

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven i Innovasjon og Entreprenørskap fra Universitetet i Ås, er skrevet i samarbeid med Eidsiva Vekst. Oppgaven venter 30 studiepoeng og avslutter et toårig masterprogram.

Masteroppgaven er det mest omfattende og utfordrende jeg har tatt fatt på, men jeg er glad for å ha vært gjennom denne prosessen. Jeg har lært mye både faglig og om meg selv, men jeg må innrømme at det føles godt å være ferdig.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Eystein Ystad for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger og for at han inspirerte meg til å skrive om innovasjon. Jeg vil også takke lærere og medstudenter for et hyggelig og nyttig seminar i Strømstad. Takk til professor Anders Lunnan for gjennomlesning og innspill. Synne og Helene skal ha takk for moralsk støtte og faglige innspill, og Ida for gode innspill og korrekturlesing.

Videre vil jeg takke alle i Eidsiva Vekst for at jeg fikk muligheten til å skrive oppgaven i samarbeid med dere. Spesielt takk til Christian Forø som ga gode innspill til oppgaven og organiserte datainnsamlingen. Jeg er svært takknemlig for alle svar i spørreundersøkelsen, og for at jeg intervjuet stilte opp i en travel hverdag.

Den store hedersprisen går til Kjetil som har støttet meg på alle måter, både moralsk og faglig. Takk for tålmodighet, inspirasjon og for at du har utfordret meg til å strekke meg.

Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø og biovitenskap,

30 juni 2011

Linda Mæhre

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i idékonkurransen Eidsiva Challenge, et innovasjonstiltak igangsatt av Eidsiva Vekst for å øke innovasjonen i Eidsiva.

Det er en stor utfordring å jobbe med innovasjon og det å få effekter av innovasjonsarbeidet. Jeg har i denne oppgaven sett på følgende problemstillinger for å undersøke denne utfordringen;

1. Har Eidsiva Challenge hatt effekt på innovasjonsevnen i Eidsiva Energi?
2. Hvordan kan Eidsiva Challenge forbedres som innovasjonstiltak?

Ved å bygge på relevant litteratur presenterer oppgaven en forskningsmodell og til sammen seks forskningsspørsmål under problemstillingene. Forskningsmodellen baserer seg hovedsakelig på Amabile (1997) sin *model of creative components*, samt Ekvalls (1996) og Amabile og kollegaers (1996) teorier knyttet til å skape en kultur for kreativitet. Innovasjon, kreativitet, motivasjon, kreativitetskunnskap og innovasjonskultur er sentrale begreper i denne oppgaven.

I denne oppgaven undersøkes Eidsiva Challenge som ett case, med de ansatte som studieobjekter. Datainnsamlingen ble gjennomført ved å foreta en spørreundersøkelse og dybdeintervjuer av ansatte i Eidsiva, for å skape en metodetriangulering mellom kvantitative og kvalitative data. De kvantitative analysene tok sikte på å avdekke om Eidsiva Challenge hadde hatt noen effekter, mens de kvalitative analysene siktet på å avklare hva som påvirket disse effektene, og hvordan Eidsiva Challenge kunne forbedres.

Analysene viser at Eidsiva Challenge har hatt lave effekter på ansattes kreativitet i det daglige. Siden kreativitet er en sentral del av innovasjon er det også sannsynlig at Eidsiva Challenge har hatt liten effekt på innovasjon. Den viktigste årsaken til dette funnet, er hindringer i innovasjonskulturen som hemmer den effekten Eidsiva Challenge kan ha som tiltak. I diskusjonen pekes det på hvilke områder som bør forbedres og det foreslås tiltak til forbedringer for organisasjonen som helhet, og for Eidsiva Challenge spesielt.

Ledelsen må prioritere innovasjonsaktiviteter for seg selv og sine ansatte. Målene må forankres og kommunikasjonen mellom ledere og ansatte må forbedres.

Organisasjonskulturen preges av historien, og av manglende helhetsfokus. De ansatte må involveres mer i innovasjonsarbeid og mål. Det er behov for effektive prosesser for oppfølging og en tydelig rolle- og ansvarsfordeling. De ansatte har behov for å føle at deres deltakelse er meningsfull. I tillegg trenger mange ansatte å bli gitt rom fra sine ledere til å involvere seg i Eidsiva Challenge. Det er også behov for et større fokus på læring og utvikling av de ansatte, samt dannelser av team. En nettløsning foreslås innført for å inkludere flere ansatte og over lengre tid i innovasjonsprosessen, slik at idégenerering og idéutvikling blir en kollektiv prosess. For at idégenereringen skal få et bedre utgangspunkt, bør det også gis problemer som skal løses eller ideer de ansatte kan bygge videre på.

Summary

This Master thesis focuses on an idea competition called Eidsiva Challenge, initiated by Eidsiva Vekst to increase innovation in Eidsiva.

Working with and getting results out of innovation initiatives, is challenging. The following questions are the focus of this thesis;

1. Have Eidsiva Challenge had any effects on Eidsiva Energi's ability to innovate?
2. How can Eidsiva Challenge be improved as an innovation initiative?

Buildt on relevant literature, this thesis presents a research model and six research questions. The research model is mainly based on the Model of creative components by Amabile (1996), as well as Ekvall (1996) and Amabile with colleges (1996) theories on creating a culture for creativity. Innovation, creativity, motivation, creativity skills and culture for innovation are key concepts in this thesis.

Eidsiva Challenge was studied as a case, with employees in Eidsiva as my objects of study. The data collection was conducted by survey and in-depth interviews, to create a triangulation between quantitative and qualitative data. Quantitative data was analyzed to see whether Eidsiva Challenge has had any effects, whereas the qualitative data were analyzed to discover what affected the effects, and how to improve Eidsiva Challenge.

My analysis showed that Eidsiva Challenge have had low effects on employees creativity on a day to day basis. Creativity is a great part of innovation, and it is therefore likely that Eidsiva

Challenge has had low effects on innovation as well. Impediments in the culture for innovation were found to be the main reason for low effects. In the discussion I put forward which areas that need focus and improvement, in addition to suggestions for improvements in the organization and in Eidsiva Challenge.

Leaders need to prioritize innovation activities, for themselves and their employees. Objectives needs to be anchored, and the communication between leaders and employees must be improved. The organization culture is shaped by history and the lack of a holistic perspective. Employees have to be more involved in innovation work and objectives. There is a need for effective management processes, with roles and responsibility that are clearly divided. Employees need to feel that their participation is of meaning. In addition, many employees require room from their leaders if they are going to be able to engage in Eidsiva Challenge. More focus on learning, and the development of employees should also be a focal point, in addition the establishment of teams. An online solution is suggested to engage more employees in the innovation process, on a more continuous basis, so that the generation and development of ideas becomes a collective effort. Providing problems to solve, or ideas to build upon, are suggested to increase the generation of ideas.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Summary	iv
1. Innledning.....	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Eidsiva Challenge	2
1.3 Målsetting og motivasjon	2
1.4 Problemstilling.....	3
2. Eidsiva Energi.....	4
2.1 Kraftbransjen i Norge	4
2.2 Eidsiva Energi	7
2.2.1 Konsernet	7
2.2.2 Virksomhetene i Eidsiva	7
2.2.3 Innovasjon i Eidsiva Energi	8
2.2.4 Eidsiva Challenge.....	9
3. Teori og problemutvikling	11
3.1 Innovasjon	11
3.1.1 Hva er innovasjon?.....	11
3.1.2 Innovasjonsevne.....	12
3.2 Kreativitet	13
3.2.1 Kreativitet i innovasjonsprosessen.....	13
3.2.2 Myter om kreativitet	14
3.2.3 Kan kreativitet læres?	15
3.2.4 Problemorientert og utviklingsorientert kreativitet	17
3.2.5 Kreativitet på individ og organisasjonsnivå.....	18

3.3	Kreativitetskunnskap	19
3.4	Motivasjon	20
3.5	Hva påvirker innovasjonskultur?	22
3.5.1	En organisasjonskultur for innovasjon	22
3.5.2	Faktorer for ledelse	28
3.5.3	Faktorer for organisasjonskultur	28
3.5.4	Faktorer for struktur.....	29
3.5.5	Faktorer for belønning	29
3.6	Kontekstmodell og forskningsspørsmål	30
3.6.1	Forskingsspørsmål for problemstilling 1	30
3.6.2	Forskingsspørsmål for problemstilling 2:	31
3.6.3	Forskningsmodell	32
4.	Metode for datainnsamling.....	33
4.1	Valg av metode	33
4.2	Utforming av spørreundersøkelse	34
4.2.1	Innledning.....	34
4.2.2	Valg av spørsmål.....	35
4.2.3	Utforming av spørsmål og svaralternativer	36
4.2.4	Rekkefølge på spørsmål	37
4.2.5	Representativitet.....	37
4.3	Design av intervjuer	39
4.3.1	Generelt.....	39
4.3.2	Utvalg og representativitet	40
4.3.3	Intervjuguide	41
4.4	Måling	42
5.	Metode for dataanalyse	43

5.1	Metode for analyse av kvantitative data.....	43
5.1.1	Generelt.....	43
5.1.2	Prinsipal Komponent Analyse	43
5.1.3	Variansanalyse.....	45
5.1.4	Multivariat analyse.....	45
5.2	Metode for analyse av spørreundersøkelsen, del 2.....	46
5.3	Metode for analyse av intervjuer	47
5.4	Etiske spørsmål.....	48
6.	Analysen av spørreundersøkelsen	48
6.1	De nye variablene	48
6.2	Hva har Challenge hatt effekt på?	49
6.3	Har Challenge hatt større effekt på noen grupper?	50
6.3.1	Innledning.....	50
6.3.2	Effekter på Kreativitet	50
6.3.3	Effekter på Kreativitetskunnskap	51
6.3.4	Effekter på Motivasjon-holdning	52
6.3.5	Effekter på motivasjon-belønning.....	53
6.4	Oppsummering av effekter og forskjeller mellom grupper	54
6.5	Analysen av spørreundersøkelsen innen forbedring	56
6.5.1	Manglende kjennskap til eller deltakelse i Eidsiva Challenge	56
6.5.2	Ansattes forslag til forbedringer	60
6.6	Viktige avklaringspunkter til intervju.....	61
7.	Analysen av intervjuer.....	62
7.1	Mål.....	63
7.1.1	Oppfatning av mål og hensikt	63
7.1.2	Vekst må kommunisere sine mål	63

7.1.3	Challenge for alle.....	64
7.1.3.1	Challenge for alle ansatte og alle ideer	64
7.1.3.2	Flere bør engasjeres	64
7.1.4	Ideer i Challenge.....	65
7.1.4.1	Forstår ikke grunnlaget for valg av ideer.....	65
7.1.4.2	Ikke alle ideer leveres i Challenge	65
7.1.4.3	Eidsiva Challenge bør ta over mer av innovasjonsprosessene.....	66
7.1.5	Effekter av Challenge.....	66
7.2	Rammebetingelser.....	67
7.2.1	Tilrettelegging for deltakelse	67
7.2.1.1	Prioritering fra ledelsen.....	67
7.2.1.2	Avsatt tid	68
7.2.1.3	Press på arbeidsmengde	68
7.2.1.4	Senke barrierer for å levere idé.....	68
7.2.2	Samarbeid og forankring.....	69
7.2.2.1	Bra at Challenge drives av Vekst	69
7.2.2.2	Ledere må ha eierskap til Challenge.....	69
7.2.2.3	Vekst må støtte ledere	70
7.2.3	Prioritere Challenge.....	70
7.3	Motivasjon og kommunikasjon	71
7.3.1	Motivasjon.....	71
7.3.1.1	Stor variasjon i hvor motiverte ansatte er	71
7.3.1.2	Ansatte tror ikke på gjennomføringsevnen.....	71
7.3.1.3	Kjennetegn hos deltakere.....	73
7.3.1.4	Positive til Challenge	73
7.3.1.5	Prestisje knyttet til Challenge.....	73
7.3.2	Internt fokus	74

7.3.3	Kommunikasjon fra Vekst	74
7.3.3.1	Challenge mistet fokus i andre runde	74
7.3.3.2	Informasjon kan endre holdninger.....	75
7.3.3.3	Påminnelse	75
7.3.3.4	Alle ideer er verdifulle	75
7.3.3.5	Hva skjer med ideene i Challenge?.....	76
7.3.3.6	Informasjonskanaler.....	76
7.3.3.7	Informasjon og inspirasjon gjennom Kick-off.....	77
7.4	Gjennomføring.....	78
7.4.1	Opplæring.....	78
7.4.2	Idégenerering	78
7.4.2.1	Stor variasjon i hvor ofte kollegaer kommer med ideer	78
7.4.2.2	Utfordring å få ideer.....	79
7.4.2.3	Informantenes forslag for å tilrettelegge for idégenerering.....	79
7.4.2.4	Problemorientert vs. utviklingsorientert.....	80
7.4.2.5	Informantenes forslag til andre vinklinger	81
7.4.3	Idéutvikling.....	81
7.4.3.1	Ønske om å utvikle ideer sammen	81
7.4.3.2	Ønske om mer støtte.....	83
7.4.3.3	Seminar.....	83
7.4.4	Implementering av ideer	84
7.5	Sammenligning av matcher	84
7.5.1	Informant 1 og 3.....	85
7.5.2	Informant 2 og 5.....	85
7.5.3	Informant 7 og 8.....	86
7.5.4	Informant 4 og 6.....	86
8.	Diskusjon	87

8.1	Har Eidsiva Challenge hatt effekt på kreativitet i det daglige blant de ansatte i Eidsiva?	87
8.2	Har Eidsiva Challenge påvirket de ansattes motivasjon i forhold til å drive med innovasjon i det daglige?.....	88
8.3	Har Eidsiva Challenge økt de ansattes kreativitetskunnskap?	93
8.4	Hvordan kan målene for Eidsiva Challenge tydeliggjøres?	94
8.5	Hvordan kan innholdet i og gjennomføringen av Eidsiva Challenge forbedres?	96
8.6	Hvordan kan deltakelsen i Eidsiva Challenge økes?	98
9.	Avslutning.....	99
9.1	Konklusjon	99
9.2	Vurdering av forskningsmodell.....	100
9.3	Videre forskning.....	101
	Vedlegg A. Spørreundersøkelsen	102
	Vedlegg B. Visualisering av ruter i spørreundersøkelsen.....	106
	Vedlegg C. Bortfallsanalyse	106
	Vedlegg D. Prinsipal Komponentanalyse	109
	Vedlegg E. Intervjuguide	111
	Vedlegg G. Litteraturliste	114

Tabelliste

Tabell 1.	Oversikt over de største energiselskapene	6
Tabell 2.	Arbeidsmotivasjon.....	22
Tabell 3.	Gjennomsnittsverdier for hovedvariablene	49
Tabell 4.	ANOVA Kreativitet	50
Tabell 5.	ANOVA Kreativitetskunnskap	51
Tabell 6.	Spuriøs sammenheng - Kjønn	51
Tabell 7.	Spuriøs sammenheng - Kick-off	52

Tabell 8. ANOVA- motivasjon holdning.....	52
Tabell 9. ANOVA Motivasjon - belønning.....	53
Tabell 10. Sammenligning	54
Tabell 11. Grunner til ikke å delta på Kick-off	58
Tabell 12. Grunner til ikke å levere idé.	59
Tabell 13. Kommentarer fra spørreundersøkelsen.....	60
Tabell 14. Hva ville bidratt til at flere ville levert idé?	61
Tabell 15. Ansattes opplevde hensikt av EC.....	63
Tabell 16. Differanser og sammenhenger	87

Figurliste

Figur 2-1. Konesjoner fordelt på virksomheter.	6
Figur 2-2. Organisasjonskart Eidsiva Energi	7
Figur 3-1. Integrert innovasjonsmodell.....	13
Figur 3-2. Komponentmodell for individuell kreativitet.	19
Figur 3-3. Faktorer som fremmer eller hemmer kreativitet.	25
Figur 3-4. Faktorer som påvirker kreativitet	26
Figur 3-5. Forskningsmodell	32
Figur 4-1. Skala i spørreundersøkelsen	36
Figur 4-2. Visuelt hjelpemiddel	41
Figur 4-3. Måle effekter av EC.....	42
Figur 6-1. Oversikt over sammenhengen mellom variabler	55
Figur 6-2. Kjennskap til EC.....	56
Figur 6-3. Sannsynlighet for deltakelse	57

Ordliste og forkortelser

BKK:	Bergenhalvøens kommunale kraftselskap
EC:	Eidsiva Challenge
Eidsi'a:	Intranettet i Eidsiva Energi
Eidsiva Challenge:	Innovasjonskonkurransen for de ansatte i Eidsiva Energi. Nærmere beskrevet i kapittel 2.2.2
Innlandet:	Fellesbenevnelse for fylkene Hedemark og Oppland.
NTE:	Nord Trøndelag Energiverk
Strømninger	Internt magasin i Eidsiva
Vekst	Eidsiva Vekst, et av virksomhetsområdene i Eidsiva Energi.

