dager for å få inn flest mulig svar. Etter det hadde gått 4 dager hadde jeg mottatt 63 svar. Jeg sendte da ut en påminnelse og det resulterte i at jeg fikk 46 svar til. Jeg hadde da fått svar fra 109 av 206 medarbeidere, og med en svarprosent på 53 kan undersøkelsen sies å være representativ.

I og med at lederne og medarbeiderne var mye opptatt tok det litt tid før jeg fikk gjennomført de siste fire intervjuene, men jeg fikk avtalt tid og det første intervjuet ble holdt 11 April mens de tre siste ble holdt 14 April. Alle intervjuene ble tatt opp med taleopptak funksjonen på både iPhone og PC. Deretter hørte jeg over det og skrev det ordrett ned i ett Word dokument. I og med at det er såpass hektisk fikk jeg beskjed om at intervjuene måtte være korte. Dette var en begrensning for min oppgave, men slik er det i en bedrift med en hektisk hverdag. De tidsbegrensede intervjuene varte i mellom 7 og 13 minutter.

---

## Intervjuguide

Det ble brukt tre forskjellige intervjuguider for innsamling av kvalitativ data. Ida Ingeberg et al. (2012)<sup>29</sup> omtaler Johannessen et al. (2010a : 144) som beskriver at man først må vurdere hva som er hensiktsmessig. Man kan enten ha ett intervju med åpne spørsmål eller ett standardisert intervju hvor man har åpne svaralternativer.

Mitt første og innledende intervju var med åpne spørsmål hvor intervjuobjektene kunne svare fritt. Dette var det mest hensiktsmessige i henhold til at svarene skulle resultere i ett spørreskjema.

Etter Spørreskjemaundersøkelsen ble to nye intervjuguider laget. Spørsmålene var så å si like, men de var formulert forskjellig ut ifra hvem som skulle svare på dem. I Intervjuguiden for lederne ble det spurt om hvordan de trodde medarbeiderne hadde det, mens medarbeiderne ble spurt hvordan de selv hadde det. Det ble brukt en blanding av åpne spørsmål og lukkede spørsmål med åpne svaralternativer. Dette var for å både få bekreftet/avkreftet svarene fra spørreskjemaet, og samtidig få deres meninger og synspunkt på svarene jeg hadde hentet inn.

## Etiske retningslinjer

Informantene ble informert om at de til enhver tid kunne avbryte intervjuet og de ble på forhånd spurt om det var greit at jeg tok opp samtalen på iPhone og PC. Intervjuobjektene fikk også beskjed om at svarene kun skulle bli brukt i masteroppgaven og at opptaket skulle slettes etter de var skrevet ned i ett Word dokument. All informasjon som ble hentet ut fra intervjuene ble anonymisert og vil ikke kunne spores tilbake til informant på noen måter. Dette fikk informantene beskjed om i forkant av intervjuene. De anonyme informantene ble deretter kategorisert inn i to grupper som ble kalt for «ledere» og «medarbeidere». Etter dette ble de anonyme dataene kategorisert inn i «leder 1», «leder 2» og «leder 3», samt «medarbeider 1» og «medarbeider 2». Dette ble gjort for å kunne identifisere hvilke sitat som kom fra hvilken intervju. Numrene er tilfeldige i forhold til intervjuene.

---

<sup>29</sup> Ida Bjønnstu Ingeberg (2012). «*hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon*». Ås: Handelshøyskolen, Universitetet i Ås.

---

«Dersom du utelukkende skal registrere anonyme opplysninger er prosjektet ikke meldepliktig»<sup>30</sup>

I min informasjonsinnsamling var jeg kun ute etter anonyme opplysninger og det er derfor ikke meldepliktig ovenfor Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

Aker tillot meg å selv innkalle til intervjuene. Ingen andre enn meg vet hvilken liste over informanter som ble brukt, og de kan derfor ikke identifiseres.

### Validitet og reliabilitet

I og med at nesten all data ble innhentet i form av primærdata og at både intervjuene og spørreundersøkelsen ble laget av meg for å belyse min problemstilling vil dataene være svært valide. Validitet blir definert som «*the extent to which an account accurately represents the social phenomena to which it refers*»<sup>31</sup>. Jeg diskuterte svarene fra spørreundersøkelsen og fikk dem kvalitetssikret gjennom de påfølgende intervjuene.

Reliabilitet bli definert som «*refers to the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occasions*»<sup>32</sup>.

Utvalget må altså være representativt i forhold til hele populasjonen, og det må være en viss grad av samsvar mellom svarene. For å sikre god reliabilitet ble intervju → spørreundersøkelse → intervju valgt som undersøkelsesdesign. Over 50% av de 206 medarbeiderne i C&T avdelingen svarte på spørreundersøkelsen, og når svarene ble bekreftet i de påfølgende intervjuene kan det sies å være en svært reliabel undersøkelse.

---

<sup>30</sup> www.nsd.no. 21.4.2014

<sup>31</sup>Silverman,David (2011). *Interpreting qualitative data* . 4th edition. Sage. 2011 (s367)

<sup>32</sup> Silverman,David (2011). *Interpreting qualitative data* . 4th edition. Sage. 2011 (s360).

---

For å sikre best mulig reliabilitet i spørreundersøkelsen ble det lagt inn to kontrollspørsmål for å sjekke at informantenes svar var konsistente. Det første spørsmålet ble formulert på to forskjellige måter og kan sees her.

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent does your work get appreciated?	107	3.70	0.95	4
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you receive positive feedback on your work?	108	3.71	0.81	4

**Tabell 1. Anerkjennelse**

Svarene ble tilnærmet like og dette viser til en høy grad av reliabilitet. Det andre kontrollspørsmålet bekreftet også høy grad av reliabilitet og kan sees i analysedelen og omfatter i hvilken grad de ansatte ønsker utfordringer på jobb. Forskjellen på kontrollspørsmålene var at det første stilte samme spørsmål i forskjellige formuleringer, mens det andre stilte forskjellige spørsmål som skulle måle det samme.

Kontrollspørsmålene ble stilt på bakgrunn av Gripsrud et al. (2010) sin forklaring om at reliabilitet er «en populær karakteristikk av reliabilitet er å si at den viser «*hvor godt vi måler det vi måler*». *Hvor «godt» i denne sammenhengen kan oversettes som «konsistent»*»<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning, Silkeset Ragnhild (2010). Metode og dataanalyse. 2 utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget. S 102

---

## Resultater og analyse

### Forskningsspørsmål

De tre forskningsspørsmålene vektlegges i forskjellig grad i henhold til min problemstilling. Det legges mest vekt på forskningsspørsmål 2 og 3. Spørsmål 1 bygger opp mot spørsmål 2. I spørsmål 1 var jeg ute etter en bekreftelse slik at jeg kunne ta dette videre for å jobbe med det i spørsmål 2.

Er det sammenheng mellom motivasjon og medarbeidernes innovasjonsevne?  
Under dybdeintervjuene ble intervjuobjektene spurt om de trodde at medarbeiderne ble mer innovative når de motivertes for arbeid. Samtlige svarte ja på at de trodde mer motiverte medarbeidere førte til mer innovasjon.

**Leder 1:** «Ja, der tror jeg at det er en sammenheng. Det tror jeg absolutt»

**Leder 2:** «ja det tror jeg altså»

**Medarbeider 1:** «ja»

**Medarbeider 2:** «Ja helt klart»

Ut ifra svarene jeg fikk kan jeg konkludere med at det er indikasjoner på en sammenheng mellom motivasjon og medarbeidernes innovasjonsevne på C&T avdelingen til Aker Solutions MMO.

---

Hvilke motivasjonsfaktorer er mest viktige for medarbeiderne?

I spørreundersøkelsen stilte jeg ett spørsmål hvor medarbeiderne skulle svare med fritekst.

Medarbeiderne ble spurt om hva de så på som positivt utfall fra jobben sin. Etter å ha lest gjennom samtlige svar er dette de svarene som gikk igjen flest ganger.

**14** Medarbeidere svarte at det mest positive var å lære og å kunne forbedre sine ferdigheter (kompetanseutvikling)

**8** Medarbeidere svarte at det mest positive var anerkjennelse fra sjefene sine.

**7** Medarbeidere svarte at å motta penger i form av høyere lønn eller bonus var det mest positive utfallet fra deres arbeid.

I tillegg til dette ba jeg dem også i spørreundersøkelsen om å rangere de motivasjonsfaktorene som i teorien var beskrevet som mest motiverende. Blant faktorene de skulle rangere var det en som skilte seg spesielt ut.