1. Innledning

1.1 Introduksjon

Denne masteroppgaven skrives i samarbeid med bedriften Eidsiva Vekst, et datterselskap i energiselskapet Eidsiva Energi. Oppgaven skal fokusere på idékonkurransen Eidsiva Challenge, som er en av satsningene Eidsiva Vekst har startet for å bedre innovasjonsevnen i Eidsiva Energi.

Eidsiva Energi er en av 335 bedrifter som driver innen kraftbransjen (Olje- og Energidepartementet 2008). Som et stort konsern fusjonert fra mange kraftselskaper og bedrifter i fylkene Hedemark og Oppland med en markedsandel på ca 80 % av privatkundene i hjemmemarkedet (Lynne 2010), er Eidsiva Energi lik mange bedrifter i kraftbransjen.

Kraftbransjen er en bransje som ikke trekkes mye frem i innovasjonsforskning (Engen & Gjelsvik 2004; Woll 2009). Det betyr ikke nødvendigvis at det ikke har forekommet innovasjoner, men at kraftbransjen sjelden har vært objekt for forskeres undersøkelser. Engen og Gjelsvik (2004) fokuserte på radikale og langvarige innovasjonsprosesser i Lyse Energi med fokus på ledere og nøkkelpersoner. Woll (2009) derimot undersøkte det innovative potensialet hos ansatte i bransjen generelt og Eidsiva Energi, og det er deler av hennes undersøkelser jeg har tatt utgangspunkt i for denne oppgaven.

Det holder ikke lenger å være den mest effektive bedriften for å få og beholde konkurransekraft. Bedriftene må innovere godt og ofte i tillegg (Lawson & Samson 2001). Vi forstår derfor viktigheten av å drive med innovasjon i alle bedrifter, selv i de lønnsomme. Verden forandrer seg i høy takt og det nytter ikke "sove i timen" om bedriften vil sikre en lønnsom drift i fremtiden (Johnson et al. 2009:68). Utfordringen med innovasjon, er at det er en kontinuerlig endringsprosess som det hele tiden må jobbes med. Innovasjon er forskjellig fra bedrift til bedrift, fordi forholdene og menneskene som jobber der ikke er like (jfr. Goffin & Mitchell 2010:266-267).

Det er et økende kraftbehov i hele verden som gir et stort potensial for lønnsom satsning på innovasjon i energiselskapene. På grunn av tidligere fokus på drift i kraftbransjen er det en utfordring å snu denne tankegangen og involvere ansatte i innovasjon. Eidsiva tok dette på

alvor ved at de opprettet Eidsiva Vekst som fikk innovasjon som et av sine ansvarsområder. Eidsiva Vekst omtales heretter også under forkortelsen Vekst.

1.2 Eidsiva Challenge

Siden 50- tallet har den klassiske forslagskassen vært utbredt i norske bedrifter (Hoff & Holvig 2007:29). Eidsiva har tatt dette et stort skritt videre. I sitt arbeid med å bedre innovasjonskulturen og innovasjonsevnen, og få de ansatte mer involvert i nyskaping, gjennomførte Vekst et innovasjonsfremmende tiltak de kalte Eidsiva Challenge høsten 2009. Eidsiva Challenge er en idékonkurranse i Eidsiva Energi, med formål om å engasjere og stimulere til nytenkning slik at de gode ideene kommer til syne. Målet er å skape engasjement blant de ansatte, og samtidig identifisere behov og ideer som kan gi grunnlag for økt lønnsomhet eller ny forretning i eller utenfor Eidsiva. Eidsiva Challenge omtales heretter også under forkortelsen EC, og vil beskrives nærmere i kapittel 2.

Kristin Wold har skrevet en doktorgradsavhandling om de ansattes innovative potensial med Eidsiva Energi som case i perioden 2007 -09 (Woll 2009). Siden hennes undersøkelser har det skjedd en del i Eidsiva Energi, og Vekst er interesserte i å finne ut om EC har bidratt til endringer etter Kristins observasjoner.

I samarbeid med Vekst, skal jeg se på hvilke effekter EC har hatt, og hvordan EC kan bli et bedre verktøy for innovasjon i Eidsiva. Dette kan Eidsiva benytte til å se hvor de står i dag og hvordan de kan jobbe fremover med innovasjon. Det bringer meg videre til målsetting og problemstilling for denne oppgaven.

1.3 Målsetting og motivasjon

Min målsetting for denne oppgaven er å fremskaffe kunnskap om innovasjon og hva som påvirker innovasjonsevnen i kraftbransjen, med utgangspunkt i Eidsiva Energi som casebedrift. Som masterstudent innenfor entreprenørskap og innovasjon, med spesiell interesse for det sistnevnte, var innovasjon et naturlig startpunkt i søken etter tema for masteroppgaven. Jeg ønsket å lære mer om hvordan bedrifter jobber med innovasjon og lette derfor etter en bedrift jeg kunne skrive i samarbeid med slik at jeg kunne studere dette på nært hold.

Forretningsutviklerne i Vekst har behov for å finne ut hva de ansatte egentlig mener om Challenge, og de ønsket å få dette undersøkt av en som kommer utenfra. Vekst håper at Challenge skal bidra til å bedre innovasjonskulturen og innovasjonsevnen i konsernet. For å vite at dette er det riktige tiltaket og at utviklingen er på rett vei er det viktig å avdekke de ansattes holdninger og oppfatninger. Challenge skal engasjere og involvere de ansatte mer i innovasjon, og lære de ansatte å fokusere på kundebehov som kilder til gode ideer. Jeg er nysgjerrig på å se om dette har hatt noen effekt sammenlignet mot før tiltaket, hvor de fleste ansatte var mer fokusert på kreativitet knyttet til problemløsning (Woll 2009:151-152). Med bakgrunn i min undring og Vekst sine spørsmål ble problemstillingen og senere forskningsspørsmålene til.

1.4 Problemstilling

Jeg skal ikke studere hele kraftbransjen, men bruke Eidsiva Energi som casebedrift. Gjennom caset ønsker jeg å få frem resultater som kan være relevante for resten av kraftbransjen.

Analyseenheten i min undersøkelse er de ansatte i Eidsiva Energi. Jeg skal studere de endringer som EC synes å ha medført i forhold til kreativitet, som et grunnlag for å si noe om innovasjon i Eidsivakonsernet. Jeg skal se nærmere på noe av det Eidsiva Energi har jobbet med og må fortsette å jobbe med i forhold til innovasjon. Jeg har valgt å ta for meg ett innovasjonstiltak i Eidsiva Energi, Eidsiva Challenge, for å kunne studere dette inngående.

Kreativitet og implementering er like viktige deler av innovasjonsprosessen, men med den tiden jeg har til rådighet tror jeg Eidsiva Challenge kan gi mest interessante innblikk i den kreative fasen og se om Eidsiva har fått et bedre utgangspunkt for å innovere. Det er derfor naturlig at jeg avgrenser oppgaven ved å se på den delen av innovasjonsprosessen som går på kreativitet eller det å generere ideer og ikke på implementeringen. Konsekvensen blir at jeg ikke vil kunne si noe om hele prosessen fra idé til innovasjon. For å få et helhetlig bilde av innovasjon, anbefaler jeg Eidsiva å se på implementeringsfasen ved en senere anledning. Begrepene kreativitet, implementering, innovasjonsprosess, kreativ fase og innovasjon er sentrale i oppgaven og blir definert og utdypet i kapittel 3.

Ut i fra dette har jeg valgt følgende problemstillinger;

1. Har Eidsiva Challenge hatt effekt på innovasjonsevnen i Eidsiva Energi?

2. Hvordan kan Eidsiva Challenge forbedres som innovasjonstiltak?

En masteroppgave er begrenset av tid og ressurser og det er derfor ikke mulig å se på alle interessante sider av et case. Det var nødvendig å spisse problemstillingen for å kunne si noe om den. Del 1 handler om å se på de indirekte effektene av Eidsiva Challenge. Jeg undersøker og forutsetningene for å innovere er endret som følger av EC. De direkte effektene, altså hva som kom ut av konkurransen, blir ikke undersøkt inngående.

På bakgrunn av funn i problemstilling 1 vil jeg diskutere tiltak for forbedringer i problemstilling 2. Diskusjonen om forbedringer handler i stor grad om å utvikle en god innovasjonskultur i Eidsiva Energi. I teoridelen vil jeg identifisere de viktigste faktorene for å bedre innovasjonskulturen.

2. Eidsiva Energi

Dette kapittelet handler om kraftbransjen og beskriver mer om Eidsiva Energi for lesere som ikke er kjent med bedriften. Hvordan Eidsiva Energi jobber med innovasjon vil kort beskrives. Det vil også forklares mer om Eidsiva Challenge og tankene bak denne innovasjonskonkurransen.

2.1 Kraftbransjen i Norge

Kraftbransjen er den delen av energibransjen som produserer og selger kraft (strøm) og drifter nettet som strømmen føres i. Norske kraftselskapers samlede kraftproduksjon i et vanlig år ligger på rundt 121 TWh (Olje- og Energidepartementet 2011), mens årsforbruket i Norge for 2010 var på rundt 130 TWh (Hafslund 2011). Selskapene selger kraft til sine kunder i Norge og på den nordiske kraftbørsen Nord Pool. Det unike i Norge mot andre europeiske land er at 99 % av kraftproduksjonen er vannkraft, noe som utgjør hele 1/3 av fornybar kraftproduksjon i Europa. Norge er knyttet til EU gjennom EØS, og må derfor forholde seg til EØS-avtalens bestemmelser om konkurranse, monopol og statstøtte. Politisk er det viktig for

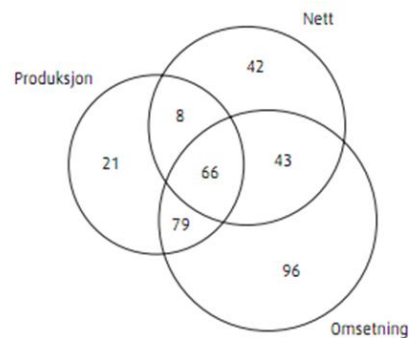
Norge å jobbe opp imot EU for å sikre at rammevilkårene for eksport av kraft er stabile og forutsigbare. (Olje- og Energidepartementet 2011)

Siden vannkraftutbygging ble viktig i Norge har stat og kommuner eid og utnyttet den betydelige andelen vannfall. Historisk produserte private selskaper kraft til industri og det offentlige til husholdninger. Mange kraftselskap hadde monopol i sitt område og ofte kontroll over både produksjon og distribusjon uten store restriksjoner før 1990. (Statens forvaltningstjeneste 2004)

Kraftbransjen ble altså ikke et konkurransemarked før Energiloven (Energiloven 1990) trådte i kraft i 1991 (Statens forvaltningstjeneste 2004). Året etter ble EØS avtalen undertegnet som gav Norge og norsk industri tilgang til EUs indre marked. Samme år som EØS avtalen ble undertegnet ble kraftbørsen Nord Pool Spot etablert, hvor kraft kjøpes og selges på et åpent marked og som i dag er den største kraftbørsen i verden. Den ble først etablert i Norge, før den bredte seg i Skandinavia og i Nord Europa (Statens forvaltningstjeneste 2004). Loven førte til mange fusjoner og oppkjøp i bransjen og bedrifter som tidligere hadde fokusert på drift måtte nå fokusere på effektivitet og lønnsomhet. Omveltningen i kraftbransjen fra forsyningsorientert tankegang til markedsorientering betydde et skifte for både for ledere og ansatte i kraftselskapene. Organisasjonsendringene og regelverket har derfor påvirket kulturen i energiselskapene (Woll 2009:59).

Fusjoner og oppkjøp etter Energiloven medførte store endringer på eiersiden. De fleste kraftselskapene er nå organisert som AS (ca. 80 %) og i tillegg blir stadig flere organisert som konsern. Kommuner og fylkeskommuner eier ca 52 % av kraftselskapene, private rundt 12 % og statens eierskap forvaltet av Statskraft er på omtrent 36 % (Olje- og Energidepartementet 2008). Den lave andelen privateide selskaper skyldes hjemfallsretten som sikrer den norske stat rettighetene til vannfall og kraftverk når konsesjonskontrakter går ut (Statens forvaltningstjeneste 2004).

Kraftbransjen deles inn i kraftprodusenter, nettleverandører og kraftleverandører(omsetning). Det å inneha alle disse funksjonene på tvers av næringskjeden betegnes som vertikal integrering og kjennetegner bedriftene i sentrum av figur 2-1. Som vi ser av figuren driver den største andelen av de 335 bedriftene kun med omsetning. Holdingselskaper og kraftmeglere uten konsesjon fremgår ikke av denne figuren. Både antallet bedrifter og statens eierandeler er uvanlig sammenlignet med andre land i Europa (Olje- og Energidepartementet 2008:72).



Figur 2-1. Konsesjoner fordelt på virksomheter.

Mange store kraftselskaper er skilt ut fra de gamle kommunale eller fylkeskommunale verkene og har derfor hjemmemarkedet som en stor del av kundemassen. De største kraftselskapene har en høy markedsandel av sine hjemmemarked og i følge NVE (2010) har de i gjennomsnitt 63 % av næringskundene og 74 % av privatkundene i sitt område. Konkurransen øker og i 2010 var det 244.000 leverandørskifter blant privatkunder, mens 33.000 næringskunder skiftet leverandør (NVE 2010). I tabell 2-2 ser vi at Eidsiva er på listen blant de ti største selskapene innen både produksjon, nett og omsetning.

Tabell 1. Oversikt over de største energiselskapene¹

De 10 største omsetterne av energi etter produsert TWh/ år.	De 10 største nettselskapene etter overført mengde GWh/år.	De 10 største kraftprodusentene (etter omsetning)
Statkraft Energi Norsk Hydro Produksjon, Fjordkraft Hafslund Strøm LOS <u>Eidsiva Energi Marked</u> Lyse NorgesEnergi Troms Kraft Marked Statoil Norge	Hafslund Nett BKK Nett Skagerak Nett Agder Energi Nett <u>Eidsiva EnergiNett</u> Lyse Elnett Fortum Distribusjon Trondheim Energiverk Nett Nett AS Troms Kraft Nett	Statkraft E-CO Energi Norsk Hydro Agder Energi BKK Lyse Nord-Trøndelag Energiverk <u>Eidsiva Energi</u> Hafslund Sunnhordland Kraftlag

¹(Olje- og Energidepartementet 2008:75-78).