Navn	Gjennomsnitt
interesting work	2.22
jobb security	4.23
positive feedback	3.84
acknowledgement	3.81
responsibility	3.85
money	4.37
promotion	5.60

*Tabell 2. Rangering av kjente motivasjonsfaktorer hos Aker*



---

Man ser klart at interessant arbeid skiller seg ut som mest motiverende med ett gjennomsnitt på 2.2. Skalaen som ble brukt var 1-7 hvor mest motiverende var 1 og minst motiverende var 7.

Jeg jobbet videre med dette resultatet og i intervjuene ble medarbeiderne spurt om hva som var interessant arbeid for dem, og da svarte de...

**Medarbeider 1:** «Jeg synes det er veldig kjekt å få litt nye oppgaver og ha litt mer ansvar.»

**Medarbeider 2:** «Det måte være at jeg lærer noe nytt hver dag»

Jeg tolker begge svarene som at de ser på kompetanseutvikling som interessant arbeid. I og med at medarbeider 1 ønsker nye oppgaver og ansvar tyder dette på at hun ønsker å utvikle sin kompetanse. Medarbeider 2 sitt svar som var ønske om å lære noe nytt hver dag tilsier også at hun ønsker å utvikle sin egen kompetanse.

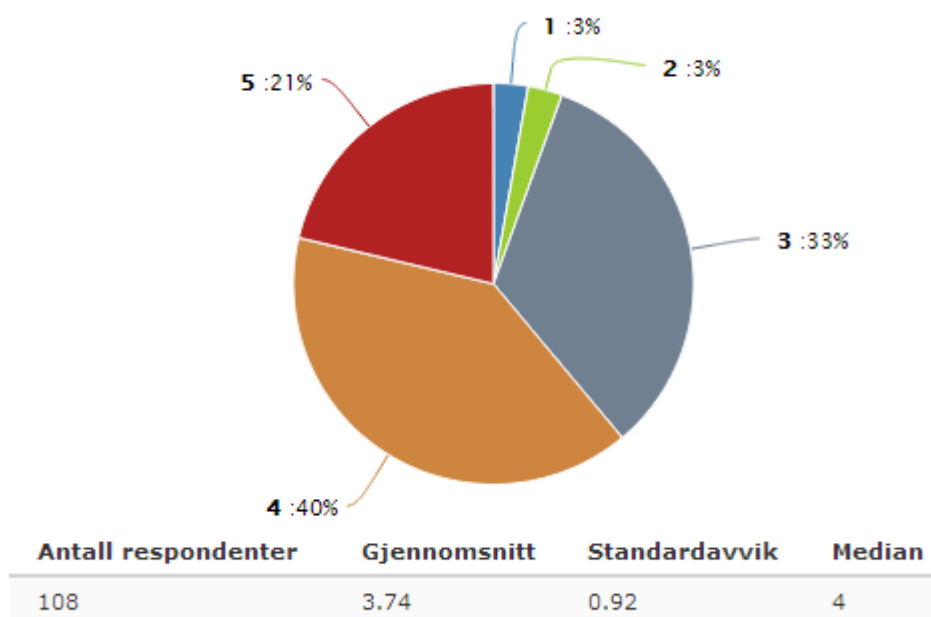
Fra spørreundersøkelsen svarte medarbeiderne også at de ønsket en vesentlig høyere grad av kompetanseutvikling på jobben.

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent does your job give you the opportunity to develop your competence?	108	3.62	0.91	4
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you wish to develop your competence?	108	4.69	0.66	5

**Tabell 3. Kompetanseutvikling**

### Penger som motivasjon

Det viste seg at penger er en relativt høy motivasjonsfaktor for de ansatte. På skalaen fra 1-5 hvor 5 var høyeste grad og 1 var laveste grad viste det seg at de ansatte i gjennomsnitt hadde svart at penger motiverte dem i grad 3.74, noe som kan sies å være relativt høyt. Modellen nedenfor viser hvor mange prosent som svarte de forskjellige gradene.



*Figur 7. Penger som motivasjon*

På intervjuene ble medarbeiderne spurt om de ville blitt mer motivert for å jobbe om de hadde fått en høyere lønn eller mottatt bonus...

**Medarbeider 1:** «Ja, det vil jeg si»

### Sammenheng mellom alder og penger som motivasjon.

Jeg kjørte en krysstabulering mellom både alder og kjønn, med penger som motivasjonsfaktor. På kjønn var det ingen av de to kjønnene som skilte seg ut, men i aldersgruppene skilte den yngste gruppen seg ut med at det var dem som motivertes mest av penger. Det virker ut ifra spørreundersøkelsen at man motiveres mindre for penger jo eldre man blir, helt til man treffer 50+. Etter 50+ motiveres man mer av penger en 40-50, men allikevel mindre en 30-40.

Skalaen som ble brukt var 1-5, hvor 5 representerer at penger er en motivasjonsfaktor i høy grad og 1 er i liten grad.

To which extent do you get motivated by money?							Gjennomsnitt
	Total	1	2	3	4	5	
20-30	13	0	0	3	5	5	4,2
30-40	37	2	1	8	16	10	3,84
40-50	22	0	2	9	10	1	3,45
50+	35	1	0	16	12	6	3,63
<b>Antall respondenter</b>	107	3	3	36	43	23	

*Tabell 4.. Sammenligning mellom alder og penger som motivasjon*

#### Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling

Jeg kjørte en krysstabulering mellom både alder og kjønn, med kompetanseutvikling som motivasjonsfaktor. Som med penger skilte ingen av kjønnene seg ut på noen måte, men i aldersgruppene viste det til forskjeller. Selv om alle aldersgrupper i høy grad motiveres av muligheten for kompetanseutvikling viser det seg ut ifra min spørreundersøkelse at det er en synkende kurve når man sammenligner alder og kompetanseutvikling som motivasjonsfaktor.

To which extent do you wish to develop your competence?							Gjennomsnitt
	Total	1	2	3	4	5	
20-30	13	0	0	1	0	12	4,85
30-40	37	0	0	1	6	30	4,78
40-50	22	0	0	2	4	16	4,63
50+	35	1	0	2	6	26	4,6
<b>Antall respondenter</b>	107	1	0	6	17	84	

*Tabell 5.. Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling*

### Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk

Jeg kjørte en krysstabulering mellom både kjønn og alder, med hvor mye de motivertes av konstruktiv kritikk. Her ser jeg en markant forskjell mellom den yngste gruppen 20-30 og den eldste gruppen 50+. Her er det ikke et lineært fall i og med at gruppen 40-50 også scoret høyt, men ut ifra de andre gruppene indikerer det en sammenheng mellom alder og i hvilken grad de motiveres av konstruktiv kritikk. Det er en svakhet i at gruppen 40-50 skiller seg ut fra ett lineært fall i motivasjonsgraden, men allikevel kan de andre aldergruppene vise til en svak indikasjon på sammenheng.

To which extent do you get motivated by constructive criticism?

	Total	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt
20-30	13	0	1	1	6	5	4,15
30-40	37	1	2	5	16	12	3,89
40-50	22	0	1	2	12	7	4,14
50+	35	0	2	4	20	6	3,6
<b>Antall respondenter</b>	107	1	6	12	55	30	

Tabell 6.. Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk

### Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling

Under det ene intervjuet med en leder sa jeg at medarbeiderne ønsker mer konstruktiv kritikk for å så spør om hun trodde at medarbeiderne ville utvikle seg om de fikk mer av det

**Leder2:** «Ja, De fleste tar det innover seg, mens noen går i lås.»

Deretter når jeg i ett intervju med en medarbeider forklarte at de ansatte ønsket mer konstruktiv kritikk, og at jeg da hadde forhørt meg og fått svar om at det kunne være med på å utvikle deres kompetanse sa jeg at jeg ble overasket, og fikk da dette som svar.

**Medarbeider 2:** «Jeg synes ikke at det er overaskende».

Deretter spurte jeg om hvorfor det ikke overasket henne

---

**Medarbeider 2:** «Fordi at jeg tror det er naturlig når det gjelder konstruktiv kritikk å vokse, det finnes helt sikkert folk som litt flåsete kanskje, men det er vel de som er minst innovative også da. Men jeg altså... alle ønsker å bli sett»

Jeg tok deretter å kjørte en krysstabulering på spørsmålene «i hvilken grad de ansatte ønsker å utvikle sin kompetanse» (horisontalt) med «i hvilken grad blir du motivert av konstruktiv kritikk» (vertikalt). Her kan man se svaret.

To which extent do you wish to develop your competence?