2.2 Eidsiva Energi

2.2.1 Konsernet

Konsernet Eidsiva Energi ble etablert i 2000, etter fusjoner av flere energiselskaper i regionen. Historien og kulturen stammer fra alle de opprinnelige energiselskapene og går derfor nesten 100 år tilbake i tid (Woll 2009:56). Selskapet eies av 26 kommuner i Oppland og Hedemark, samt Oppland og Hedmark fylkeskommuner. Dette eierforholdet er et likhetstrekk for mange kraftselskaper. Et slikt eierforhold betyr at mye av overskuddet går tilbake til kommunene og kommer strømkundene til gode, som bidrar til å beholde kundene i hjemmemarkedet. (Eidsiva Energi 2009)

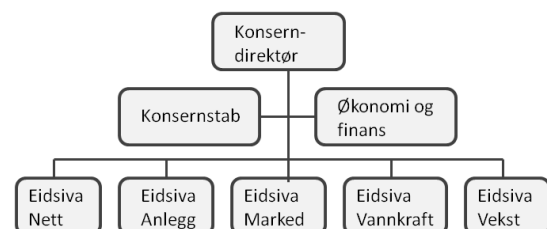
Eidsiva Energi er blant de ti største foretakene i kraftbransjen som vi så i tabell 2-2, og er organisert som et konsern i likhet med 75 andre energiselskaper. (Olje- og Energidepartementet 2008). Eidsiva Energi er på mange måter lik andre energiselskaper i Norge. De må følge de samme reglene og med den økte konkurransen må de stadig jobbe hardere for å bedre sin konkurransekraft. Drift, produksjon, vedlikehold og utvikling kjennetegner arbeidsplassene i Eidsiva, noe som er typisk for energiselskaper (Woll 2009:55). Eidsiva Energi kan best sammenlignes med Agder Energi, BKK, NTE, Troms Kraft og Lyse (Forø 2011). Selskapene eies av kommuner og fylkeskommuner i sin region. Hver av disse har et regionalt fokus og satser i hovedsak på sin egen region, og opptre dermed ikke som direkte konkurrenter av hverandre. De har derimot ulike satsningsområder innen fornybar energi og ulike organisasjonsstrukturer.

2.2.2 Virksomhetene i Eidsiva

Eidsiva Energi har en desentralisert struktur.

Konsernadministrasjon ligger i Hamar, der også datterselskapene Eidsiva Nett, Eidsiva Anlegg og Eidsiva Marked har sine hovedkontorer.

Eidsiva Vannkraft ledes fra Lillehammer og Eidsiva Bioenergi og Eidsiva Vekst fra Gjøvik. Noen av disse bedriftene har også avdelinger på ulike lokasjoner i Hedemark og Oppland. Datterselskapene er kunder av hverandre og samtidig deler av en verdikjede i et stort



Figur 2-2. Organisasjonskart Eidsiva Energi

foretak. Datterselskapene er selvstendige og står ganske fritt så lenge de leverer økonomisk. Til sammen sysselsetter Eidsiva Energi ca 950 ansatte, har ca 3,6 milliarder kroner i omsetning og omtrent 7,4 milliarder kroner i bokført egenkapital (Eidsiva Energi 2010).

Eidsiva Energi er et vertikalt integrert foretak som vil si at de dekker hele verdikjeden. Eidsiva Marked er leverandøren som selger kraften til husholdninger og næringskunder, i tillegg til å stå for merkevarebygging og kundekommunikasjon. Eidsiva Vannkraft og Eidsiva Bioenergi produserer energi. Eidsiva Nett er nettleverandør og må følge et strengt regelverk for å skille nettvirksomheten fra de andre bedriftene, spesielt i kommunikasjon med kunder og sine priser. Nettleverandører er som sagt monopolbasert og kan derfor ikke favorisere kraftleverandører eller gi fordeler til de andre selskapene i Eidsiva Energi. Eidsiva Anlegg bygger og rehabiliterer nettet, med Eidsiva Nett som sin største kunde. Eidsiva Vekst sin rolle er å bistå og utfordre til videreutvikling og nyskaping i alle bedriftene i konsernet. Eidsiva Challenge er et av tiltakene som tar sikte på nettopp dette. I tillegg er Eidsiva Vekst et investeringsselskap med en investeringskapital på rundt 1,1 milliarder kroner. De investerer i og utenfor konsernet, gjerne i unoterte bedrifter som kan bidra til verdiskaping i regionen og for Eidsiva Energi. Investeringer utenfor konsernet rettes ofte mot nye energiformer og ny teknologi.

2.2.3 Innovasjon i Eidsiva Energi

I Eidsiva Energi sin årsrapport (2009) forteller konsernsjefen at "*Vi har en sterk ambisjon om å være en innovativ pådriver i og for Innlandet*". I det legger han at de gjennom Eidsiva Vekst skal være en verdiskaper og bidra til verdiskaping i Hedmark og Oppland. Å være innovative er også nedfelt i Eidsivas verdier. Eidsiva Vekst har hatt hovedansvaret for denne oppgaven siden etableringen i 2005.

I Eidsiva Energi kan et eksempel på en innovasjon være nye eller forbedrede produkter som vil hjelpe de ansatte i sitt arbeid. Tor Arne Sande i Eidsiva Anlegg har funnet opp en ny type lineklemme for høyspentanlegg (Strømninger 2011:9)². Den nye lineklemmen kan brukes under spenning og er gjenbrukbar, men nyhetsaspektet er at den er mer monteringsvennlig sammenlignet med dagens løsninger. Sande så et behov, fant en løsning og prosessen med å

² Strømninger er et internt magasin i Eidsiva

få den implementert i Eidsiva er i gang. Dette kan bli både en produktinnovasjon og en prosessinnovasjon. Et produkt som Eidsiva kan bruke selv og muligens selge eller lisensiere til andre energiselskaper og en prosessinnovasjon fordi den gjør hverdagen til energimontørene enklere.

Virksomhetene deltar i en rekke FoU prosjekter, blant annet i regi av Energi Norge, som et ledd i innovasjonsarbeidet. Eidsiva Energi bidrar også i arbeidet med å få etablert et universitet i Innlandet som kan bidra til vekst og økte synergieffekter. Investeringene Vekst foretar i nye bedrifter er også et ledd innovasjonsarbeidet.

For å jobbe med innovasjon satser Eidsiva Energi på sine ansatte. Flere ansatte har fått muligheten til å delta i et internt kurs i innovasjonsledelse, og alle ansatte som ønsket det kunne delta på innovasjonsforedrag og levere ideer i idékonkurransen Eidsiva Challenge.

2.2.4 Eidsiva Challenge

Eidsiva Energi har ansatte med mye kunnskap og kompetanse som er en av hovedkildene til innovasjon. Det er de ansatte som har de beste forutsetningene for å se behov, komme med ideer og identifisere tiltak. Dette er en ressurs Eidsiva Vekst ville forsøke å utnytte når de lagde innovasjonskonkurransen Eidsiva Challenge. Konkurransen er et ledd i deres forretningsutviklingsarbeid.

Det var Eidsiva Vekst som utviklet et konsept for en innovasjonskonkurransen i Eidsiva Energi. De ønsket oppmerksomhet rundt viktigheten av å ta i bruk og identifisere behov og ideer som ansatte så. Det skulle starte som et "lavterskel" konsept der de hadde like stort fokus på å identifisere behov som å identifisere mer konkrete løsninger. De ville gi de ansatte en utfordring uten å skremme bort deltakere, da mange kunne tolke innovasjonskonkurransen som en konkurranse for store radikale ideer. Navnet ble derfor Eidsiva Challenge.

Målet med Challenge er å skape engasjement blant de ansatte, og samtidig identifisere behov og løsninger som kan gi grunnlag for økt lønnsomhet eller ny forretning i eller utenfor Eidsiva. Det skal være en konkurranse om å komme opp med gode behovsbeskrivelser eller løsninger som helst skal ha en implikasjon på Eidsivas virksomhet, Eidsivas kunder eller bidra til ny forretning.

Eidsiva Challenge ble gjennomført første gang i 2009/2010 og er i skrivende stund inne i sin andre runde. I den første runden ble "Kick-off" arrangert før innleveringen av ideer. Kick-off arrangementet ble utviklet i samarbeid med Innoco og besto av innovasjons- og inspirasjonsforedrag og idémyldring. Innoco er en bedrift som hjelper organisasjoner i sitt innovasjonsarbeid. Seminaret for alle som kom videre i konkurransen inneholdt presentasjoner om innovasjon og det å lykkes, idéutvikling i grupper og presentasjonsøving. Hensikten med workshopsene som ble arrangert (Kick-off og seminar) var at deltakerne skulle sitte igjen med motivasjon, nyttige innovasjonsverktøy og et konkret startpunkt for videre innovasjonsarbeid. Målet var at de ansatte skulle kunne mestre enkle teknikker og verktøy i forhold til idéutvikling.

Til sammen kom det i første runde inn 129 ideer fra mer enn 90 personer, og alle virksomhetsområdene var representert. Av disse ideene gikk 21 videre og idéhaverne bak disse ideene fikk delta på seminaret. Av disse var det 10 ideer som ble plukket ut som finalister. Vinneren av den første Challenge var Ottar Lied i Eidsiva Nett. Han hadde sett behovet for et ultralydverktøy til å undersøke stolper for råte eller andre skader. Hvis denne ideen tas i bruk økes sikkerheten til montørene og Eidsiva kan spare penger fordi stolpene kan skiftes til rett tid. Ottar og vinnerne av 2 og 3 plass vant alle en reise til Silicon Valley i San Francisco.

Challenge er nå inne i sin andre runde, denne gang uten Kick-off. Grunnen til det valget var at desentraliserte bedrifter vanskeliggjør felles samlinger og passende tidspunkt. I tillegg måtte ekstern foredragsholder være tilgjengelig. Det Vekst derimot gjorde var å ha en offensiv markering på intranett og i internavisen, samt å delta i ledelsesmøter for å oppfordre ledere til å inspirere sine ansatte til å levere bidrag i konkurransen. I runde to ble det levert 46 ideer i konkurransen, men vinnere er i skrivende stund ikke annonsert.

På sikt er Vekst bekymret for at Challenge utvikler seg til å bli en elitekonkurransen, hvor få ansatte leverer ideer fordi nivået oppleves som høyt. For å motvirke dette blir både små og store ideer plukket ut til å gå videre i konkurransen. I tillegg var det enkelt å levere en idé ved å fylle ut et kort skjema. Vekst lurer på hva som er den riktige veien å gå videre med Challenge og hvilke konsekvenser det vil ha. Dette vil diskuteres i kapittel 8.

3. Teori og problemutvikling

Hensikten med dette kapittelet er å gjennomgå teori og deretter bruke den til å utvikle et teoribasert forskningsopplegg. I dette kapittelet vil jeg definere sentrale begreper, presentere rammeverk og avgrense oppgaven. I tillegg vil jeg gi en overordnet presentasjon av tidligere forskning på området som er av relevans for analyser og diskusjon.

3.1 Innovasjon

3.1.1 Hva er innovasjon?

Det finnes til nå ingen definitiv og endelig definisjon på innovasjon som alle kan enes om. Dette skaper debatt og forskning som går i ulike retninger fordi ulike fag har ulike tradisjoner og vinklinger. Det finnes smale og vide definisjoner av innovasjon og de passer til å nærme seg forskjellige problemstillinger innen ulike fag. Begrepet innovasjon har i de siste årene blitt en del av dagligtalen og på den måten et utvannet begrep som vi har ulike meninger og oppfatninger av. Det gjør det spesielt viktig å definere begrepet.

Økonomen Joseph Schumpeter er en av de som siteres mest innen alle fagretninger når det kommer til innovasjon. En av hans definisjoner er "*Innovation combines factors in a new way, or that it consist in carrying out New Combinations*" (Schumpeter 1939:84). Altså nye kombinasjoner av kjente ressurser.

Det er lett å assosiere innovasjon kun med nye produkter eller ny teknologi. Jeg synes derfor det er viktig å poengtere at innovasjon favner mer. Schumpeter hadde et bredt syn på innovasjon og erkjente både *produkt-, prosess- råvare-, markeds-, og organisasjonsinnovasjon* (jfr. Aasen 2009:3; Fagerberg et al. 2005:6). Etter Schumpeter har også tjenester blitt sett på som en egen type innovasjon (Goffin & Mitchell 2010:80).

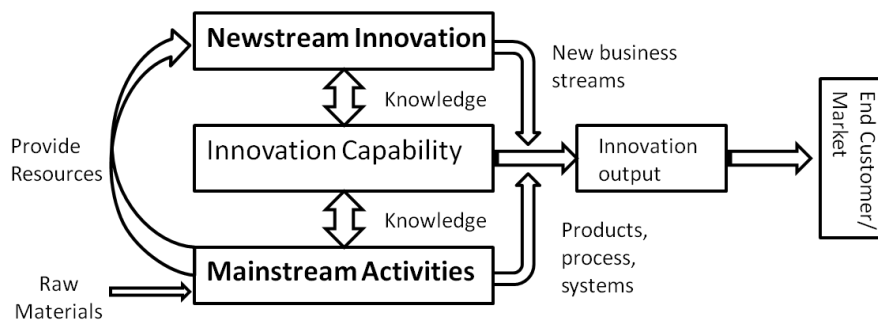
De fleste kan også enes om at innovasjon eller nyskaping er noe nytt, men hvilken nyhetsgrad som kreves for at det kan kalles innovasjon er det derimot uenigheter om. Johannessen et.al. (2001) har gått inn på temaet og utviklet tre dimensjoner som avgrenser nyhetsgrad: *Hva er nytt? Hvor nytt er det? Og hvem er det nytt for?* I dimensjonen *hva som er nytt*, går forfatterne inn på ulike typer innovasjoner slik som Schumpeter (1939) nevnt over. *Hvor ny* en innovasjon er, kan måles på en skala hvor innovasjonen er mer eller mindre

radikal eller inkrementell (Johannesen et al. 2001). Innovasjoner som er ny for verden betegnes som radikale innovasjoner, som er den høyeste innovasjonsgraden på skalaen. Det første flyet var i sin tid en radikal innovasjon. I motsatt ende av skalaen finner vi inkrementelle innovasjoner som ofte er forbedringer av eksisterende innovasjoner. *Hvem det er nytt for* er den siste dimensjonen. En innovasjon kan være ny for verden, ny for markedet eller bransjen, ny for en bedrift eller ny for en avdeling i en bedrift. Mange vil likevel påstå at når det kun er nytt for en bedrift er ikke lenger en innovasjon, men en imitasjon (Dorf & Byers 2008:110). Imitasjon vil si etterligning, mens diffusjon sikter til spredningen av innovasjonen.

Det er viktig for meg å finne en bred definisjon av hva innovasjon omfatter. Terziovski (2007) har forent ideer fra Porter & Stern og Subramanian & Nilakanta i sin definisjon. Innovasjon er *"...the application of resources to create value for the customer and the enterprise by developing, improving and commercializing new and existing products, processes and services"* (Terziovski 2007:3). Jeg har valgt denne definisjonen fordi jeg mener den bringer sammen de viktigste kvalitetene til innovasjon, hvordan ideer blir til innovasjon og hvilke områder innovasjoner kan oppstå innen. Jeg savner derimot en videre tilnærming til hvilke innovasjoner det innebærer og velger derfor å tilføye markeds-, råvare-, og organisasjonsinnovasjoner etter Schumpeters definisjon. Definisjonen påpeker også målet med innovasjon, nemlig verdiskaping, som er viktig å påpeke i forbindelse med en innovasjonskonkurranse.

3.1.2 Innovasjonsevne

Innovasjonsevne kan defineres som *"...the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders"* (Lawson & Samson 2001:384). Altså å ha de nødvendige evnene og benytte disse i innovasjonsprosesser, både til å generere ideer og til å implementere. Denne definisjonen nevner ikke tjenester, som jeg velger å legge til i definisjonen. Av definisjonen ser vi også at ideene må være nye og nyttige for bedriften slik at de bidrar til verdiskaping. Innovasjonsevne handler i korte trekk om å ha evne til å drive bedriften fremover gjennom innovasjon.



Figur 3-1. Integrert innovasjonsmodell.³

I Lawson og Samsons (2001) integrerte innovasjonsmodell forsøker de å beskrive hvordan innovasjonsevnen forholder seg til bedriften. Produkter som produseres og selges i daglig drift har en begrenset salgstid før markedet krever noe nytt. Overskudd fra daglig drift (Mainstream Activities) må derfor investeres i utviklingen (Newstream Innovation) av nye produkter, markeder, teknologier og framtidig forretning. Evnen til å balansere effektiv daglig drift og utvikling med innovasjon som resultat, er bedriftens innovasjonsevne (Lawson & Samson 2001).

3.2 Kreativitet

3.2.1 Kreativitet i innovasjonsprosessen

En idé som skal bli til en innovasjon må gjennom en innovasjonsprosess, som er hele veien fra idé til kommersialisering (Smith 2006:6). Ideen må skapes, utvikles og deretter introduseres med suksess i markedet eller organisasjonen. Det er prosessen hvor dette skjer som kalles innovasjonsprosessen (Smith 2006:107). Siden kreativitet er en startpunktet for innovasjonsprosessen, er innovasjon avhengig av kreativitet (Amabile 1997; Terziovski 2007:3).

På 50-tallet ble innovasjonsprosessen sett på som en lineær prosess med fokus på at teknologien drev utviklingen, og senere at markedet drev innovasjonen. De fleste av dagens forskere ser derimot innovasjonsprosessen som en syklus, nettverk eller en form for overlappende prosess (Aasen 2009:13; Schilling 2010:119-124). Det poengteres at *"Innovasjonsprosessen ikke er én, men mange prosesser som samlet leder til innovasjon"* (Aasen 2009:18). West beskriver det som *"Sykluser med perioder av innovasjon"*

³ Lawson & Samson 2001:383

-initiering, -implementering, -adopterings og -stabilisering” (West 2002:358 - egen oversettelse). Initiativet er den fasen hvor for eksempel den ansatte foreslår en idé for bedriften. Implementering er fasen hvor en idé først blir tatt i bruk og videre tilpasset. Adopsjonsfasen er når ideen blir en innovasjon og blir tatt i bruk av mange. Den siste fasen, stabiliseringsfasen, oppstår når den opprinnelige ideen har blitt til en selvfølge for organisasjonen eller brukerne (West 2002:358).

Ulike forskere har gitt innovasjonsprosessens deler ulike navn og ulike inndelinger. Innovasjon i organisasjoner kan deles inn i to hovedfaser i følge Knight (1967:480) ”1. *The creation of the idea and its development and 2. The introduction and adoption of the idea.*” Jeg har valgt å se nærmere på den første delen som Knight (1967) beskriver, altså idéutviklingen. Dette tilsvarer West (2002) sin initiativfase. Jeg avgrensar altså oppgaven til det å få en idé, utvikle den og foreslå den for bedriften. I fortsettelsen kaller jeg dette den kreative fasen. Selv om innovasjonsprosesser ikke er lineære kan de med fordel visualiseres slik for å forenkle og bedre kommunisere komplekse sammenhenger.

Kreativitet og implementering er underliggende for all innovasjon (Goffin & Mitchell 2010 etter O'Reilly & Tushman 1997). Med den tiden jeg har til rådighet tror jeg Eidsiva Challenge kan gi mest interessante innblikk i den kreative fasen i forhold til å se om Eidsiva har fått et bedre utgangspunkt for å innovere. Det er derfor naturlig at jeg avgrensar oppgaven ved å se på den delen av innovasjonsprosessen som går på kreativitet, og ikke på implementeringen av ideer som kommer ut av konkurransen. Konsekvensen blir at jeg ikke vil kunne si noe om hele prosessen fra idé til innovasjon. For å få et helhetlig bilde, anbefaler jeg Eidsiva og se på implementeringsfasen ved en senere anledning.

3.2.2 Myter om kreativitet

Kreativitet er av mange et misforstått fenomen. Det er et utbredt, men lite riktig bilde at ideer dukker opp som om en lyspære tennes. Ideer vi får dukker opp når vi har tenkt en stund enten bevisst eller ubevisst på for eksempel et problem vi ønsker å løse. Vi samler inn inntrykk og inspirasjon fra omgivelsene våre og kombinerer det med våre evner og kunnskap, før vi av og til klarer å sette sammen dette til nye ideer (Farstad 2003:206). Det er derfor mennesker stort sett er kreative innen det de har mest interesse for og kan mye om (Drazin et al. 1999:294). Vi påvirkes av det som er rundt oss og blir mer kreative av å ha

kreativitet rundt oss. "[...]sannsynligheten for kreativ idégenerering øker når eksponering til andre relevante ideer øker" (Osborn 1963 i Amabile et al. 1996:1160-egen oversettelse).

Det er en myte at bare sprø tanker er kreative. Kreativitet krever divergent tenking, altså det å tenke annerledes, i følge Lawson & Samson (2001). Flere forskere understreker at den divergente tenkingen skal være relevant og passende til det problemet som skal løses eller den muligheten som har bydd seg (Amabile 1997; Sternberg 2005). Amabile definerer kreativitet som "[...]simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity, from science, to the arts, to education, to business, to everyday life." Og påpeker i tillegg at "[...]creativity is the first step in innovation" (Amabile 1997:40).

En tredje myte er at kreativitet er forbeholdt spesielle yrker som kunstnere og artister. Amabile sin definisjon av kreativitet avkrefter dette. Vi har en tendens til å tenke at det er visse områder vi ikke vil ha kreativitet, hos tannlegen for eksempel. Når du sitter i stolen vil du selvsagt ikke være forsøkskanin, men jeg vil påstå at vi kan være takknemmelige for kreativiteten som har ført til innovasjoner innen tannpleie og tannbehandling.

Woodman og kollegaer er opptatt av å måle kreativitet ut fra å skape resultater i form av produkter og teknologi (Woodman et al. 1993). Jeg mener at dette blir å måle om den kreative aktiviteten har ført til en innovasjon eller ikke. For min egen del er det også viktig å skille mellom kreativitet og innovasjon, noe jeg opplever en del definisjoner ikke tar stilling til. Amabile (1997) og Drazin et al. (1999:290) fokuserer på kreativiteten i prosessen for å komme opp med ideer, noe jeg mener blir mer nærliggende siden kreativitet kan være høyst til stede selv om ideene ikke implementeres. Jeg mener at kreativitet er viktig for innovasjon, men ikke et sammenfallende begrep. Kreativitet er derimot en viktig del og forutsetning for innovasjonsprosessen, gjennom idéutvikling.

3.2.3 Kan kreativitet læres?

Det har i de senere årene blitt viktigere for bedrifter å satse på sine ansatte.

Innovasjonsforskning innen flere felt peker ut de ansatte som den viktigste kilden til innovasjon (Cummings & Oldham 1997). Kan ansatte lære kreativitet eller er det bare noen som er kreative?

Forskere har forsøkt å avdekke om det er spesielle personer som er kreative, eller om alle er disponert for kreativitet (Amabile 2001; Cummings & Oldham 1997). Hvis det første er sant impliserer det at organisasjoner må sørge for å ansette et tilstrekkelig antall kreative mennesker. Hvis alle kan lære å bli kreative i riktige omgivelser kan organisasjonen derimot påvirke sine ansatte.

Oldham og Cummings (1997) hevder at det er noen mennesker som er eller har potensial for å være kreative, mens andre ikke har dette potensialet. De fremhever at det er bare ved tilrettelegging for mennesker med potensial at kreativitet kan fostres. Dette potensialet finnes i problemløsende mennesker med spesifikke personlighetstrekk skal vi tro deres syn. Jeg er enig i at noen mennesker kan ha mer talent for å være kreative eller har bedre forutsetninger, men jeg tror likevel at alle har et potensial for å være kreative. Hennessey og Amabile (1988) og Amabile (1997) støtter dette og de tror interesse og motivasjon, sammen med oppmuntring avgjør om du utvikler og utøver kreativitet. Kreativitet er noe mennesker potensielt kan utvikle gjennom livet hvis de får sjansen til å lære i støttende omgivelser (Amabile 2001 etter Dweck 1986).

Jeg tror dette avhenger av hvordan man ser på kreativitet. Hvis man tenker på kreativitet som en tilstand eller egenskap er det vanskelig å se for seg at det er mulig å påvirke i stor grad. Ser man kreativitet kun som et talent er det forståelig at slutningen blir at bare de med et slikt talent kan påvirkes. Hvis man ser på kreativitet som en kunnskap som kan læres og trenes på i likhet med annen kunnskap, vil man kunne anta at alle med evne til å lære har mulighet til å bli mer kreative. I dette tilfellet vil kreativitet økes gjennom å lære metoder for idégenerering, idéutvikling og problemløsning. Rhodes ser på kreativitet som en kunst som man kan trene seg opp i og bli bedre på (Rhodes 1961). Ved å anta at kreativitet kan læres, kan man anta at de sosiale omgivelsene påvirker kvalitet og frekvens på kreativ oppførsel (Amabile et al. 1996).

For at kreativitet skal oppstå trengs det tilrettelegging, uansett om man mener at kreativitet kan læres eller ikke. Eidsiva Challenge er et eksempel på en tilrettelegging for kreativitet. Synet på om kreativitet kan læres eller ikke vil ha stor innvirkning på et tiltak som Challenge. Hvis man mener at kreativitet ikke kan læres bør fokuset ligge på å rekruttere kreative

mennesker, men hvis man i likhet med meg mener at kreativitet kan læres, bør tilretteleggingen favne så mange som mulig.

3.2.4 Problemorientert og utviklingsorientert kreativitet

Her presenteres hovedkonklusjonene i avhandlingen *Betingelser for kreativitet og implementering, en studie av ansattes innovative potensial* av Kristin Woll (2009). Hun undersøkte det innovative potensialet hos ansatte i kraftbransjen generelt, og Eidsiva Energi spesielt.

Woll valgte å skille mellom *problemorientert* og *utviklingsorientert* kreativitet (Woll 2009:82,151). Problemorientering ble beskrevet som det å se og løse problemer.

Utviklingsorientering forklartes som det å foreslå nye ideer i forhold til arbeidsrutiner og arbeidsprosesser eller ideer knyttet til teknologiske løsninger og nye produksjonsmetoder. Hun oppdaget at de ansatte generelt sett var mer problemorienterte og at fokuset lå på å løse problemer i hverdagen.

”De ulike formene for kreativitet har ulik betydning i en innovasjonsprosess” (Woll 2009:152) Funnene viste at i implementeringsfasen var det bare utviklingsorientert kreativitet som hadde betydning. I den kreative fasen kunne både problemorientering og utviklingsorientering påvirke kreativitet, men det var mer usikkert at problemorientering ville føre til innovasjon. Hun viste også til at begge formene for kreativitet ble høyst påvirket av arbeidsmiljø og indre motivasjon.

Støtte fra kollegaer hadde stor betydning for kreativiteten i Eidsiva. Ledelsesstøtte hadde ikke signifikant sammenheng, men det ble antatt at kollegastøtte og ledelsesoppmuntring ivaretok dette. Autonomi hadde positiv sammenheng med kreativitet, men det var forskjeller i hvor mye autonomi de ansatte opplevde i de ulike bedriftene. Woll (2009) sine funn indikerte også positiv sammenheng mellom kreativitet og press på arbeidsmengde. Woll sitt funn strider i mot Amabile og kollegaer (1996), som mener at press er negativt for kreativitet.

Hun konkluderte med at arbeidsmiljø har betydning for kreativitet hos de ansatte og at formell struktur og ressurslakk har betydning for implementering av nye ideer. Sentralisering av beslutninger var den variabelen under struktur som hadde signifikant

sammenheng, hvor implementering påvirkes negativt. Hennes funn støtter at kreativitet og implementering påvirkes av arbeidsmiljøet og at spesielt indre motivasjon er viktig. Hun påpeker at ledere bør se sine ansatte som individer når de forsøker å påvirke motivasjonen. (Woll 2009:153-154) I undersøkelsen kom det frem at de ansatte ønsket et system for å få implementert ideer, som nå er en del av Challenge.

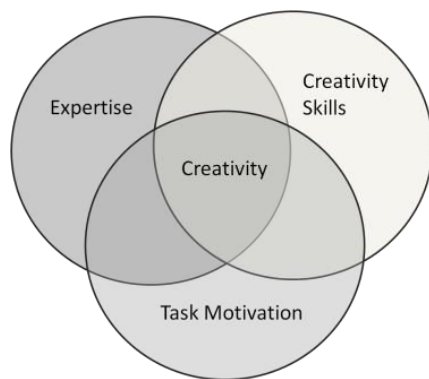
Funnene hennes for individers kreativitet og implementering, viste ikke forskjeller mellom selskapene og indikerte at det ikke spilte noen rolle hvilken virksomhet man jobbet i. Det var heller hvilken stilling den ansatte hadde som var avgjørende for kreativitet og implementering. Det ble også funnet forskjeller mellom kvinner og menn, hvor menn hadde større sannsynlighet for å være utviklingsorienterte. Wolls studie viste at *"ledere må ha fokus både på arbeidsmiljø og formell struktur og slakk/ressurser for å styrke det innovative potensial"* (Woll 2009:154). Hun anså at det å tilrettelegge for både effektiv drift og innovasjon samtidig, vil være den største utfordringen.

3.2.5 Kreativitet på individ og organisasjonsnivå

Kreativitet på organisasjonsnivå er *"[..]en funksjon av gruppekreativitet og kontekstuell påvirkning, inkludert den som kommer fra omgivelsene"* (Woodman et al. 1993:308 - Egen oversettelse). De ser også på kreativitet i organisasjoner som en bestanddel av innovasjon. I tillegg kan det anses som en formell tilrettelegging av verktøy og ressurser på organisasjonsnivå for å oppmuntre til kreativitet blant individer (Bharadwaj & Menon 2000). Innovative organisasjoner involverer i følge Lawson og Samson (2001) hele bedriften i innovasjonsarbeidet. Bharadwaj og Menon (2000) viser til at bedrifter vil oppleve økt innovasjon ved å fokusere på organisasjons- eller individkreativitet, men at den største effekten vil oppstå når det fokuseres på begge disse.

Individers kreative evne er *"en funksjon av tidligere forhold, kognitiv stil og evner, kunnskap, personlighet, motivasjon og omgivelser"* (Woodman et al. 1993:301 - egen oversettelse). Kreativitet i organisasjoner er en form for sosial prosess og individuell kreativitet forsterkes eller svekkes blant annet av organisasjonens struktur og insentiver (Schilling 2010:19-20). Kreativitet oppstår hos individet, og selv om det gjerne er i samspill med andre, tar ideen form hos individet (Amabile 1997). Det er i så måte de ansatte som er kreative og ikke organisasjonen. Kreativitet på organisasjonsnivå handler om tilrettelegging for kreativitet til

individene hver for seg eller i grupper. Tilrettelegging for kreativitet og innovasjonskultur kommer jeg tilbake til i kapittel 3.5.



Motivasjon hos individet i forhold til kreativitet er noe av det Amabile (1997) har fokusert mest på i sin forskning. Hennes komponentmodell for individuell kreativitet baserer seg på at kreativitet kan læres, og at alle mennesker potensielt kan være kreative hvis de utvikler seg innenfor de tre områdene som Amabile hevder utgjør kreativiteten.

Figur 3-2. Komponentmodell for individuell kreativitet.⁴

Ekspertise innen ditt fagfelt, kreative evner og kunnskap, og motivasjon må alle være til stede for at individer eller små grupper skal bidra kreativt. Jo mer av hver av disse, desto større grad av kreativitet. Ekspertisen er kunnskap og kompetanse, spesielt den faglige kunnskapen. Kreative evner og kunnskap har jeg valgt å kalle kreativitetskunnskap, som er kunnskap og evne til å få, utvikle og kommunisere sine ideer. Jeg velger å kalle dette kreativitetskunnskap, fordi jeg i likhet med Seltzer & Bentley ønsker å poengtere at kreativitet kan læres og ikke er en evne man enten har eller ikke har (Seltzer & Bentley 2009:18). Motivasjon handler i denne sammenhengen om interesse og holdning til å utføre en oppgave. Personer som har en høy grad av disse egenskapene evner å koble sin fagkunnskap med kreativitetskunnskap hvis motivasjon er til stede, slik at kreativitet oppstår (Amabile 1997).

3.3 Kreativitetskunnskap

Kreativitetskunnskap (eng. Creativity skills) er evnen til å tenke kreativt og se problemer fra nye og uvanlige vinkler. Du må evne og bruke det du kan og det du inspireres av rundt deg, for å sette sammen dette til nye ideer eller løsninger på problemer (Amabile 1997). Dette relateres til hvordan kreativitet oppstår som kan leses i kapittel 3.2.2. Kreativitetskunnskap er evnen til å ta i bruk kunnskap på en kreativ måte. Videre handler det om å kunne teknikker for å komme opp med, utvikle og kommunisere en idé.