	Total	1	2	3	4	5
1	1	0	0	0	0	1
2	6	1	0	0	2	3
3	12	0	0	5	3	4
4	55	0	0	0	10	45
5	30	0	0	1	0	29
<b>Antall respondenter</b>	104	1	0	6	17	84

**Tabell 7. Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling**

(Grunnen til at antall respondenter per spørsmål ikke samsvarer med antall respondenter som hadde tatt undersøkelsen skyldes at noen få av dem ikke svarte på hele undersøkelsen)

På hvilken måte kan lederen påvirke til mer MDI?

I det første intervjuet som skulle lede opp mot spørreundersøkelsen ble lederen spurt om det var noen barrierer som kunne hindre medarbeiderne i å være innovative. Han svarte...

**Leder 3:** «Vi har i Aker Solutions definert og etablert en innovasjons prosess hvor vi prøver å være synlig og vi har lagd en ideportal». Denne ideportalen heter MyIdea.

Ut ifra spørreundersøkelsen som senere ble sendt ut viste det seg derimot at 69.5% av medarbeiderne ikke hadde hørt om denne ideportalen.

Det viste seg også at medarbeiderne ønsket en høyere grad av kreativitet enn hva de allerede følte de hadde på jobben. Skalaen er 1-5 hvor 5 er høyeste grad og 1 er laveste grad.

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent does the work allow you to be creative?	106	3.35	0.88	3
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you want to be creative?	108	4.36	0.63	4

**Tabell 8. Ønske om mer kreativitet**

I de påfølgende intervjuene ble lederne spurt om de trodde Aker ville tjene på å gi de ansatte friere tøyler til å være kreative...

**Leder 1:** «Ja det tror jeg»

Deretter ble medarbeiderne spurt om de trodde de ansatte ville bli mer innovative av å ha friere tøyler til å være kreative...

**Medarbeider 1:** «Ja»

**Medarbeider 2:** «Vi vet hva vi må levere og først og fremst gjøre det da, men vi kan vel være kreative i designet fordi om. Men så da kan man bli stoppet av erfarne folk som for eksempel sier at «nei sånn gjør vi det» og man kan bli stoppet av lederne som sier at nei vi begynner ikke med noe fiks fakseri nå for nå gjør vi sånt»

På det samme spørsmålet belyste den ene lederen nettopp det samme problemet...

**Leder 2:** «Ja selvfølgelig må vi jo tillate kreativ tenkning, samtidig så har vi jo noe som skal leveres, det er inn forbi gitte budsjetter og tidsfrister, så det er jo ja takk begge deler»

Medarbeiderne ønsker også mer anerkjennelse en hva de allerede fikk på jobben

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent does your work get appreciated?	107	3.70	0.95	4
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you wish to be appreciated at work?	108	4.46	0.62	5

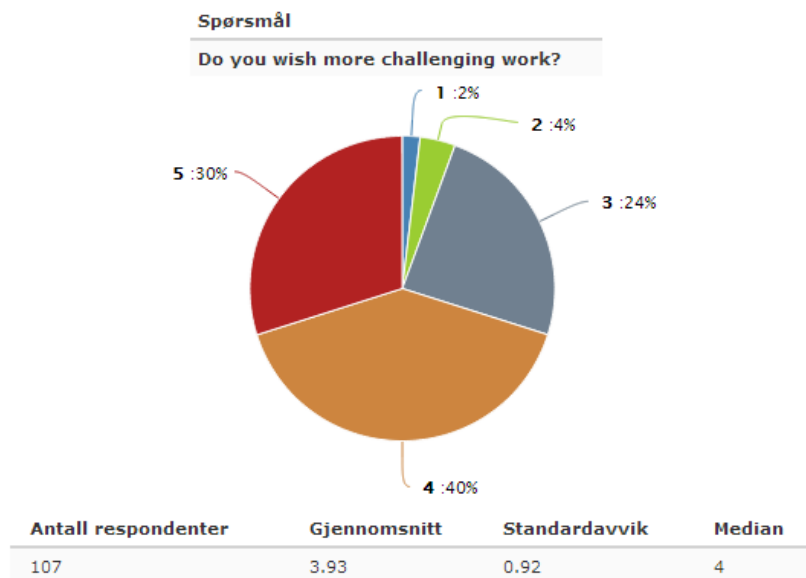
**Tabell 9. Ønske om mer anerkjennelse**

Det ble også spurt om i hvilken grad jobbene deres var utfordrende og i hvilken grad de ønsket utfordringer på jobben.

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent is your work challenging?	107	3.84	0.86	4
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you wish to have a challenging work?	107	4.40	0.56	4

*Tabell 10. Ønske om mer utfordrende arbeid*

Svarene her ble også støttet opp av et av kontrollspørsmålene (for å sikre bedre reliabilitet) hvor medarbeiderne ble spurt om de ønsket en mer utfordrende jobb. De skulle svare på skalaen 1-5 hvor 5 var høyeste grad og 1 var laveste grad.



*Figur 8. Ønske om mer utfordrende arbeid 2*

---

Svarene fra spørreundersøkelsen ble også tatt videre i intervjuene for å få bekreftet antakelsene mine.

**Medarbeider 1:** *«Jeg føler faktisk at jeg har fått det nå i det siste, men jeg kan tenke meg at det er mange som gjør det»*

Medarbeiderne svarte også at de motivertes i høy grad av konstruktiv kritikk, men at de ikke mottok spesielt mye...

Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do receive constructive criticism at work?	108	2.94	0.87	3
Spørsmål	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
To which extent do you get motivated by constructive criticism?	104	4.03	0.85	4

**Modell 11. Ønske om mer konstruktiv kritikk**



---

## Diskusjon og konklusjon

### Innledning

I dette kapitlet vil de viktigste funnene i min oppgave bli presentert for å kunne belyse min problemstilling som er «*Hvilke tiltak kan øke medarbeiderdrevet innovasjon hos Aker Solutions*» Etter å ha lest dette kapitlet vil du vite alt om styrker og svakheter ved min oppgave, samt ha en bred forståelse av resultatene. Du vil også bli presentert for ideer til videre forskning basert på mine funn. Til slutt vil jeg oppsummere mine anbefalinger til Aker Solutions MMO C&T.

### Innovasjonsevne

«*Er det en sammenheng mellom motivasjon og medarbeiderdrevet innovasjon?*»

Det viste seg at samtlige informanter var enige i at motiverte medarbeidere fører til mer innovasjon. Dette gir klare indikasjoner på at de ansatte i Aker Solutions MMO C&T vil bli mer innovative om de motiveres for arbeid. Man kan naturligvis ikke konkludere med 100% sikkerhet at dette stemmer i og med at svarene jeg fikk var basert på hva intervjuobjektene antok ville skje om medarbeiderne ble mer motiverte. Om forskningen hadde gått over lengre tid kunne motivasjonsfaktorer blitt implementert for å da sjekket om dette faktisk hadde noen virkning på de ansatte sin innovasjonsevne. Dette ville vært den eneste måten å være 100% sikre på, men grunnet den begrensede tiden oppgaven ble skrevet på var ikke dette mulig.

Allikevel var intervjuobjektene meget godt egnet til å trekke de antakelsene de gjorde, og på bakgrunn av dette konkluderer jeg med at det er indikasjoner på sammenheng mellom motivasjon og medarbeiderdrevet innovasjon.

Det ville også vært meget interessant og funnet ut om dette stemmer i en større sammenheng ved å kartlegge bedrifter som driver med innovasjon for å så implementere forskjellige motivasjonsfaktorer. Man kan da kunne måle antall innovative løsninger før og etter implementeringen av motivasjonsfaktorene, og om dette viser til en økt innovativ evne hos bedrifter vil det gi grunnlag for og enklere legge til rette for ett innovativt miljø i fremtiden.

---

## Penger som motivasjon

Penger er ikke det som motiverer de ansatte i Aker mest, men det viste seg allikevel at det slo gjennom som en faktor som førte til mer motivasjon blant medarbeiderne. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at penger motiverer de ansatte i en gjennomsnittlig grad på 3.74 av 5, noe som er relativt høyt. Det må sies at selv om de ansatte svarer at penger og bonus er motiverende betyr ikke dette at de vil bli mer innovative av å få høyere lønn eller motta bonus. Det kan være forskjeller mellom hva folk sier og hva som faktisk er virkeligheten. Man vil naturligvis si at penger er motiverende noe som viser igjen i det ene intervjuet med en medarbeider når det ble spurt om hun hadde blitt mer motivert av høyere lønn eller bonus svarte hun «*Ja det vil jeg si*»<sup>34</sup>, men om økte innovative evner kommer som en direkte respons på bonus eller lønn kan jeg ikke si ut ifra min undersøkelse. Dette er ett interessant tema som kan tas videre og settes i andre sammenhenger. Det er mye uenighet rundt nettopp bonus/penger som motivasjon<sup>35</sup>. Selv om min oppgave viser til antydninger på at lønn/bonus motiverer de ansatte og at jeg tidligere har skrevet at motivasjon fører til innovasjon, er lønn/bonus ett tema som man helst bør sette i en sammenheng og få bevis før man konkluderer med noe. Det er også grunn til å tro at penger kan motivere på forskjellige måter etter hvilken bransje man er i. En ingeniør som jobber i team er noe helt annet enn å jobbe som selger eller tømrer på akkord. Allikevel gjorde jeg ett funn som kan sees på som interessant når det kommer til penger som motivasjon, det var nemlig variasjon i hvor mye de enkelte aldersgruppene ble motivert av det.

### Sammenligning mellom alder og penger som motivasjon.

Det viste seg at det ikke var spesielt store forskjeller mellom menn og kvinner når det kom til penger som motivasjonsfaktor, men når alderen ble sammenlignet viste det til forskjeller.

Det er nemlig de yngste medarbeiderne til Aker som motiveres mest av penger. Gruppen 20-30 scoret høyest av alle aldersgruppene på dette punktet og de skilte seg også vesentlig ut fra de andre aldersgruppene som så ut til å være mer jevne når det kom til penger som motivasjon. Det var ikke en lineær sammenheng mellom penger som motivasjon og alder, for selv om det var de to yngste aldersgruppene (20-30 og 30-40) som motivertes mest, så viste det seg at gruppen 50+ faktisk

---

<sup>34</sup> Intervju med medarbeider 1

<sup>35</sup> [http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens\\_mening/kritisk-til-bonusordninger](http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/kritisk-til-bonusordninger) hentet 10.05.2014.

---

motivertes mer av penger en gruppen 40-50. Dette kan skyldes forskjellige faktorer som at man kanskje kan motiveres mer av penger når man nærmer seg pensjonsalderen, eller at det rett og slett bare var tilfeldig at de to eldste gruppene ikke følget en lineær linje. Dette kan være en interessant problemstilling for videre forskning å finne ut hvorvidt det er en sammenheng mellom alder og penger som motivasjonsfaktor.

### Kompetanseutvikling som motivasjon

Kompetanseutvikling viste seg å være den største motivasjonsfaktoren blant medarbeiderne på Aker. Dette kom frem gjennom både spørreskjemaet og intervjuene. I spørreskjemaet hadde medarbeiderne rangert interessant arbeid som det mest motiverende, og i de påfølgende intervjuene svarte medarbeiderne at interessant arbeid for dem var «*Jeg synes det er veldig kjekt å få litt nye oppgaver og ha litt mer ansvar*»<sup>36</sup> og «*Det må være at jeg lærer noe nytt hver dag*»<sup>37</sup>. Begge disse svarene blir tolket som kompetanseutvikling, noe som støtter opp mot svarene fra spørreundersøkelsen og som bekrefter at kompetanseutvikling er den mest motiverende faktoren blant medarbeiderne på Aker Solutions. I spørreundersøkelsen kom det også frem at de ansatte på Aker ønsket en vesentlig høyere grad av kompetanseutvikling enn hva de følte de allerede hadde. På skalaen fra 1-5 svarte medarbeiderne at sjansen for kompetanseutvikling var 3.62 men ønsket om kompetanseutvikling var i en mye høyere grad på hele 4.69.

Dette fikk meg til å undersøke mer rundt hvilke muligheter medarbeiderne faktisk hadde her. De ansatte har muligheten til å dra til andre Aker kontorer i andre land for å utvikle seg. Dette er en veldig stor mulighet for kompetanseutvikling, men det hjelper lite om man har familie i Norge og ikke har muligheten til å dra, eller om man bare ikke ønsker å reise til ett annet land for å jobbe. Man kan også utvikle sin kompetanse der hvor man allerede jobber. Aker har lagt til rette for å utvikle de ansattes kompetanse ved å tilby dem kurs på nettet hvor man selv melder seg opp og leser gjennom materialet. Det finnes også fysiske kurs som man må møte opp i for å kunne ta. Fra mitt ståsted virket det altså som at medarbeiderne hadde veldig gode muligheter for å utvikle seg, og jeg

---

<sup>36</sup> Intervju med medarbeider 1

<sup>37</sup> Intervju med medarbeider 2

---

som nå hadde innhentet all denne informasjonen kunne ikke sett for meg en bedre plass for å utvikle min egen kompetanse, men er alle klar over hvor godt tilrettelagt det faktisk er her?

Mange av kursene finner man kun om man går på intranettet til Aker, og i en travel hverdag er det ikke sikkert alle rekker å lese gjennom alt materialet som intranettet byr på. Man kan også reise utenlands, men dette blir igjen veldig individuelt. Etter jeg var ferdig med all datainnsamlingen fikk jeg vite at det skulle avholdes ett kurs. Dette fikk jeg vite i form av en brosjyre som ble gitt til meg i Akers kantineområdet. Jeg valgte å ta kurset, og der fikk jeg veldig god oversikt over mulighetene til å dra utenlands, men det at jeg fikk brosjyren som informerte meg om dette var en ren tilfeldighet. Det virket klart for meg at mulighetene for kompetanseutvikling var der, men at det var litt vanskelig å få oversikt over dem.

Jeg har ett forslag til Aker som kan hjelpe til å dekke de ansattes ønske om kompetanseutvikling. Det kom frem i det ene intervjuet at den ene medarbeideren trodde de allerede hadde gjort mye for å legge til rette for de ansattes kompetanseutvikling, men hun også trodde at folk ikke var klar over det. Mitt forslag er for å øke bevisstheten til de ansatte rundt nettopp muligheter. Selv om Aker har en egen mappe på intranettet som heter «my career» hvor man kan lese om karrieremuligheter, virker det som det er vanskelig å få en full oversikt over de spesifikke mulighetene man har i en bestemt stilling, og hvilke kurs man kan ta for å utvikle seg fra en stilling mot en annen. Jeg foreslår at man lager en oversikt over samtlige stillinger hvor man kan gå inn på hver enkelt stilling for å så få en oversikt over hvilke muligheter og kurs man kan ta for å utvikle seg derfra. Mappen «my career» virker i dag veldig generell. Derfor foreslår jeg at Aker kan skreddersy kompetanseutviklingsmulighetene for hver enkelt stilling slik at alle enkelt kan få en oversikt over nettopp SINE muligheter og hvilke kurs DE bør ta for å nå nettopp sine mål. Ut i fra innsamlede data tror jeg at man på denne måten kan tilfredsstille litt av de ansattes ønske om mer mulighet for kompetanseutvikling. Denne nye mappen bør informeres om på mail til samtlige medarbeidere slik at alle blir bevist om dens eksistens. Jeg oppfordrer også lederne til å nevne denne mappen for medarbeiderne. Problemet var jo ikke at det var lite muligheter for kompetanseutvikling, men at de ansatte ikke var klar over det.

---

### Sammenligning mellom alder og ønske om kompetanseutvikling

Selv om kompetanseutvikling er den største motivasjonsfaktoren betyr ikke dette at alle aldersgruppene på Aker motiveres av det i like stor grad av dette. Etter å ha sammenlignet ønske om kompetanseutvikling med alder kom jeg til ett interessant funn.

Det viste seg nemlig at jo yngre medarbeiderne er jo mer ønsker de kompetanseutvikling. Dette kan skyldes de ulike stadiene medarbeiderne er i karrieren. Jo yngre en medarbeider er, jo tidligere vil han/hun være i sin karriere, og jo høyere kan da ønsket om kompetanseutvikling være. For å holde de yngre motivert må dem legges til rette for slik at de kan utvikle sin kompetanse på best mulig måte. Det må påpekes at selv om ønsket om kompetanseutvikling synker med alderen tilsier dette IKKE at man mister ønsker om kompetanseutvikling med alderen. På skalaen fra 1-5 viste det seg nemlig at de eldste som var 50+ også ønsket seg en meget høy grad av kompetanseutvikling med hele 4.6 i gjennomsnitt. De yngste hadde ett gjennomsnitt på 4.85. Dette forteller meg at selv om det er indikasjoner på sammenheng mellom alder og ønske om kompetanseutvikling vil dette ønsket være høyt uansett alder og man må vektlegge alle aldre når man tilrettelegger for de ansattes kompetanseutvikling.