⁴ Amabile 1997:43

Vesentlig for kreativitetskunnskap er også å være selvstendig og kunne stå for og evne å gjennomføre det du starter på selv om omgivelsene ikke aksepterer det nye tankesettet. Dette er sammenhengen mellom motivasjon og kreativitetskunnskap fordi dette er mulige negative motivasjonsfaktorer som du må overvinne for å utøve kreativitetskunnskapen (Amabile 1997). I tillegg trengs motivasjon for å lære de kreative metodene og teknikkene. Det antas at kreativitetskunnskap trengs i løpet av hele innovasjonsprosessen for å løse problemer underveis, men at kreativitetskunnskapen hovedsakelig brukes i den kreative fasen. Selv om det kan være noen som har mer talent innen kreativitetskunnskap enn andre, er dette en evne som kan læres både ved øvelse i og læring av kreative teknikker.

Kunnskapen og evnene som skal til for å bruke omgivelser og kunnskap til nye ideer, relaterer seg som annen kunnskap til taus og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan skrives ned eller fortelles. Taus kunnskap er evner og kunnskap som må læres gjennom repetisjon og trening (Schilling 2010:33). Alt du lærer er eksplisitt kunnskap, inntil du gjennom trening har denne kunnskapen i fingerspissene. Et eksempel på dette er å sykle. I likhet med taus fagkunnskap, bør ansatte også ha en del taus kreativitetskunnskap for å kunne bidra kreativt. Organisasjonens rolle bør være å støtte ansatte i denne læringen slik at det å jobbe med innovasjon etter hvert blir en naturlig del av hverdagen. *”Skal virksomheter lykkes på lang sikt, må det utvikles en kultur som gir rom for læring, kreativitet og personlig ansvar” (Hoff & Holvig 2007:33)*. Organisasjonskultur vil gjennomgå i kapittel 3.5.

Jeg antar at en idékonkurranses i en bedrift kan påvirke kreativitetskunnskapen ved at ansatte i den forbindelse lærer opp i kreative teknikker og verktøy for å komme opp med, utvikle og kommunisere sine ideer. Det er også fordelaktig med positive holdninger fra ledere og kollegaer til det å tenke og handle annerledes. Det er nødvendig at de ansatte utvikler seg og lærer, for at bedrifter skal kunne være innovative (Goffin & Mitchell 2010:305).

3.4 Motivasjon

”Indre motivasjon drives av sterk interesse og involvering i arbeidet, av nysgjerrighet, glede, eller en personlig oppfatning av utfordring (Amabile 1997:44 - egen oversettelse)”. I motsetning til ytre motivasjon som *”[...]drives av ønsket om å oppnå et mål utenom arbeidet i*

seg selv (Amabile 1997:44 - egen oversettelse)". Penger og andre materielle belønninger er eksempler på dette, så vel som motivasjonen til å unngå straff. Ytre motivasjon antas ikke å være utelukkende hemmende for kreativitet, men det må være en overvekt indre motivasjon for å unngå hemmende effekter. Motivasjon fra belønninger (insentiver) er også sett på som mindre hemmende hvis indre motivasjon var utgangspunktet for arbeidet. Belønning, anerkjennelse og feedback kan påvirke indre motivasjonen positivt, hvis det bekrefter arbeidsprestasjoner eller gir informasjon om hvordan han eller hun kan forbedre seg. Det hevdes likevel at ytre motivasjonsfaktorer bør ekskluderes fra selve idégenereringen, og heller komme etter idégenereringen for å kunne virke forsterkende. Motivasjon må være til stede før at du kan være kreativ, for uten motivasjon vil du ikke ta i bruk noen av formene for kunnskap. Overvekt av indre motivasjon anses som det beste grunnlaget for kreativitet siden fokuset på belønningen, som ytre motivasjon innebærer, hemmer kreativiteten (Amabile 1997).

For at innovasjonskonkurranser i bedrifter skal bli vellykkede må de ansatte selv ha indre motivasjon til å delta eller bedriften må øke den indre motivasjonen i form av eksempelvis støtte og oppmuntring fra bedriften. Her snakkes det om positive motivasjonsfaktorer for å handle, for det finnes både positive og negative motivasjonsfaktorer. Hvis du vet at du får belønning og anerkjennelse for å komme med ideer kan det motivere til at du deler dine ideer. Vet du derimot at dine ideer for eksempel blir stjålet eller at du blir utestengt av dine kollegaer, er det en negativ motivasjon. Det motiverer deg til det motsatte, å la være. Både positive og negative motivasjonsfaktorer påvirker holdningene hos ansatte og ledere (etter Herzberg i Katz 2004).

Herzberg skiller mellom hygienefaktorer og indre faktorer. Hygienefaktorene er nødvendigheter på en arbeidsplass og hvis disse ikke innfris vil du misstrives, mens de indre faktorene øker arbeidstilfredsheten og gir motiverte ansatte. Både Maslow og Herzberg vektlegger de indre aspektene for å skape omgivelser for endring i organisasjoner som kan føre til kreativitet og innovasjon (Katz 2004 etter Maslow og Herzberg). Pink (2009) forklarer at insentiver i form av penger bare fungerer for enkle mekaniske oppgaver. Mer avanserte oppgaver, som for eksempel kreativ tenking, vil påvirkes negativt av pengebelønninger så lenge hygienefaktorene er dekket. Autonomi, mestring og mening (eng. purpose) er belønnende faktorer som gir indre motivasjon og kan føre til kreativitet. Autonomi vil si

selvbestemmelse eller det å kunne utføre en oppgave på sin egen måte. Mestring handler om å få til og bli flinkere i noe, mens mening er at det du gjør oppleves som meningsfullt.

Tabell 2. Arbeidsmotivasjon⁵

Dimensions of Task Characteristics	Beskrivelse
Skill Variety (Evne variasjon)	Å få bruke ulike evner og talenter i jobben
Task Identity (Oppgave identitet)	Å føle seg som en del av oppgaven eller prosjektet fra start til slutt
Task Significance (Oppgave betydning)	Om det du gjør oppfattes som betydelig av andre
Autonomy (Autonomi/Selvbestemmelse)	Frihet og selvstendighet ift. hvordan oppgaven gjennomføres
Feedback (Tilbakemelding)	Tydelige tilbakemeldinger og informasjon om prestasjon

I tabellen ser vi et rammeverk for arbeidsmotivasjon. Dette er områder som må være til stede for å være motivert til å gjøre en jobb eller prosjekt (Katz 2004). Jeg vil tro mye av dette også gjelder for å bli engasjert og motivert til å delta i en konkurranse. I forhold til motivasjon i en intern konkurranse kan det være nærliggende å tro at ansatte må oppleve at de kan bidra med sine evner og kunnskap og at de blir involvert om de bidrar. Bidraget og deltakelsen må oppfattes som verdsatt og støttet av ledelsen. I tillegg trengs tydelig informasjon og tilbakemelding.

Selvbestemmelsen kommer inn i forhold til frivillig deltakelse og mulighet til å jobbe med ideer på sin egen måte.

3.5 Hva påvirker innovasjonskultur?

3.5.1 En organisasjonskultur for innovasjon

Det finnes ikke en garantert oppskrift på å skape en innovativ bedrift. Hvor mye en bedrift innoverer, påvirkes av mange faktorer. Eksempelvis organisasjonsstruktur, ledelse, organisasjonskulturen og ikke minst menneskene som jobber der. Samtidig kan det være ulike forhold som er gunstige for innovasjon i ulike bransjer og organisasjonsformer. Selv om tilrettelegging for innovasjon ikke gir noen garanti, kan fravær av tilretteleggelse øke sjansene for å misslykkes (Smith 2006:246). *“Det å skape en god kultur for innovasjon regnes for å være noe av det mest utfordrende aspektet ved innovasjonsledelse[...] og bedrifter kan aldri bli innovative uten riktig kultur”* (Goffin & Mitchell 2010:265-egen oversettelse). Det er viktig og påpeke at organisasjonskultur og innovasjonskultur ikke er det samme. Organisasjonskultur kan defineres som *“Ett sett verdier, forståelse og tenkemåter som deles*

⁵ Katz 2004:6

av majoriteten av ansatte, og som læres bort til nye ansatte som riktig” (Goffin & Mitchell 2010:266-egen oversettelse). Som jeg ser det, har en bedrift en god innovasjonskultur når organisasjonskulturen gir gode rammer for å innovere. Likevel vil jeg ikke sette likhetstegn mellom disse, da organisasjonskultur kan omfatte mer en kultur for innovasjon.

Noe som kjennetegner en god innovasjonskultur er åpenhet for nye ideer. I tillegg blir etablert praksis og ideer utfordret på en konstruktiv måte. Det fremmes også evaluering og refleksjon slik at man kan lære fra de feil som begås. I en god innovasjonskultur fasiliteres kommunikasjon i og på tvers av organisasjonen (Smith 2006:232). Organisasjonskultur kan utgjøre store forskjeller for hvor innovativ en bedrift er og påvirker alle områder som legger til rette for innovasjon. En organisasjonskultur blir blant annet til som et resultat av historie og ledelse (Smith 2006:232). Historien kan man ikke gjøre noe med, men en positiv historie med felles positive opplevelser skaper samhørighet og felles identitet som gir et godt grunnlag for å være innovative. Hvis det er historien som gjør at organisasjonskulturen stritter imot innovasjon, kan det derimot behøves mye endring før det er mulig å få betydelige effekter av innovasjonstiltak. Alt må starte hos ledelsen. Det er de som setter rammene og innovasjonsstrategien, og det er de som må gå foran med gode holdninger og handlinger for at resten av organisasjonen skal følge etter. Innovasjonsstrategi er den delen av konkurransestrategien som omhandler hvordan bedriften skal gå frem for å oppnå innovasjon. *”Without strategy for innovation, interest and attention become too dispersed”* (Lawson & Samson 2001:389). Både ledere og ansatte har behov for en visjon å jobbe mot, og det er ledelsen som må legge strategien for å komme til målet. En strategisk retning og områder som organisasjonen skal fokusere på er nødvendige rammer for innovasjon (Lawson & Samson 2001:390).

Forankring må være tilstede i en god innovasjonskultur. Det vil si at alle vet hva mål og hensikt med prosjektet er, og spesielt at ledelsen har eierskap til prosjektet. Synovate har funnet *”en klar sammenheng mellom det å lykkes i sitt innovasjonsarbeid og det å ha en klart definert og kommunisert innovasjonsstrategi, som er godt forankret i toppledelsen”* (Synovate i Dalløkken 2007). Ledelsens holdninger, handlinger, ledemåte og distanse til medarbeiderne vil påvirke ansvar og motivasjon hos de ansatte, som blir en stor del av organisasjonskulturen.

Bedrifter kan være strukturert på ulike måter og dette avhenger gjerne av bransje og størrelse. Når det kommer til innovasjon regnes flate strukturer med lite formaliteter, desentralisering og lav grad av standardisering som positivt for innovasjon. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at organiske strukturer kan få for lite struktur til at beslutninger blir tatt (Schilling 2010:216-218). Strukturer som senker motivasjonen hos de ansatte, for eksempel et hierarki hvor det er langt mellom beslutning og ansvar, vil virke hemmende for innovasjon.

Kontrollsystemer er ofte betydningsfullt for å møte krav til produktivitet og effektivitet. Føringer, klare mål og strategier er bra, men for mye kontroll kan derimot hemme kreative prosesser og begrense det spillerommet innovasjon trenger. Belønningsinsentiver og straffer lagt inn i kontrollsystemet kan påvirke til innovasjon på strategiske områder så lenge de er gjennomtenkte og passer inn i kulturen og strukturen. Både kompetanse og motivasjon gjennom utvikling av ansatte ses på som positivt for innovasjon. Mennesker har behov for å utvikle seg og lære, og oppfatter gjerne muligheten til å forfølge dette behovet som en belønning (Busch 2011:146). Flere og flere bedrifter jobber med å utvikle sine ansatte og øke deres indre motivasjon. I bedrifter som Google og 3M har de ansatte avsatt tid hvor de kan jobbe med egne prosjekter, som har bidratt til å skape en god innovasjonskultur (Schilling 2010:211,219).

Strukturer som er fordelaktig for innovasjon møter man også på et lavere nivå i form av strukturer og roller i prosjekter. Smith påstår at det spesielt er fire roller som kan bidra til at innovasjonsprosjekter lykkes; *prosjekt lederen, ildsjelen, døråpneren og gudfaren* (Smith 2006:242). Prosjektlederen tar på seg ansvar for å lede og gjennomføre et prosjekt. Det er en rolle som kreves for å dra sammen funksjonene som trengs for å lykkes med et innovasjonsprosjekt. En ildsjel utfordrer status quo. Slike personer trengs for å utfordre til endring og være pådriver. De får i tillegg med seg organisasjonen til å satse på og jobbe med utviklingsprosjekter. For å innta rollen som ildsjel må du føle eierskap til ideen eller prosjektet. Døråpneren har de rette kontaktene og er ofte det sosiale limet i et prosjekt. Gudfaren trekker i tråder og bruker sin uformelle eller formelle makt til å få ledelsens støtte til prosjektet. Dette er ofte en person med ansiennitet og respekt i organisasjonen. Gudfaren gir ofte moralsk støtte og gjennom sin posisjon gir han også tilgang til ressurser. I innovasjonsprosessen, som er omtalt i kapittel 3.2.1, er det viktig at roller og

ansvarsområder er fordelt og at roller og ansvar er tydelige. I tillegg må det være klart hva som skal gjøres i prosessen og rutineene rundt å få gjennomført prosessen. Forvirringer rundt dette er ikke positivt for innovasjonskulturen.

Ideer oppstår hos individet, men å jobbe sammen legger bedre til rette for innovasjon enn om man jobber alene. Team hvor personer med ulik alder, bakgrunn og erfaring jobber sammen tverrfaglig anses å fungere best for kreative prosesser. *”Innovasjon er en funksjon av både kreativitet og teamarbeid”* (Dorf & Byers 2008:282). Fordelen med teamstrukturer er at ideer som deles og utvikles i team ofte er bedre og mer kreative. *”[...] teamorganisering kan gi synergieffekter som overgår summen av enkeltindividets innsats og resultater”* (Nebb 2011:210). Team har også gjerne en flat struktur som er fruktbart for innovasjon (Dorf & Byers 2008:282). Ekvall (1996) trekker frem spesielle områder i organisasjonskulturen som

Faktorer som fremmer eller hemmer kreativitet	
Utfordring (Challenge)	han mener påvirker kreativitet og innovasjon. Ekvall presenterer en modell med 10 faktorer som fremmer eller
Frihet (Freedom)	hemmer kreativitet og innovasjon. Hans faktorer støttes i
Idé støtte (Idea support)	kreativitetsteorien (Laurer 1994), og Ekvall (1996) har ved en
Tillit (Trust/openness)	rekke undersøkelser i ulike bransjer bevist troverdigheten til
Dynamikk (Dynamism)	denne modellen. Jeg vil forklare de ti faktorene i korte trekk.
Humor (Playfulness/Humor)	Utfordring handler følelsen av å lykkes og meste noe.
Debatter (Debates)	Oppgaver som er passe utfordrende oppfattes som
Konflikter (Conflicts)	meningsfylte.
Risikotaking (Risktaking)	
Idé tid (Idea time)	

Figur 3-3. Faktorer som fremmer eller hemmer kreativitet.⁶

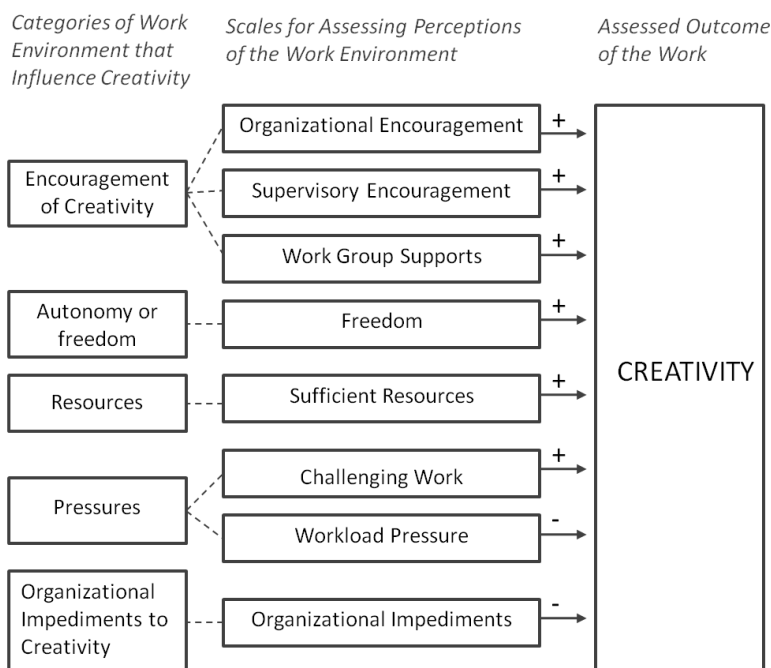
Frihet går ut på at de ansatte har frihet i utøvelse av jobben sin. Hvor det er frihet er det informasjonsflyt og man er fri til å prøve ut ideene sine. Å være bundet til regler og grenser vil motvirke frihet. **Idé støtte** dreier seg om det er et støttende klima for ideer og forslag, både fra ledelse og kollegaer. Det er da en positiv og konstruktiv atmosfære hvor det skapes muligheter for å prøve ut nye ideer. **Tillit** omhandler trygget på arbeidsplassen. Som et eksempel går det på at de ansatte tørr å komme med sine ideer og det er åpen kommunikasjon.

⁶ Ekvall 1996:107-108

Dynamikk vil si en organisasjon hvor det skjer mye og ting er i stadig endring med nye prosjekter og nye planer. **Humor** dreier seg om en avslappet atmosfære hvor man ikke tar alt seriøst, men at man kan ta en spøk og le sammen i blant. **Debatt** går ut på at ansatte får ha sine egne meninger og ideer i en kultur hvor de blir hørt. I en bedrift som har mye debatt er de ansatte ofte ivrige etter å komme med sine ideer. **Konflikter** er i modellen forklart som en organisasjon hvor det er et spent forhold både personlig og følelsesmessig. Interne konflikter er svært negativt for kreativitet.

Risikotaking vedrører om bedriften tørr å ta risiko. Når muligheten kommer er avgjørelser og handlinger raske i slike bedrifter. **Idé tid** er tiden de ansatte kan bruke på nye ideer. Det er muligheten for å diskutere impulser og ideer som ikke inngår i daglige oppgaver.

Amabile og kollegaer (1996) har også en modell for områder som påvirker kreativitet i organisasjoner. Jeg mener denne modellen er troverdig og relevant. De har i likhet med Ekvall (1996) testet modellen i ulike organisasjoner og fremlagt gode bevis for dens validitet. Den bygger i tillegg på kreativitet og organisasjonsteori og har i tiden etter publiseringen i stor grad blitt benyttet videre. Amabile og kollegaer sin modell kalles KEYS, og brukes til å avdekke om miljøet i en organisasjon er fruktbart for kreativitet.



Figur 3-4. Faktorer som påvirker kreativitet⁷

⁷ Kilde: (Amabile 1996:1159)

Oppfordring og støtte til kreativitet er en faktor som handler om å oppfordre til å ta risiko og generere ideer. I slike omgivelser ser alle ledere verdien av innovasjon. Det trengs også rom for å generere ideer, samt rettferdig og støttende evaluering av ideene. Oppfordring i form av belønning bør oppfattes som en bonus og en bekreftelse på godt arbeid. Som vi så i kapittel 3.3, er dette en type ekstern motivasjon som styrker intern motivasjon og øker kreativitet. Ledelsen kan støtte kreativitet gjennom å klargjøre mål og ha god kommunikasjon med sine ansatte, vise støtte til arbeidet de utfører og ideene de kommer med. Støtte i grupper kan også påvirke kreativiteten. Når ulike mennesker jobber sammen med et åpent sinn og bidrar med ulike ideer og innsikter, kan det påvirke kreativitet positivt. Indre motivasjon økes i grupper når medlemmene utfordrer hverandres ideer på en konstruktiv måte og forplikter seg til prosjektet de jobber med.

Autonomi/Frihet handler om at de fleste ansatte til en viss grad har behov for å bestemme selv hvordan de skal utføre jobben sin. I tillegg har man et behov for eierskap og kontroll over egne ideer og arbeid. Når dette innfris har ansatte mer tilbøyelighet til å være kreative.

Ressurser går ut på at organisasjonens prosjekter trenger tilstrekkelig med tid, penger og arbeidskraft. I tillegg vil ansatte oppleve mer verdi i prosjekter som det satses ressurser på, og dermed få økt motivasjon av at det de jobber med har betydning for andre.

Press inkluderer tidspress, press på arbeidsmengde og utfordrende arbeid. Dette med press er en balansegang, fordi både for mye og for lite press kan virke negativt på kreativitet. Det å ha noe tidspress på seg regnes som positivt. Når tidspresset går over til press på arbeidsmengde, virker det derimot negativt på kreativitet. Utfordrende arbeidsoppgaver og tidsfrister på viktige oppgaver har vist seg å være positivt for kreativitet og indre motivasjon.

Hinder handler om hindringer for kreativitet i organisasjonen. Konservativ, rigide og formelle ledelsesstrukturer sammen med intern strid er hinder for kreativitet og intern motivasjon. Det er spesielt strukturer som oppfattes som kontrollerende som hemmer kreativitet. Hvis man øker ekstern motivasjon med belønninger på feil måte vil den interne motivasjonen synke, og hemme kreativiteten. Incentiver må virke som en bonus eller ekstra belønning slik at de påvirker intern motivasjon positivt. Mer om motivasjon og hvordan

intern og ekstern motivasjon påvirkes og påvirker hverandre kan leses i kapittel 3.3 Motivasjon.

3.5.2 Faktorer for ledelse

Ut i fra teorien ovenfor vil jeg trekke frem de områdene jeg vil fokusere på, hvor ledelse virker inn på innovasjonskulturen.

Både Amabile (1996) og Ekvall (1996) ser på former for *støtte* opp mot ledelse. Denne støtten handler om at ledelsen må sørge for at ansatte har et klart bilde av mål, opptre støttende når ansatte kommer med ideer, og være tydelige og åpne i sin kommunikasjon. Oppfordring fra ledelsen til å komme med ideer er nært knyttet til støtte (Amabile 1996). For å skape en innovasjonskultur må innovasjonsarbeid og tiltak være *forankret* hos ledelsen. Hvis ikke ledelsen har eierskap og jobber mot samme mål vil i alle fall ikke de ansatte gjøre det.

Ekvalls (1996) *idé tid* og Amabiles (1996) *ressurser* kan ses i sammenheng i denne settingen. Det er ledelsen som må allokere ressurser og prioritere hvis det skal bli tid til å generere og utvikle ideer. Når tid, penger og arbeidskraft allokeres til et prosjekt er det også et signal fra ledelsen om at de anser prosjektet som viktig. Når utfordringen blir så stor at den går over til *press*, er det ikke lenger positivt relatert til kreativitet. Et arbeidssted hvor mange ansatte har et for høyt press på arbeidsmengde, vil det ikke være en god innovasjonskultur.

3.5.3 Faktorer for organisasjonskultur

Ut i fra teorien ovenfor vil jeg trekke frem de områdene jeg vil fokusere på, hvor organisasjonskultur virker inn på innovasjonskulturen.

I forhold til organisasjonskultur vil jeg sammenstille Ekvalls (1996) *idé støtte* og Amabiles (1996) *organisasjonsstøtte*. I en støttende organisasjonskultur opplever ansatte støtte fra ledere og kollegaer når de leverer en idé. Ideene blir vurdert konstruktivt og rettferdig.

I en *tillitsfull* kultur er ikke de ansatte redd for å komme frem med sine ideer og de er ikke redd for at noen skal stjele ideene deres. Når tilliten er til stede er kommunikasjonen åpen og direkte. Tillit omhandler også tillitsforholdet mellom ansatte og ledere (Ekvall 1996).

I en *debatterende* kultur har alle ansatte en stemme og får ha sine egne synspunkter, ideer og erfaringer. Deres stemme, mening eller idé blir ofte hørt. I et slikt klima har ansatte lyst til å levere sine ideer (Ekvall 1997).

3.5.4 Faktorer for struktur

Ut i fra teorien ovenfor vil jeg trekke frem de områdene jeg vil fokusere på, hvor struktur virker inn på innovasjonskulturen. Jeg begrenser struktur til strukturkapital, som er rutiner, arbeidsprosesser, tekniske løsninger samt immaterielle ressurser. I forhold til strukturkapital er det primært roller, arbeidsprosesser og hvordan ansatte organiserer seg i forhold til å jobbe med innovasjon jeg vil trekke frem.

Teamstrukturer er betegnet som positivt for å legge til rette for innovasjon. Spesielt hvis gruppen består av ulike typer mennesker med ulike bakgrunner og at denne strukturen tilbyr støtte og oppmuntring til ideer. Teambasert samarbeid er sett på som positivt for kreativ problemløsning og idéutvikling (Shilling 2010: 275,36).

Rolle- og ansvarsfordeling, samt prosesser og rutiner for å jobbe med innovasjon trengs når en organisasjon skal tilrettelegge for innovasjon. Klarhet i hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre det, behøves for at medarbeidere og ledere skal ha motivasjon til å bidra med sin del i innovasjonsprosessen.

3.5.5 Faktorer for belønning

Ut i fra teorien ovenfor vil jeg trekke frem de områdene jeg vil fokusere på, hvor belønning virker inn på innovasjonskulturen.

Belønning ser jeg i denne sammenhengen som påvirkning av de ansattes indre og ytre motivasjon. Ledelsen må være bevisste når de belønner sine ansatte slik at insentivene påvirker indre motivasjon på en positiv måte. Ansatte med indre motivasjon som kommer med ideer vil oppleve premier eller lignende insentiver som en bonus. Har de ansatte derimot ikke noen indre motivasjon vil fokuset på premien øke den eksterne motivasjonen og virke hemmende på kreativitet (Amabile 1997). utfordringen er å involvere de ansatte og legge til rette slik at den indre motivasjonen driver deltakelsen i en konkurranse. Da vil

premien i konkurransen oppfattes som et anerkjennende bevis på godt arbeid og i så måte en belønning som foster mer kreativitet.

Ekvalls (1996) *utfordring* og Amabiles (1996) *utfordrende arbeid* er sammenfallende begreper i forhold til belønning. Utfordrende arbeid som har betydning for andre gir indre motivasjon og oppleves derfor som belønnende. Mennesker har også en innebygd trang til å utvikle seg selv og bli bedre i ting. Utfordringer som gjør oss bedre i ting og skaper mestringsfølelse, blir derfor gjerne oppfattet som belønnende. Muligheten til å jobbe med det vi har lyst til på vår måte, oppfattes gjerne også som en belønning. Økt følelse av autonomi vil for de fleste mennesker påvirke den indre motivasjonen positivt. Den typen autonomi som er positivt for innovasjon innebærer at ikke all arbeidstid har en utmålt tid til hva som skal gjøres. Amabiles (1996) *autonomi* og Ekvalls (1996) *frihet* sammenfatter dette. Arbeid som gir mening (eng. purpose) for deg selv eller andre oppfattes i følge Pink (2009) som belønnende.

3.6 Kontekstmodell og forskningsspørsmål

3.6.1 Forskningsspørsmål for problemstilling 1

Som presentert i innledningen er problemstilling 1; **Har Eidsiva Challenge hatt effekt på innovasjonsevnen i Eidsiva Energi?**

For å kunne svare på dette må det først avgrenses til å måle noen områder Eidsiva Challenge kan ha hatt effekt på. Disse avgrensningene er formulert i forskningsspørsmål, og det er disse jeg skal forsøke å svare på gjennom oppgaven. Svarene på forskningsspørsmålene for problemstilling 1 vil i tillegg kunne brukes i diskusjonen av problemstilling 2 om forbedringer av Eidsiva Challenge.

FS1: Har Eidsiva Challenge hatt effekt på kreativitet blant de ansatte i Eidsiva?

FS2: Har Eidsiva Challenge påvirket de ansattes motivasjon i forhold til å drive med innovasjon i det daglige?

FS3: Har Eidsiva Challenge økt de ansattes kreativitetskunnskap?

Spørsmålene er basert på Amabiles *komponentmodell for kreativitet* i figur 3-2. som ble beskrevet i kapittel 3.2.5. I Eidsiva Challenge blir det fokusert på de ansatte som individer og ansatte belønnes som individer, det er derfor naturlig at jeg forsøker å måle effekter på individnivå. EC kan likevel betraktes som et tiltak for hele organisasjonen. Som jeg ser dette, må det på organisasjonsnivået tilrettelegges for kreativitet blant individer og grupper av individer, slik at det skapes en innovasjonskultur. Effektene av EC vil derfor vurderes opp mot innovasjonskulturen, hvor det fokuseres på ledelse, organisasjonskultur, struktur og belønning.

Forskningsspørsmål 1. adresserer møtepunktet i Amabiles modell, *kreativitet*.

Forskningsspørsmål 2. tar for seg den første sirkelen i modellen, *motivasjon*, og omhandler indre og ytre motivasjon. Forskningsspørsmål 3. baserer seg på den andre sirkelen, *kreativitetskunnskap*, som er den kunnskapen du trenger for å komme opp med ideer, utvikle ideer og kommunisere ideene. Den siste sirkelen, *ekspertise*, handler om kunnskap og kompetanse. Jeg vil hevde at kunnskap og kompetanse er noe de ansatte i Eidsiva Energi har mye av og derfor antar jeg videre at ekspertise er et område som allerede er høyst til stede. I tillegg antas det at en innovasjonskonkurranse kan påvirke de ansattes kreativitet, motivasjon og kreativitetskunnskap, men at det ikke påvirker fagkunnskap og kompetanse. Dette fører til at ekspertise utelukkes fra denne undersøkelsen. Jeg utelukker ikke at Eidsiva Challenge kan ha hatt effekt på andre områder utenfor denne modellen, men det er de nevnte valgte områdene som måles.

3.6.2 Forskningsspørsmål for problemstilling 2:

Som beskrevet i innledningen er problemstilling 2 som følger; **Hvordan kan Eidsiva Challenge forbedres som innovasjonstiltak?**

Problemstilling 2 er tett knyttet til problemstilling 1, fordi problemstilling 2 brukes for å følge opp problemstilling 1. Effektene funnet i del en undersøkes videre for å finne ut hva som medvirker til at effektene er slik de er. I tillegg undersøkes det hva de ansatte mener kan forbedres i Challenge, slik at Eidsiva Challenge kan bidra mer til innovasjon og ha mer effekt på de ansatte. Siden denne delen tar sikte på å undersøke videre utledes den ikke fra annen teori enn del 1.

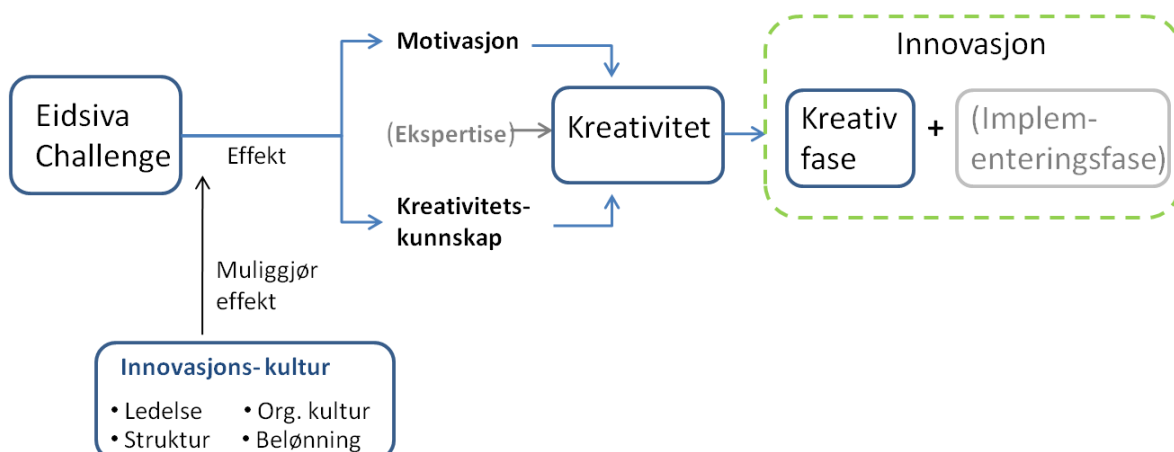
Problemstilling 2 må i likhet med problemstilling 1 begrenses til *hvilke* områder for forbedringer som skal undersøkes. Forskningsspørsmålene for denne problemstillingen måtte dekke forbedringer på en god måte uten å bli for omfattende. De måtte være konkrete, ikke overlappende og på logisk samme nivå. Teori og funn i spørreundersøkelsen, som vil presenteres senere i oppgaven, er grunnlaget for forskningsspørsmål 4-6. Det var spesielt åpne spørsmål i spørreundersøkelsen som gav indikasjoner på hvor det kunne være interessant å se etter forbedringsområder. (Respondentene hadde spredte meninger om hva Challenge burde inneholde eller hva det burde være. Det var indikasjoner på at langsiktige mål og hensikter med tiltaket ikke var tydelig kommunisert. I tillegg viste undersøkelsen indikasjoner på at Challenge kunne ha mer effekt om flere ansatte ble involvert.) Dette ble konkretisert i tre forskningsspørsmål.