### Konstruktiv kritikk

Noe som overasket meg litt var at de ansatte på aker ønsket mer konstruktiv kritikk en hva de allerede fikk. I spørreundersøkelsen viste det seg at medarbeiderne på skalaen fra 1-5 i gjennomsnitt kun mottok konstruktiv kritikk i grad 2.94, men at de motivertes av konstruktiv kritikk i grad 4.03. Dette var noe jeg synes var rart, men gjennom min deltakende observasjon fikk jeg høre at de ansatte som ønsket konstruktiv kritikk ønsket dette fordi de ville vite om de hadde gjort feil for å så gjøre noe med det. De mente dette førte til at de kunne utvikle seg faglig. Dette støttes også opp av intervjuet jeg hadde med en medarbeider hvor det ble sakt «*Fordi at jeg tror det er naturlig når det gjelder konstruktiv kritikk å vokse*»<sup>38</sup>. For å få dette enda bedre bekreftet valgte jeg å sammenligne dem som i spørreskjemaet hadde svart at de ønsket å motta konstruktiv kritikk med dem som hadde ønske om kompetanseutvikling.

---

<sup>38</sup> Intervju med medarbeider 2

---

### Sammenligning mellom dem som ønsket konstruktiv kritikk og dem som ble motivert av mulighet for kompetanseutvikling.

Det viste seg å være en meget sterk sammenheng mellom disse to spørsmålene. Nesten alle (29/30) personene som svarte at de i høyeste grad motivertes av konstruktiv kritikk motivertes også i høyeste grad av mulighet for kompetanseutvikling. Av de 55 personene som motivertes i nest høy grad (4) av konstruktiv kritikk ønsket 45 av dem høyeste grad av kompetanseutvikling og 10 av dem nest høyeste grad. Ut i fra funnene i undersøkelsen min kan jeg konkludere med at det er sterke indikasjoner på at personer som ønsker kompetanseutvikling motiveres av konstruktiv kritikk.

Dette funnet gjør det også lettere å vurdere tiltak til hva som kan gjøres med å tilfredsstille de ansattes ønske om mere kompetanseutvikling. De ansatte på Aker svarte nemlig at de også ønsket mer konstruktiv kritikk en hva de allerede fikk. Om man ser på sammenligningen mellom konstruktiv kritikk og kompetanseutvikling virker det klart hvilke grep lederne kan ta for å dekke begge behovene.

Basert på funnene velger jeg å foreslå at lederne må gi de ansatte mer konstruktiv kritikk på arbeidet de utfører. Dette vil føre til at de ansatte kan rette opp i egne feil å lære av det, noe som igjen vil føre til at de ansatte vil få en høyere grad av kompetanseutvikling.

Disse funnene kan også ha virkning utenfor Aker. I og med at jeg fikk over 100 svar fra forskjellige medarbeidere er det grunn til å tro at svarene kan representere en større gruppe enn bare dem som er ansatt hos Aker. Det må naturligvis videre forskning til for å kunne bekrefte dette, men det er grunn til å tro at mine funn kan gjenspeile ett større bilde av norske medarbeidere.

### Sammenligning mellom alder og hvor motivert man blir av konstruktiv kritikk

Etter å ha sammenlignet disse to faktorene kommer det frem at det er de yngste som motiveres mest av konstruktiv kritikk, mens de eldste er de som motiveres minst, men det ble allikevel ikke en lineær linje mellom yngst og eldst når det kom til motivasjon og konstruktiv kritikk. Gruppen 40-50 motivertes nemlig mer en gruppen 30-40. Faktisk så motivertes gruppen 40-50 nesten like mye av konstruktiv kritikk som den yngste gruppen på 20-30. Selv om det er tydelige forskjeller mellom den eldste og den yngste gruppen kan jeg altså ikke konkludere med at det er noen sammenheng mellom alder og i hvilken grad man motiveres av konstruktiv kritikk. Jeg kan derimot fastslå at de eldste (50+) motiveres vesentlig mindre enn de yngre gruppene av å motta konstruktiv kritikk. I og

---

med at jeg fant en sammenheng mellom konstruktiv kritikk og kompetanseutvikling kan dette tyde på at den dem som har kommet lengst i karrieren og ikke lengre ønsker en like høy grad av kompetanseutvikling som før og da ønsker mindre konstruktiv kritikk enn sine yngre medarbeidere. Om man ikke lengre har ett like sterkt ønske om å utvikle seg og om man er fornøyd med den stillingen man har, kan det være kjedelig å bli fortalt at man har gjort en feil. Om mitt forslag om å gi mer konstruktiv kritikk blir tatt til følge anbefaler jeg derfor å i hovedsak rette den konstruktive kritikken mot de yngste gruppene (de tre gruppene som er mellom 20-50). På denne måten slipper personer som ikke motiveres like mye av konstruktiv kritikk å motta det i samme grad som dem som motiveres mer av det.

### Verktøy for informasjonsdeling

Aker har allerede lagt til rette for at deres ansatte kan komme med ideer å få dem registrert på nettet. Ideportalen MyIdea gjør det mulig for alle ansatte å komme med ideer og forslag til forbedringer, men selv om Aker har lagt til rette for deling av ideer hjelper dette lite om de ansatte ikke er klar over denne ideportalen.

Det viste seg nemlig at hele 69.5% av de ansatte på Aker ikke viste at denne ideportalen eksisterte. Dette kan skyldes mange faktorer. Det kom frem i intervjuene at de ansatte i en travel hverdag kanskje ikke får tid til å lese gjennom intranettet og med den lille synligheten denne ideportalen i tillegg har er det vanskelig for de ansatte å finne ut at den eksisterer. Selv om alle medarbeiderne ikke får tid til å lese gjennom intranettet er dette allikevel startsidene de ansatte kommer inn på når de logger seg på nettet, så hvordan kan man gjøre MyIdea mer synlig?

Aker kan naturligvis ikke legge for mye tid og ressurser i å promotere MyIdea, men en liten kampanje som varer i en uke vil verken være en stor kostnad eller for tidkrevende.

Jeg foreslår at man i et forsøk på å promotere MyIdea oppfordrer alle de ansatte til å komme med minst en ide og registrere den på ideportalen. Det må spesifiseres at forslaget ikke må være verken konkret eller gjennomtenkt. Dette er fordi man først og fremst KUN skal vekke oppmerksomhet rundt MyIdea. For å sørge for at flest mulig deltar kan man gjøre en liten konkurranse ut av det hvor beste ide premieres på en måte. Det trenger ikke være en dyr eller kostbar premie. Det skal kun vekke konkurranseinstinktet til de ansatte som igjen vil gjøre dem oppmerksomme på ideportalen MyIdea.

---

Man kan opplyse de ansatte om dette gjennom en pop-up på startsidene og via felles mail.

I og med at Ida Ingeberg et al. (2012) har skrevet at det er bevist at web-baserte innovasjonsportaler kan føre til mer medarbeiderdrevet innovasjon, vil denne synliggjøringen av Aker's web-baserte innovasjonsportal være et godt steg på veien til mer MDI.

### Kreativ utfoldelse

Når man jobber i prosjekter som skal legges ut på anbud er det viktig å levere raskt, billig og med høy kvalitet. Ofte så vet man hva som skal gjøres og hvordan man skal gjøre det, og nytenkning kan føre til at prosjektet tar lengre tid og resultatet er uvisst. Allikevel er det viktig å kunne tenke nytt og innovativt for å holde på ett bærekraftig konkurransefortrinn. Aker ønsker å være ett skritt fremfor sine konkurrenter, men hvordan gjøre dette?

Ut ifra spørreundersøkelsen viste det seg at de ansatte ønsket en høyere grad av kreativ utfoldelse enn hva de allerede fikk. De svarte i gjennomsnitt at jobben tillot dem å være kreative i grad 3.35, men at de ønsker å være kreative i grad 4.36. Det kom også frem i intervjuene at de som er erfarne kan sette begrensninger på kreativitet ved å si «*sånn gjør vi det*»<sup>39</sup>. Ledere kan også legge begrensninger på de ansatte ved å ikke tillate noe «*fiks fakseri*»<sup>40</sup>. I og med at tidspresset er stort og budsjettene er stramme er det forståelig at man kan være redd for å tenke mer kreativt, og heller setter sin lit til «*proven technology*»<sup>41</sup> (teknologi som de allerede vet fungerer).

Det virker for meg at C&T avdelingen til Aker Solutions MMO som står for concept an technology har begrensninger på hvor mange konsepter medarbeiderne kan komme med og hvilken teknologi de kan bruke.

Til tross for dette var samtlige medarbeidere som ble intervjuet enige i at de trodde mer kreativ utfoldelse ville føre til mer innovativ tenkning, og halvparten av lederne trodde at Aker ville tjene på å tillate mer kreativitet. Medarbeiderne ønsker altså mer kreativ utfoldelse og flestparten av intervjuobjektene mener dette vil lønne seg.