FS4: Hvordan kan målene for EC tydeliggjøres?

FS5: Hvordan kan innholdet i og gjennomføringen av Challenge forbedres?

FS6: Hvordan kan deltakelsen i Eidsiva Challenge økes?

3.6.3 Forskningsmodell



Figur 3-5. Forskningsmodell

Forskningsmodellen i figur 3-5 oppsummerer de sentrale delene i teorikapittelet og forklarer sammenhengen i denne oppgaven. Oppgaven ser på om EC har hatt effekt på motivasjon, kreativetskunnskap og kreativitet. I tillegg tar den for seg innovasjonskultur som en muliggjører eller hindring for at EC skal kunne ha effekt på kreativitet i det daglige.

Innovasjonskultur undersøkes gjennom faktorene ledelse, struktur, organisasjonskultur og belønning.

For å avgrense omfanget ser jeg kun på den kreative fasen i innovasjonsprosessen. I teorikapittelet beskriver jeg hvordan kreativitet og innovasjon er relatert til hverandre, og hvordan kreativitet er en viktig del og en forutsetning for idéutvikling i den kreative fasen. Modellen gir grunnlag for å konkludere med nivå på innovasjonsevnen basert på målt nivå på kreativitet. Kreativitet måles både direkte, og gjennom motivasjon og kreativitetskunnskap, som er faktorer som må være til stede for at kreativitet skal oppstå. Denne målingen vil jeg beskrive nærmere i kapittel 4.4.

4. Metode for datainnsamling

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive den generelle metoden som er benyttet i oppgaven. Dette innebærer hvordan data er hentet inn og hvilke data som er hentet inn.

4.1 Valg av metode

Hvilke metoder som velges bestemmes i hovedsak av problemstilling eller forskningsspørsmål i tillegg til tilgjengelige ressurser (Johannesen et al. 2009:101-102). Målet i oppgaven var å evaluere, og ut i fra Johannesen et al. (2009:88) sin matrise over hvilke forskningsmetoder og teknikker som egner seg til dette, har jeg valgt casesdesign med spørreundersøkelse og dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Å studere et case vil si å undersøke ett eller noen få tilfeller inngående, hvor et case kan være et studieobjekt eller en studiedesign (Johannesen et al. 2009:84). I denne oppgaven er det benyttet en *enkelt-case-design med flere analyse-enheter*. Det vil si at jeg undersøker et felt, Eidsiva Challenge, og jeg ser på de ansatte i Eidsiva, som av Johannesen med kollegaer ses på som flere analyseenheter (Johannesen et al. 2009:86).

Problemstilling 1 handler om *effekter* som er en kvantitativ kvalitet. Den andre problemstillingen stiller spørsmål til *hvordan* Challenge kan forbedres, som kvalitative fremgangsmåter passer bedre til. Kvantitative og kvalitative metoder kan brukes sammen til å utfylle hverandre og til å se problemer fra ulike vinkler (Johannesen et al. 2009:367). I tillegg var det ikke mulighet til å gjennomføre en *test-retest* som gjorde det spesielt viktig å

få undersøkt problemstillingen med ulike metoder. En test-retest er en reliabilitetstest hvor man tester om resultatene fortsatt blir de samme ved å gjøre en undersøkelse på nytt (Johannesen et al. 2009:46). En slik metodetriangulering kan gjøres på ulike måter, men i denne oppgaven ble det valgt å kombinere en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer for å forsøke å avdekke en kompleks situasjon.

Det viktigste med intervjuene var å undersøke videre hvordan Challenge kunne forbedres. Intervjuene ble også brukt til å undersøke interessante funn i spørreundersøkelsen videre. Mens spørreundersøkelsen kunne avdekke hvor mange som hadde opplevd endring, og hvor mye endring de hadde opplevd, ga intervjuene mer bredde og kunne avsløre sammenhenger og bakenforliggende årsaker for resultater i spørreundersøkelsen. Det som derimot er ulempen med spørreundersøkelser er at respondentene blant annet kan tolke spørsmålene feil, hoppe over spørsmål eller føle at deres meninger ikke kommer tydelig frem.

Intervju har fordeler i form av kontakten og dialogen med respondentene som kan sikre forståelse, spesielt på grunn av muligheten til å spørre oppfølgingsspørsmål og til å oppsere kroppsspråk. Det ble valgt intervju for å få frem individets personlige tanker, erfaringer og meninger, samt sikre at de kunne fortelle sine meninger uttrykt på sin egen måte uten gruppepåvirkning. En svakhet ved intervju er at det er tidkrevende og at resultatene fra få informanter ikke kan generaliseres til populasjonen.

4.2 Utforming av spørreundersøkelse

4.2.1 Innledning

Utforming av spørreundersøkelser er en kunst og det kreves mye for å uttrykke seg tydelig og utforme undersøkelsen slik at den er et godt mål på det du forsøker å måle. Hvis man ikke er bevisst er det større fare for problemer, som for eksempel at spørsmålene leses eller tolkes feil, at undersøkelsen ikke får nok respondenter eller at svarene blir problematiske å analysere i etterkant. Som retningslinjer for utformingen brukte jeg derfor Dillmans prinsipper for spørreundersøkelser (Dillman 2000). Det aller viktigste for spørreundersøkelsen er likevel at spørsmålene er linket opp mot formålet slik at informasjonen kan brukes til å svare på forskningsspørsmålene.

4.2.2 Valg av spørsmål

For å begrense lengden på spørreundersøkelsen og holde hovedfokuset på forskningsspørsmålene, måtte jeg utelate de fleste spørsmålene jeg ønsket å stille som handlet om forbedringer av Challenge, og heller undersøke dette nærmere i intervjuene. I tillegg var mange av spørsmålene om forbedringer åpne spørsmål, som jeg ønsket å begrense bruken av i spørreundersøkelsen. De eneste spørsmålene i spørreundersøkelsen som kun fokuserte på forbedringer var spørsmål 5 til 8 til de som ikke hadde deltatt⁸. Det var viktig for meg å forstå denne gruppen bedre før intervjuene. I tillegg kunne alle komme med kommentarer helt til sist i undersøkelsen.

Det at jeg ikke kunne foreta målinger før og etter Challenge la føringer på spørsmålstypene jeg kunne bruke i spørreundersøkelsen. Bryman & Bell (2007:264) skiller mellom spørsmålstypene holdningsspørsmål (attitudes), meningsspørsmål (beliefs), kunnskapsspørsmål og spørsmål om normer og verdier, samt ulike typer faktaspørsmål. Spesielt kunnskapsspørsmål, ville ikke kunne brukes uten sammenlignbare før og etter data for å påvise økt kunnskap. Alle spørsmålene måtte vinkles slik at jeg kunne si noe om opplevd endring. Dette fordi den faktiske endringen ikke var mulig å måle. Holdningsspørsmål og meningsspørsmål ble viktigst for å måle den opplevde endringen. I tillegg ønsket jeg å stille spørsmål til de som ikke deltok i Challenge for å øke antall mulige respondenter.

Utfordringen ble å få ikke-deltakerene til å føle at undersøkelsen angikk dem og å spørre spørsmål som de kunne svare på. Dette ble løst ved å spørre alle respondentene de generelle spørsmålene samt spørsmål om endring blant kollegaer og ledere, mens kun deltakere fikk spørsmål om endring hos seg selv. Ikke-deltakere fikk isteden spørsmål om hvorfor de ikke deltok, om de kunne komme til å delta og hva som skulle til for at det skulle skje. Disse spørsmålene la et grunnlag for spørsmålene i intervjuguiden når jeg skulle finne ut mer om hvordan Challenge kunne forbedres.

Det ble vurdert å bruke spørsmål fra spørreundersøkelsen som Kristin Woll hadde gjennomført (Woll 2009:vedlegg 2), for å kunne sammenligne undersøkelsene direkte og kunne se på endringer siden hennes undersøkelse. Valget ble likevel ikke å bruke hennes

⁸ Se spørreundersøkelsen i vedlegg

spørsmål siden jeg hadde begrenset tilgang til hennes data, og fordi jeg valgte å stille spørsmål ut i fra Eidsiva Challenge, som ikke var inkludert i hennes undersøkelse.

En dimensjon som ble tatt ut for å begrense lengden på spørreskjemaet var måling av de ansattes oppfattelse av kreativitets-, kreativitetskunnskaps- og motivasjonsnivå hos seg selv per dags dato. De kunne vært interessant og testet mot i analysene, men avgjørelsen falt på å heller spørre om dette i intervjuene.

4.2.3 Utforming av spørsmål og svaralternativer

For å få best mulig utbytte av spørreskjemaet ble det vurdert om jeg skulle bruke påstander eller spørsmål, og hvordan disse skulle formuleres. Fordelene med påstander var at de bedre kunne uttrykke at det var den enkeltes personlige mening og oppfatning jeg var ute etter. Problemet med påstander var at de enten var positive eller negative som kunne påvirke respondentenes svar. Hovedgrunnen til at jeg til slutt valgte spørsmål fremfor påstander var likevel muligheten for en tydeligere skalering i svaralternativene. Til å begynne med gikk skalaen fra svært enig til svært uenig. Dette skapte forvirring blant testrespondentene om *uenig* betydde at de opplevde negativ endring eller ingen endring. Dette var en logisk brist som kunne medføre at de fleste ville svart *hverken enig eller uenig*. De respondentene som hadde opplevd endring ville med denne skalaen ikke fått uttrykt graden av endring de opplevde.

På grunn av dette ble svaralternativene delt inn i en 5 punkts likert skala fra *svært liten til svært stor endring*. Denne skalaen

1	2	3	4	5	6
Ingen endring	Svært liten endring	Noe endring	Moderat endring	Stor endring	Svært stor endring

Figur 4-1. Skala i spørreundersøkelsen

skulle vise nyanser i grad av opplevd endring og gjøre det mulig å foreta planlagte analyser. Som et alternativt svar kunne respondentene velge å svare *"ingen endring"*. Skalaer gjør at respondentene får uttrykt seg mer nøyaktig (Lietz 2010).

Holdningsspørsmål og meningsspørsmål må ikke forveksles eller blandes sammen (Bryman & Bell 2007:264-265). Skalaen i figur 4-1 ble benyttet for meningsspørsmål som gjaldt de fleste skalaspørsmålene. Spørsmål med skala knyttet til forbedringer var derimot holdningsspørsmål, som gjorde at skalaen *svært enig til svært uenig* passet for disse.

I undersøkelsen blir ikke respondentene tilbudt alternativet "vet ikke", noe som tvinger respondentene til å ta et standpunkt. Jeg mener dette kan forsvares når jeg spør respondentene om deres *opplevelse* av om det har vært noen endring eller ikke, i tillegg viser forskning at utelukkelse av et "vet ikke" alternativ kun vil ha påvirkning i en av nitten tilfeller (Lietz 2010).

4.2.4 Rekkefølge på spørsmål

Rekkefølgen på spørsmålene ble grundig vurdert i forhold til blant annet ryddig inntrykk, logisk rekkefølge og oppvarming av respondentene. Spørsmålene ble ikke gruppert etter indikatorer, men etter hvem spørsmålet handlet om, for å gi et mer oversiktlig inntrykk for respondentene. En slik inndeling gjorde det også lettere å lage en rute for hvilke spørsmål de ulike respondentene skulle svare på ut i fra deres svar. Det var de innledende spørsmålene som ble brukt til å bestemme dette, i tillegg til at spørsmålene fungerte som oppvarmingsspørsmål for respondentene. I hovedspørsmålene gikk jeg fra spørsmål om kollegaer og ledere til spørsmål om respondentene, slik at de kom inn i undersøkelsen før de trengte å svare på hovedspørsmål om seg selv.

Kontrollvariablene var i hovedsak spørsmål om respondenten som for eksempel kjønn, alder og utdanning, og ble lagt til sist i undersøkelsen. Personlige spørsmål skal ligge til sist i undersøkelser (Gripsrud et al. 2004:141), slik at respondentene vet hva de svarer på før de oppgir noe om seg selv, selv om undersøkelsen er anonym. Dette er kjent for å øke svarprosenten (Lietz 2010).

4.2.5 Representativitet

I alle undersøkelser strebes det etter å oppnå representative nettoutvalg. "[...] *sammensetningen i utvalget på alle viktige egenskaper må tilsvare sammensetningen i populasjonen*" (Johannesen et al. 2009: 235). For å sikre flest mulig svar og meninger fra de ansatte ble spørreundersøkelsen sendt ut til hele populasjonen, alle ansatte. Det ble altså ikke foretatt et utvalg siden det var enkelt å få tilgang til hele populasjonen.

Hypotetisk sett ville et ideelt grunnlag for å måle effekter av Eidsiva Challenge for denne undersøkelsen sin del, vært om deltakerne hadde blitt trukket til å delta i konkurransen. I Eidsiva Challenge kunne de ansatte derimot selv velge om de ville delta, og en slik

selvseleksjon vil medføre et skjevt utvalg. De som selv velger å være med på slike arrangementer og konkurranser er naturlig mer motivert enn de som ikke deltar og kan også tenkes å ha høyere kreativitetskunnskap fra før. Ved slike forhold hjelper det altså ikke å kun studere forskjellene på deltakere og ikke-deltakere. Spørsmålene må stilles på en slik måte at det har mindre betydning for svaret om de deltok eller ikke. Det er årsaken til at det blir spurt om opplevd endring, som jeg vil komme tilbake til.

Det var også frivillig å svare på undersøkelsen. De som deltok i Challenge kunne være mer interessert i å svare på undersøkelsen og derfor utgjøre en utvalgsskjevhet blant nettoutvalget. Selvseleksjon både i Challenge og til spørreundersøkelsen vil gi store usikkerheter i forhold til generaliserbarhet. Generalisering innebærer å kunne overføre resultater fra utvalget til populasjonen (Johannesen et al. 2009:236).

Av 1030 e-poster som ble sendt ut til ansatte i Eidsiva, og bedrifter som Eidsiva har aksjemajoritet i, svarte 284. Svarprosenten for spørreundersøkelsen kom altså i underkant av 30 prosent. På grunn av interne forhold i Eidsiva ble det ikke anledning til å sende ut påminnelser, noe som har påvirket svarprosenten. Dette regnes som et lavt nettoutvalg i forhold til å kunne generalisere funn til populasjonen (Johannesen et al. 2009:237).

For å kunne avdekke om de som har svart likevel kunne regnes som representative for populasjonen ble det gjort en bortfallsanalyse. Av 1030 personer i Eidsiva som fikk tilsendt undersøkelsen, så har jeg bare data for de 962 som er faste ansatte (Pers.med. Wolfsberg 2011). Dette betyr at det er 7 % av den totale populasjonen som ikke er med i bortfallsanalysen. Dette gir en viss usikkerhet i analysen. Jeg forutsetter at maillisten er komplett og omfatte alle de 962 faste ansatte.