---

<sup>39</sup> Intervju med medarbeider 2

<sup>40</sup> Intervju med medarbeider 2

<sup>41</sup> Intervju med leder 1



---

Jeg foreslår at lederne på bakgrunn av dette må prøve å oppmuntre sine ansatte til mer kreativitet. På hvilken måte lederne kan gjøre dette vet jeg ikke, men om Aker kan tjene på dette i form av mer innovative løsninger er det helt klart noe som bør gjøres. Det jeg kan fastslå er at medarbeiderne føler at de har mindre grad av kreativ utfoldelse enn hva de ønsker. Kanskje man kan tillate en høyere grad av bruken av ny teknologi? Kanskje det kan gjøres ved å ha en samtale med de ansatte om at det ønskes at de er mer kreative? Jeg foreslår at det forskes mer på dette punktet. Forslag til problemstilling kan være «hvordan tilfredsstillere sine ansattes ønske om mer kreativ utfoldelse».

### Anerkjennelse

Det kom også frem at de ansatte ønsker mer anerkjennelse på sitt arbeid enn hva de allerede følte at de fikk. I spørreundersøkelsen svarte de ansatte at de fikk anerkjennelse i grad 3.70, men at de ønsket anerkjennelse i grad 4.46. Til tross for dette har jeg gjennom min deltakende observasjon fått inntrykk av at Aker har en åpen og inkluderende kultur og jeg har selv hørt folk få anerkjennelse. Det er meget godt mulig at dette kan gjenspeile ett større bilde av norske medarbeidere hvor man ikke føler man får den anerkjennelsen man fortjener. Jeg har selv jobbet som deltidsansatt tidligere og vet derifra at medarbeidere ikke føler lederne gir dem nok anerkjennelse for sitt arbeid. For å sette forskningen min i ett større perspektiv enn Aker Solutions kan det hende at medarbeidere i Norge generelt mener at de ikke anerkjennes nok. Ut ifra min undersøkelse hos Aker ser jeg to mulige løsninger på at medarbeiderne ikke får nok anerkjennelse.

### Ledere og medarbeidere

Den første grunnen til at de ønsker mer anerkjennelse kan være at lederne og medarbeidere deres ikke anerkjenner dem etter de selv mener de har gjort en bra jobb. Det kom frem i intervjuene at medarbeiderne ønsket å bli anerkjent gjennom positive tilbakemeldinger og at dette ville gi dem en mestringfølelse. Det skal ikke mye til for å si til en person at han eller hun har gjort en god jobb å om dette da gir den ansatte en mestringfølelse og motivere den ansatte til mer arbeid er dette noe som er enkelt å gjennomføre og resultatet vil synes raskt.

---

### For dårlig utført arbeid

Den andre mulige grunnen jeg ser til at medarbeiderne ikke føler at de får nok anerkjennelse er at de ikke gjør en god nok jobb. Det virker for meg at de ansatte på Aker jobber meget bra, men om dette er grunnen til at de selv føler ikke de får nok anerkjennelse finnes det enkle grep å ta for å utvikle de ansattes kompetanse. Jeg har tidligere konkludert med at det er sterke indikasjoner på at konstruktiv kritikk fører til kompetanseutvikling for de ansatte. Om en leder velger å ikke anerkjenne en ansatt grunnet en for dårlig utført jobb bør heller lederen gi den ansatte konstruktiv kritikk slik at han eller hun kan rette opp egne feil og lære av dette. Dette kan føre til at den ansatte gjør en bedre jobb i fremtiden og ved å da anerkjenne dette arbeidet vil man kanskje kunne dekke de ansattes ønske om mer anerkjennelse og da også dekke behovet for en høyere grad av kompetanseutvikling. Det er uansett viktig at medarbeiderne føler at de blir sett enten det er i form av konstruktiv kritikk, eller i form av anerkjennelse av ett bra utført arbeid.

### Utfordringer

For at en medarbeider skal være motivert er det viktig å komme med utfordringer som gjør at man får brukt kompetansen sin. Utfordringer er en motivasjonsfaktor, og som jeg har konkludert med tidligere, det er sterke indikasjoner på at motivasjon fører til innovasjon. Medarbeiderne på Aker svarte i spørreundersøkelsen at de i gjennomsnitt fikk utfordringer i grad 3.84, men at de ønsket utfordringer i grad 4.40. Medarbeiderne på Aker ønsker altså en høyere grad av utfordringer enn hva de allerede føler at de har, men det kom frem at dette på langt nær gjaldt alle. Under ett av intervjuene ble det svart at medarbeideren fikk «*utfordringer i massevis*»<sup>42</sup>, men til tross for dette mener flertallet at de ønsket mer utfordringer.

Ut ifra hva jeg observerte gjennom min deltakende observasjon virket det som at grunnen til at medarbeiderne ville ha mer utfordringer var at det for tiden var lite prosjekter. Dette er ikke noe lederne kan gjøre noe med. Det er markedet som styrer hvor mange prosjekter som til enhver tid er mulige å påta seg.

Ett forslag til videre forskning er allikevel «Hva skal til for å tilfredsstille de ansattes ønske om mer utfordringer». Ved å kartlegge nøyaktig hva de ansatte ser på som utfordrende kan lederne bli mer bevisst på hvilke tiltak de kan foreta seg for å tilfredsstille de ansattes ønske om mer utfordringer.

---

<sup>42</sup> Intervju med medarbeider 2

---

Man vil da også kunne fastslå om dette er noe som lederne kan gjøre noe med eller om det er markedsstyrt.

Det kommer klart frem at de ansatte må utfordres mer, men om det er mulig ut ifra markedet er vanskelig å si med sikkerhet. Det er en svakhet at jeg ikke får testet mine funn videre, men grunnet den begrensede tiden oppgaven ble skrevet på er dette dessverre ikke mulig. Mine forslagene til videre forskning vil derimot hjelpe til med å belyse nettopp de problemene jeg har kartlagt i min masteroppgave og det vil hjelpe til med å kunne si med en høyere sikkerhet hvilke tiltak som skal til for å øke medarbeiderdrevet innovasjon hos Aker Solutions.

---

## Mine anbefalinger

- Lederne må gi de ansatte mer konstruktiv kritikk. Da også rette denne konstruktive kritikken i hovedsak mot de tre yngste gruppene (20-50 år).
- Øke bevisstheten rundt MyIdea ved å oppmuntre de ansatte til å komme med minst ett forslag hver, og premiere det beste forslaget
- Lage en egen mappe hvor man kan se karrieremulighetene for hver enkelt stilling og som viser hvilke kurs man bør ta for å utvikle seg fra den stillingen man har mot den man ønske å få.
- Lederne må oppmuntre til mer kreativ tenkning slik at de ansatte føler de kan få en høyere grad av kreativ utfoldelse.
- Gi de ansatte mer anerkjennelse for arbeidet de utfører

## Svakheter

- Min forskning var kun basert på medarbeiderne på Aker Solutions MMO C&T i Stavanger og Kristiansund og det må mer forskning til for å si om dette gjenspeiler resten av det norske arbeidsmarkedet.
- Intervjuene jeg holdt var tidsbegrensede grunnet den hektiske hverdagen til de ansatte i Aker. Med mer tid kunne jeg hatt en mer åpen dialog med intervjuobjektene, men i og med den dårlige tiden ble intervjuene mer spesifikke og korte.
- Det er også en svakhet at min konklusjon om motivasjonsfaktorer og innovasjonsevne er tatt ut ifra antakelsene til intervjuobjektene. Hadde jeg hatt mer tid kunne jeg ha implementert motivasjonsfaktorer for å da måle om det var en endring i medarbeidernes innovasjonsevne. På denne måten ville svarene vært basert på faktiske funn istedenfor antakelser.

---

### Forslag til videre forskning

- Er det sammenheng mellom alder og penger som motivasjon?
- Hva skal til for å dekke de ansattes behov om mer utfordringer.
- Implementere motivasjonsfaktorer å se om dette fører til mer innovative medarbeidere.
- Er det sammenheng mellom dem som ønsker å motta konstruktiv kritikk og dem som ønsker en høyere grad av kompetanseutvikling i norske bedrifter?
- Hvordan tilfredsstille de ansattes ønske om mer kreativ utfoldelse?

---

## Litteraturliste

### Bøker

Silverman, David (2010). *Interpreting qualitative data*. 4th edition. California. Sage. 2011. 500 s.

Gripsrud, Geir. Olsson, Ulf Henning. Silkoset Ragnhild (2010). *Metode og dataanalyse*. 2 utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget. 366 s.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (6): 705–750.<sup>43</sup>

Smith, David. (2011). *Exploring innovation*. Second Edition. Berkshire. McGraw-Hill higher education. 330 s.

### Masteroppgave

Ida Bjønnstu Ingeberg (2012). «*hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon*». Ås: Handelshøyskolen, Universitetet i Ås. 81 s.

### Kilder fra nett

Aasen, Tone Merethe. Amundsen, Oscar, Andersen, Lard. IRIS. Gjelsvik, Martin. Gressgård, Jarle. Hansen, Kåre. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. Lokalisert 24.02.2014 på World Wide Web: [http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf)

Hertzberg, D. & Moen, S. E. (2010). *Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud: Fafo-rapport*. Lokalisert 22.02.2014 på World Wide Web: <http://www.fafo.no/pub/rapp/20187/20187.pdf>

Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. Lokalisert 21.02.2014 på World Wide Web: <http://www.businessalignmentstrategies.com/research/innovative-behavior.php>

---

<sup>43</sup> Ida Bjønnstu Ingeberg (2012). «*hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon*». Ås: Handelshøyskolen, Universitetet i Ås. 81 s.

---

Aasen, T.M., K. Møller & A. Fogelberg Eriksson (red.) (2012). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013. Nordiske arbeidspapirer 2013-911. København: Nordisk ministerråd. Lokalisert 19.02.2014 på World Wide Web:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-39-20122013/5/7/5.html?id=729352>

NTNU. Samfunnsforskning. (2011). Power-Point presentasjon som var lagt ut på nett. Lokalisert 19.02.2014 på World Wide Web:

[http://www.innomed.no/media/media/filer\\_private/2011/05/23/presentasjon\\_mdi\\_tmba\\_300311.pdf](http://www.innomed.no/media/media/filer_private/2011/05/23/presentasjon_mdi_tmba_300311.pdf)

Ng, Victor. (2008). Top ten factors that motivates employees. Lokalisert 21.02.2014 på World Wide Web: <http://www.smbworldasia.com/en/content/top-10-factors-motivate-employees>

Riksrevisjonen. Forvaltningsrevisjonen. (2006). Undersøkelsesdesign. Riksrevisjonen. Lokalisert 17.04.2014 på World Wide Web:

[http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder\\_i\\_undersokelsesdesign\\_19092008.pdf](http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veileder_i_undersokelsesdesign_19092008.pdf)

Lerø, Magne. (2013). Kritisk til bonusordninger. Lokalisert 10.05.2014 på World Wide Web:

[http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens\\_mening/kritisk-til-bonusordninger](http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/kritisk-til-bonusordninger)

---

## Vedlegg

### Spørreundersøkelsen

#### Survey

##### 1) Gender

Male  Female

##### 2) Age

20-30  30-40  40-50  50+

answer with max 2 sentences

##### 3) How would you define the word innovation?

##### 4) How would you define the word creativity?

##### 5) Have you heard about the ideaportal myIdea?

yes  no

##### 6) Are you familiar with knowledge arena?

yes  no

##### 7) Are being innovative a part of your work aquirements?

yes  no

Answer in the scale 1-5 where 1 is low and 5 is high.



---

8) To which extent does the work allow you to be creative?

1  2  3  4  5

9) To which extent do you want to be creative?

1  2  3  4  5

10) To which extent does your job give you the opportunity to develop your competence?

1  2  3  4  5

11) To which extent do you wish to develop your competence?

1  2  3  4  5

12) To which extent do you get motivated by constructive criticism?

1  2  3  4  5

13) To which extent do receive constructive criticism at work?

1  2  3  4  5

14) To which extent does your work get appreciated?

1  2  3  4  5

15) To which extent do you wish to be appreciated at work?

1  2  3  4  5

16) To which extent is your work challenging?

1  2  3  4  5

17) To which extent do you wish to have a challenging work?

1  2  3  4  5

18) To which extent do you get motivated by the opportunity to be promoted?

1  2  3  4  5

19) To which extent do you have the opportunity to be promoted at work?

1  2  3  4  5

20) To which extent do you have influence at work?

1  2  3  4  5

21) To which extent do you wish to have influence at work?

1  2  3  4  5

**22) To which extent are you motivated to work?**

1  2  3  4  5

**23) To which extent do you receive positive feedback on your work?**

1  2  3  4  5

**24) To which extent is it interesting for you to do your work?**

1  2  3  4  5

**25) Which degree of job security do you have?**

1  2  3  4  5

**26) To which extent do you get motivated by money?**

1  2  3  4  5

**27) Do you wish more challenging work?**

1  2  3  4  5

Rank the alternatives from most to least motivating

1 is most.

**28) What motivates you the most?**

interesting work

jobb security

positive feedback

acknowledgement

responsibility

money

promotion

**29) What do you consider as positive outcome from your work?**

---



**30) What do you think will become of Aker Solutions MMO after 10 years?**



---

## Intervjuspørsmålene som ble stilt i de forskjellige intervjuene

### Innledende intervju

- Er det å være innovativ en del av arbeidsoppgavene til de ansatte her?
- Så til deg, har du fått inntrykk av at det er en del av arbeidsoppgavene her?
- Er det noen barrierer som er med på å hindre at medarbeideren her kan være innovative å komme med nye løsninger?
- Oppfølgerspørsmål, tror du at medarbeiderne her er trygge nok til å presentere egne ideer.
- Er det noe som hindrer deg i å komme med ideer.
- Hvordan kan du beskrive den innovative kulturen her i Aker og hvordan er det lagt til rette for en innovativ kultur, og anerkjenner dere gode ideer?
- Om noen kommer med en innovativ ide som er god og brukende. Vil den bli anerkjent?
- Hva forventes av både leder og medarbeiderne når det kommer til å bidra, og hvor godt er det forankret i kulturen til Aker?
- Så det er forventet av dem at de skal bidra?
- Hvordan er mulighetene her for å fremme en ide, hva gjør dere med ideer og hvilke muligheter har medarbeideren for å få prøvd ut ideen før den blir forkastet?
- Hvordan er muligheten for å stige i gradene i Aker Solutions?
- Føler du at du har muligheter her for å stige i gradene?
- Hvordan blir du utfordret i det daglige arbeidet ditt?
- Hva gjør dere her for å utfordre medarbeiderne?
- Når man jobber i team, kan det være sånn at utfordringene blir gitt til dem med kompetanse og de uten kompetansen får de lette oppgavene eller blir utfordringene fordelt jevnt ut over alle?
- Hva tror du som leder at medarbeiderne ser på som positivt utkom fra sitt arbeid?
- Hvis du gjort en bra jobb, hva ser du på som positivt utkom av arbeidet?
- Hva gjør dere for å oppmuntre medarbeiderne til å bidra til innovasjon?
- Men hva er det dere sier til dem for å få dem oppmuntret?
- Er det et forum på nett?
- Når du sier godt arbeidsmiljø, kan du utdype det litt?
- Synes du at kontorlandskaper dere sitter i nå er positivt?
- Hvordan var det på buøy?
- Hvilke verktøy har dere for informasjonsdeling?
- Men innad her på Aker mmo, hvilke verktøy har dere for informasjonsdeling her?
- Hvordan mottar du informasjon her, er det kun gjennom nett eller mottar du også muntlig informasjon?
- Hvilken type organisasjonskultur prøver dere å fremme? Føler dere at den ønskede kulturen er her eller må dere jobbe for å oppnå den?
- Men jeg tenker spesielt her på mmo i Stavanger?
- Hvordan er det å jobbe i team her når dere har prosjekter, liker du å jobbe individuelt eller i team?
- Hva foretrekker du?

---

## Intervju. Leder 1



- På hvilken måte formidler dere informasjon om arbeidsoppgaver til medarbeiderne deres?
- Hva er et Kickoff møte?
- På hvilken måte informerer dere om praktisk informasjon?
- Har du hørt om ideportalen MyIdea?
- Det viser seg at 69% av de ansatte på C&T avdelingen ikke vet hva det er for noe. Hvorfor tror du det er sånn?
- Det viser seg at den største motivasjonsfaktoren blant C&T arbeiderne her er muligheten for å jobba med arbeid de finner interessant selv. Og tror du at det kan være en sammenheng mellom motiverte arbeidere og deres innovative evner?
- På hvilken måte gir dere beskjed til de ansatte om de har gjort en for dårlig jobb?
- Hvilke muligheter har de ansatte her for å utvikle sin kompetanse?
- Under min spørreundersøkelse blant C&T avdelingen her i Stavanger og Kristiansund fant jeg ut at medarbeiderne føler at de har relativt god mulighet for å utvikle sin kompetanse, men at de ønsker større mulighet for det en hva de allerede har. Hvilke grep tror du at Aker kan ta for å tilfredsstille de ansattes kompetanseutviklingsmuligheter?
- Tror du at de ansatte her er klar over hvilke muligheter de har for å utvikle seg selv? Eller tror du noen bare antar at nå har jeg en jobb og nå sitter jeg her uten å ha mulighet for å komme videre.
- Får de ansatte beskjeder av lederne her om hvilke muligheter de har?
- Ut ifra min undersøkelse viser det seg at de ansatte bare i middels grad føler at jobben tillater de i å være kreative, mens de ønsker større grad av kreativ utfoldelse på jobben. Tror du at Aker kan tjene på å gi de ansatte friere tøyler til å være kreative?
- Har du noen innspill på hvilken måte Aker kunne ha tjent på det?
- Tror du at Aker vil belønnes av å gi de ansatte mer kreativ utfoldelse eller tror du at det ikke har noen påvirkning?
- Jeg fant ut etter undersøkelsen at de ansatte var fornøyde med anerkjennelsen de fikk, men at de allikevel ønsket mer. På hvilken måte anerkjenner dere de ansatte her for en bra utført jobb?
- Vil det si bonus?
- Er det andre måter enn lønn som de ansatte blir anerkjent på?

---

## Intervju. Leder 2

- På hvilken måte gir dere informasjon om arbeidsoppgaver på Aker?
- Hvordan formidler dere annen praktisk informasjon?
- Har du hørt om ideportalen MyIdea?
- Ut i fra undersøkelsen viser det seg at 69% av medarbeiderne ikke har hørt om myidea. Hvorfor tror du det er slik?
- Det viste seg ut i fra undersøkelsen at den største motivasjonsfaktoren blant C&T medarbeiderne var å jobbe med noe de fant interessant. Tror du det kan være en sammenheng mellom motiverte medarbeidere og deres evne til å jobbe innovativt?
- På hvilken måte får de ansatte beskjed om de har gjort en for dårlig jobb?
- Ut ifra undersøkelsen viser det seg at medarbeiderne ønsker mer konstruktiv kritikk. Tror u at de kan utvikle seg på en måte om de får mer av det?
- Så det er individuelt?
- Hvilke muligheter har du ansatte her for å utvikle sin kompetanse?
- De ansatte her har svart at de har relativt gode muligheter for å utvikle seg, men at de ønsker en høyere grad av kompetanseutvikling en hva de allerede har. Hvilke grep tror du Aker kan ta for å tilfredsstille de ansattes ønske om mer kompetanseutvikling?
- Men tror du alle de ansatte er klar over hvilke muligheter de egentlig har eller tror du at mange av de tar for gitt at de ikke har like store muligheter som hva Aker faktisk tilbyr?
- Ut ifra undersøkelsen jeg foretok så viser det seg at de ansatte føler at de bare i middels grad blir tillatt å være kreative, mens de ønsker en større grad av kreativ utfoldelse på jobb. Tror du at Aker kan tjene på å gi de ansatte friere tøyler til å være kreative?
- Ja altså tror du at Aker kan tjene på å tillate de ansatte å tenke mer kreativt? For de føler at de har en begrensning?
- På hvilken måte anerkjenner dere de ansatte for et bra utført arbeid?
- Så de får det muntlig?
- Tror du at de ansatte her ønsker mer annerkjennelse for arbeidet sitt enn det de allerede får?

---

## Intervju. Medarbeider 1

- Hvordan mottar du informasjon om arbeidsoppgaver?
- På hvilken måte?
- På hvilken måte mottar du annen praktisk informasjon?
- Har du hørt om ideportalen MyIdea?
- Det viste seg at 69% av medarbeiderne her ikke hadde hørt om denne ideportalen. Hvorfor tror du det kan være slik?
- Hvorfor tror du at eventuelt andre medarbeidere ikke har hørt om myidea?
- Tror du at medarbeiderne her er mer innovative når de er motiverte for å arbeide?
- Hva er interessant arbeid for deg?
- Bare ta deg tid.
- Føler du at Aker gir deg nok interessant arbeid?
- Ut ifra undersøkelsen jeg hadde her viser det seg at det som er mest motiverende for medarbeiderne her er å jobbe med noe de finner interessant. Tror du at medarbeiderne her er mer innovative når de jobber med noe de finner interessant?
- På hvilken måte gir sjefene her i Aker beskjed til de ansatte om de har gjort en for dårlig jobb?
- På hvilken måte ønsker du å motta eventuell konstruktiv kritikk?
- Hvilke muligheter har dere her for å utvikle deres egen kompetanse?
- Hva er elearning?
- De ansatte har svart at de ønsker en større mulighet for kompetanseutvikling en hva de allerede har. Hvilke steg synes du at Aker kan ra for å tilfredsstille de ansattes ønske om kompetanseutvikling?
- Ut ifra undersøkelsen viser det seg at de ansatte ønsker en høyere grad av kreativ utfoldelse på jobb. Hva tror du kan begrense de ansatte i å være kreative her på Aker?
- Føler du at lederne her setter begrensninger på de ansatte sin kreativitet?
- Tror du at de ansatte vil bli mer innovative av få friere tøyler til å være kreative?
- Hvordan ønsker du å bli anerkjent for en bra utført jobb?
- Hvordan type tilbakemelding?
- På hvilken måte påvirker en annerkjennelse din motivasjon for videre arbeid?
- Ville du blitt mer motivert for arbeid om du hadde fått en høyere lønn eller mottatt bonus?
- Ønsker du mer utfordringer her på Aker?
- Så personlig så hadde ikke du trengt mer utfordringer?
- Det er fordi du allerede har fått mange utfordringer?

---

## Intervju. Medarbeider 2

- Hvordan mottar du informasjon om arbeidsoppgaver?
- På hvilken måte mottar du annen praktisk informasjon?
- Har du hørt om ideportalen MyIdea?
- Jo det er det.
- Det viste seg at 69% av medarbeiderne her ikke har hørt om den ideportalen. Hvorfor tror du at det kan være slik?
- Det viser seg at bedrifter som bruker ideportaler er mer innovative en bedrifter som ikke bruker det.
- Tror du at medarbeiderne her blir mer innovative når de er motiverte for å jobbe?
- Hva er interessant arbeid for deg?
- Føler du at Aker gir de ansatte her nok interessant arbeid?
- Ut ifra spørreundersøkelsen jeg hadde så viser det seg at medarbeiderne motiveres mest av å jobbe med ting som de finner interessant. Har du fått inntrykk av at folk her på Aker er mer innovative når de jobber med arbeid som de finner interessant?
- På hvilken måte gir sjefene her på Aker beskjed til sine ansatte om de har gjort en for dårlig jobb?
- Går det på hele teamet da eller får enkeltpersoner beskjed om de har gjort en for dårlig jobb?
- På hvilken måte ønsker du å motta eventuell konstruktiv kritikk?
- Jeg spurte i spørreundersøkelsen hvor mye kritikk de mottok her og hvor mye de ønsker å motta å folk ønsker å motta mer konstruktiv kritikk en hva de allerede fikk, og da forhørte jeg meg og det de mente var at det kunne bidra til å øke deres kompetanse ved å bare få kritikk, som jeg synes var litt overaskende, (at folk faktisk vil ha mer konstruktiv kritikk), men interessant.
- Nei du gjør ikke det?
- Hvorfor ikke?
- Hvilke muligheter har dere her for å utvikle kompetansen deres?
- Da ansatte her har svart at de ønsker større muligheter for kompetanseutvikling en hva de allerede har. Hvilke steg synes du at Aker kan ta for å tilfredsstille ønsker medarbeiderne har om mer kompetanseutvikling. Da kan jeg legge til grunn at de er fornøyde med det de allerede har, men at de allikevel ønsker mere kompetanseutvikling.
- For jeg har fått inntrykk av at enkelte ansatte vet veldig godt om hvilke muligheter de har, men enkelte andre ikke er helt klar over hvilke muligheter de egentlig har her i Aker, for når jeg har hørt med lederne så vet jeg jo at de her og de legger veldig godt til rette for dem, emn enkelte medarbeidere som ikke helt er klar over hvor godt de har blitt lagt til rette for.
- Er det på internett det?
- Så da kan du bare melde deg på.
- Okey, så da har du ikke noen mentor men det er kun nettbasert hvor du bare leser?
- Ut ifra undersøkelsen viste det seg at de ansatte ønsker høyere grad av kreativ utfoldelse på jobben. Hva tror du kan være begrensningene for de ansatte her i å være kreative på jobb?
- Ja, eller midt i.
- Hva er kort?



- 
- Tror du at de ansatte her vil bli mer innovative av å få friere tøyler til å være kreative?
  - På hvilken måte ønsker du å bli anerkjent for å ha gjort en god jobb?
  - Ville du blitt mer motivert for arbeid om du mottok lønn eller bonus?
  - Ønsker du mer utfordringer her på Aker når det kommer til arbeidsoppgaver?



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)