Bortfallsanalysen⁹ viste at noen områder var innenfor akseptable avvik, mens andre områder hadde over 5 % avvik, som skaper usikkerhet ved generalisering (Johannesen et al. 2009:238). Operative stillinger er underrepresentert blant respondentene. Kanskje det kan skyldes at mange av disse ikke sitter ved pc i sitt daglige arbeid.

Vekst er underrepresentert, på tross av at de er hovedansvarlig for EC. Dette skyldes høyst sannsynlig at selskapene som Vekst har aksjemajoritet i, inngår i tallene for Vekst. Ansatte i

⁹ Se vedlegg

disse bedriftene hadde mulighet til å svare på undersøkelsen, men da mange av disse ikke regnes som Eidsiva-ansatte, er ikke alle representert i listen over faste ansatte.

Nett er det andre virksomhetsområdet hvor det er oppdaget avvik i form av høyere deltakelse enn forventet i spørreundersøkelsen. Enkelte avdelinger i Nett viste spesielt stor oppslutning rundt EC, og dette kan ha medført at de var mer motiverte til å svare på undersøkelsen.

I tillegg var stillingsgruppen utredning og analyse sterkt overrepresentert. Dette skyldes sannsynligvis differanse mellom formell stillingstype og personlig oppfatning av stillingens natur. Dette er også en sannsynlig forklaring på avvik fra andre stillingstyper.

Spørreundersøkelser vil alltid gi en viss usikkerhet, spesielt når svarprosenten er under 50 %. Bortfallsanalysen viser at det er liten grunn til å være bekymret for representativiteten når det gjelder hele bedriften samlet sett, men at en skal være forsiktig med å trekke for sterke konklusjoner når materialet brytes ned på virksomhetsområder eller andre undergrupperinger.

4.3 Design av intervjuer

4.3.1 Generelt

"... det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives" (Johannesen et al. 2009:141).

Tid er en begrensende faktor i en masteroppgave og avgjorde at antall intervjuer måtte begrenses. Intervjuer krever mye tid til både forberedelser, gjennomføring og analysering. Jeg valgte å gjennomføre 8 intervjuer, som er en middels mengde, med tanke på at Kvale (1997) sier at det er sjelden man trenger å gjennomføre dybdeintervjuer på mer enn 20 personer. Hvert intervju hadde en avsatt tid på omtrent en time, som er vanlig lengde for dybdeintervju (Gripsrud et al. 2004:60).

4.3.2 Utvalg og representativitet

Intervjuer som datainnsamlingsmetode har i de fleste tilfeller ikke et representativt utvalg for populasjonen, fordi det er for få informanter. Derfor strebes det isteden etter et kategorirepresentativt utvalg, som vil si representative i forhold til kategoriene jeg søker informasjon hos som er deltakere og ikke-deltakere. Utvalget skulle også samlet inneholde ulik alder og kjønn og en spredning på hvilke bedrifter informantene tilhørte.

Utvalget ble valgt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Det besto av åtte informanter som skulle gi meg ulike perspektiver i forhold til hvordan Challenge kunne forbedres og oppklare funn blant ulike grupper i spørreundersøkelsen. Utvalget hadde de to hovedgruppene deltakere og ikke-deltakere, hvor fire informanter hadde ulik deltakelsesgrad i Challenge og fire informanter var ikke-deltakere.

Det ble først trukket fire informanter, hvor Excel ble brukt for å randomisere 3 trekkelister. Reglene som ble satt opp på forhånd var at de personene som Excel gav størst nummerverdi og havnet øverst på listen i de tre listene "alle deltakere", "delfinalister" og "finalister" skulle velges. Siden det er relativt få kvinner i Eidsiva var en regel, at hvis ingen kvinner ble trukket tilfeldig, skulle den første kvinnen på listen over alle velges. Hvis mer enn to kvinner ble trukket tilfeldig, skulle neste mann på listen over alle intervjues. Hvis de som ble trukket ikke ville stille til intervju, skulle den neste på randomiseringslisten spørres.

Etter denne trekkingen ble det foretatt en *matching* med fire ansatte som ikke deltok i Challenge, men som var lik i forhold til stillingstype. Dette ble gjort for å forsøke kontrollere variabler slik at matchene kunne sammenlignes. Matching kan ikke erstatte randomisering, men kan gi indikasjoner når den ene av de to matchede valgte å delta i konkurransen og den andre ikke gjorde det.

Informantene etter trekkingen;

- a) En som leverte en idé, men ikke gikk videre til semifinale og en ansatt som ikke deltok som var lik den som ble trukket.
- b) To av 21 som leverte og gikk videre til semifinalen og deltok i semifinaleseminar, og to som var lik hver av de som ble trukket, men som ikke deltok i konkurransen.
- c) En blant de 11 finalistene og en som var lik den som ble trukket.

Det fantes ingen oversikt over hvem som hadde deltatt på Kick-off så det ble tilfeldig hvem av de som ble trukket som hadde deltatt på det.

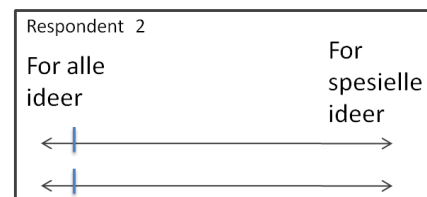
4.3.3 Intervjuguide

Kvalitative intervju kan være mer eller mindre strukturert (Johannesen et al. 2009:143). De intervjuene jeg gjennomførte var semistrukturerte intervjuer med intervjuguider¹⁰.

Intervjuguider for semistrukturerte intervjuer er overordnede utgangspunkt for intervjuene hvor spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannesen et al. 2009:143). En svakhet ved semistrukturerte intervjuer er at intervjuobjektet kan ha ulike svarperspektiver, og dermed vanskeliggjøre analysen. Bakgrunnen for å velge semistrukturerte intervjuer var muligheten til å ha en ledig samtale med naturlig flyt, men med fastsatte temaer.

Intervjuobjektene var forskjellige og krevde derfor noe tilpassede intervjuguider. De fleste spørsmålene var felles, men deltakere i Challenge og ikke-deltakere fikk naturlig nok noen ulike spørsmål og formuleringer. De intervjuene som ble gjennomført på telefon måtte også tilpasses situasjonen.

I utarbeidelsen ble det lagt vekt på at flest mulig av spørsmålene skulle være så åpne som mulig og ikke ledende, for å få frem hver enkelt respondents meninger. Noen av spørsmålene ble stilt som skalaspørsmål. Visuelle hjelpemidler ble benyttet,



Figur 4-2. Visuelt hjelpemiddel

hvor intervjuobjektene ble bedt om å sette en strek på en skala, som illustrert på figur 4-2. På denne lappen var det en skala for opplevelsen av hvordan det er i dag og en skala for hvordan respondenten ønsket at det skulle være. Hensikten var å oppmuntre til mer refleksjon og diskusjon rundt spørsmålene.

Spørsmål ble hovedsakelig utarbeidet rundt forskningsspørsmål 4-6 og i tillegg basert på funn i spørreundersøkelsen som jeg ønsket å undersøke videre. Spørsmål ble strukturert i hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål etter tema. Jeg valgte også å informere om noen av funnene fra spørreundersøkelsen for å få informantenes refleksjoner knyttet til disse funnene. Det vil legges vekt på å anonymisere informantene.

¹⁰ Se vedlegg

4.4 Måling

Dette kapittelet tar for seg målingen for den kvantitative delen i undersøkelsen. For å svare på forskningsspørsmål 1-3, måtte hovedvariablene kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon måles.

Jeg forsøkte å avdekke om Eidsiva Challenge hadde påvirket deltakere og /eller om alle ansatte var blitt påvirket innenfor kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon. Har deltakere opplevd effekter? Har ansatte generelt opplevd forandringer i hverdagen på grunn av Challenge?

Et stort problem i forbindelse med måling av effekter av Eidsiva Challenge var at det ikke var mulig å gjennomføre en test-retest innenfor varigheten av et masterprosjekt, som ville gitt indikasjoner på om undersøkelsen er reliabel. Det å måle før og etter et tiltak er den beste måten å måle endring på, men siden dette var utelukket, måtte endringen måles på andre måter. Løsningen ble å måle de ansattes opplevelse av endring, både blant de som deltok i Challenge og blant de som ikke deltok. Deltakelse menes i oppgaven som deltaker på Kick-off og/eller deltaker ved å levere en idé til konkurransen.

	Deltakere	Alle ansatte
Kreativitet	EC effekt på kreativitet blant deltakere	EC effekt på kreativitet blant alle ansatte
Kreativitets-kunnskap	EC effekt på kreativitetskunnskap blant deltakere	EC effekt på kreativitetskunnskap blant alle ansatte
Motivasjon	EC effekt på motivasjon blant deltakere	EC effekt på motivasjon blant alle ansatte

Figur 4-3. Måle effekter av EC.

Det var utfordrende å måle disse områdene. Spesielt når jeg var ute etter å finne de indirekte effektene Challenge har hatt, og ikke de synlige direkte resultatene. Eksempler på direkte effekter er hvor kreative de enkelte ideene som ble levert i konkurransen var, eller hvor mange av de som ble

implementert. De indirekte effektene ville være endringene i de ansattes hverdag, som for eksempel om de genererer flere ideer i hverdagen nå enn før. Jeg målte det som hadde skjedd ut i fra hvordan det var på undersøkelsestidspunktet, med Challenge som referansepunkt.

I tillegg til at undersøkelsen søker å svare på forskningsspørsmålene, er undersøkelsen bygd opp slik at jeg får en kryssjekk mellom indikatorene knyttet til kreativitet, og indikatorer for

motivasjon og kreativitetskunnskap. I det ene nivået sjekkes det i hvilken grad det oppleves at kreativiteten er forandret og i det andre nivået sjekkes opplevd endring i motivasjon og kreativitetskunnskap. Ved å sjekke disse opp mot hverandre kan det bidra til å forklare sammenhenger og si noe om validiteten i undersøkelsen. Hvis kreativiteten synes å ha økt, kan det forklares gjennom økt kreativitetskunnskap og/eller økt motivasjon. Validitet vil si om du måler det du forsøker å måle (Gripsrud et al. 2004:72).

5. Metode for dataanalyse

I dette kapittelet vil det gjennomgås metoden bak de dataanalysene som presenteres i neste kapittel.

5.1 Metode for analyse av kvantitative data

5.1.1 Generelt

Spørreundersøkelser er som oftest kvantitative undersøkelser, hvor data overføres til tall, og som analyseres med statistiske metoder (Johannesen et al. 2009:263). De kvantitative dataene i min undersøkelse ble analysert med hjelp av analyseverktøyet SPSS. Før analyseringen kunne settes i gang ble det gjennomført en datarensing for å avdekke og rette opp feil i datasettet. Eksempel på dette er verdier på null istedenfor ingen verdi for ubesvarte spørsmål. En slik feil ville gitt skjevheter i analysene fordi nullverdiene ville trukket ned gjennomsnittsverdier. Deretter foretok jeg en bortfallsanalyse for å teste representativiteten til respondentene. Representativitet ble gjennomgått i kap.4.2.5.

5.1.2 Prinsipal Komponent Analyse

Prinsipal Komponentanalyse ble valgt som metode for å konstruere nye variabler. Bakgrunnen for valget var behovet for forenklede variabler i videre analyser. Faktoranalyser som Prinsipal Komponentanalyse kan brukes for å redusere data og konstruere nye variabler ut i fra strukturer i datamaterialet, uten å miste store deler av informasjonen som ligger i de opprinnelige dataene (Gripsrud et al. 2004:330). Slike analyser oppdager også indikasjoner på feiltolkning av spørsmål. Som et eksempel oppdager analysen når en rekke respondenter, som ellers svarer tilnærmet likt, svarer ulikt på et spørsmål (Griffith 2010).

Spørsmålene i spørreundersøkelsen var generert ut fra teori og spesielt rundt komponentmodell for kreativitet av (Amabile 1997) beskrevet i kapittel 3.2.5. Siden spørsmålene ikke var hentet fra eksisterende undersøkelser måtte de testes for å se om de målte det samme. Hensikten med analysen var å se om det var statistisk grunnlag for å konstruere variabler ut i fra hovedvariablene kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon, slik at datamaterialet kunne forenkles.

Datamaterialet deles i analysen inn i komponenter som forklarer hver sin del av variansen. Hvor mange komponenter som beholdes i analysen bestemmes av *Kaisers regel*, som sier at komponenter med en egenverdi lavere enn 1 skal utelates (Kaiser 1960). En høy egenverdi betyr at det er relativt høy sammenheng mellom spørsmålene og faktoren. For at analysen skal oppnå sin hensikt, forenkling, godtas det at noe av variansen ikke forklares. Varians kan forklares som variasjonen i dataene, og i følge Ringdal (2007:327) er den laveste forklarte variansen som kan godtas 50 %. For å avgjøre hvilke spørsmål som tilhører hvilken komponent foretas en Varimax Rotasjon, hvor variansen fordeles i analysen ved at SPSS roterer verdiene langs en 90 graders akse (Abdi 2003:3). Når variansen på denne måten fordeles slik at variasjonen blir større, er det lettere å se hvilke spørsmål som tilfaller hvilken komponent. Spørsmål fordeles etter komponent ut i fra hvilken kolonne som har høyest tall. Hvis analysen bare finner en komponent kan ikke analysen roteres.

Ved funn av svake indikatorer må det vurderes hvor lave verdier som skal godtas. Dette avgjøres ut fra ladeverdiene som er et mål på hvor mye faktorene og variablene korrelerer (Gripsrud et al. 2004:329). Ladeverdier under 0,5 regnes i følge Ringdal (2007:327) for å være svake og kan ikke godtas. Det vil si under 50 % korrelering. Jeg valgte å sette terskelen for hva jeg ville godta ved 0,7 som regnes for å være en sterk ladeverdi.

Cronbach's Alpha er et mål for reliabilitet, altså et mål på om spørsmålene måler det samme (Gripsrud et al. 2004:58). Cronbach's Alpha verdier mellom 0,7 og 1 vil si høy intern konsistens (Gripsrud et al. 2004:206). Dette målet kan derimot ikke si noe om validitet, altså om jeg måler det jeg tar sikte på å måle.

5.1.3 Variansanalyse

Enveis variansanalyse, kjent under forkortelsen ANOVA, kan brukes for å finne forskjeller mellom ulike grupper respondenter (Griffith 2010:234). Forskjeller mellom grupper kan gi indikasjoner på hvor og hvordan Eidsiva Challenge har hatt effekt. Denne analysen sikter altså på å gi svar på forskningsspørsmål 1-3. For å bli trukket frem i disse analysene må funnene være signifikante. Funnene kan regnes som signifikante dersom det er lite sannsynlig at forskjellene skyldes tilfeldigheter. Jeg velger å godta signifikanstall under .05 i analysen. En signifikans på .05 vil si at det er 95 % sannsynlighet for at forskjellene ikke skyldes tilfeldigheter (Johannesen et al. 2009:342). Analysen sier derimot ingen ting om forskjellene skyldes andre forhold, som må testes videre ut i fra funnene. Skalaen som gjennomsnittsverdien *Mean* er regnet ut fra i denne analysen, går fra 1 til 6, og svarer til kategoriene for svaralternativene i spørreundersøkelsen.

Jeg ønsket å se om det var noen forskjeller mellom hvordan de som hadde deltatt på innovasjonskurs, og de som ikke hadde deltatt oppfattet endringene Challenge hadde medført. Dette kunne fortelle meg noe om de som var mer involvert i innovasjon fra før hadde en annen oppfattning enn sammenlignet med andre. For å utføre denne analysen ble det lagd en ny variabel hvor alle former for deltakelse på innovasjonskurs inngår i kategorien *Ja* og ikke - deltakere i kategorien *Nei*.

I spørreundersøkelsen var også levert idé inndelt i flere alternativer for å kunne gi ulike spørsmål videre. For analysen ble det lagd en ny variabel hvor alle som hadde levert en eller flere ideer inngår i kategori *Ja* og alle som ikke har levert inngår i kategori *Nei*.

En utfordring jeg møtte på var å konstruere hovedvariablene i datasettet. Jeg ville ikke ha gjennomsnittstallet for summen av alle svar, men gjennomsnittsverdien på svarene. I tillegg måtte konstruksjonsligningen utelukke manglende verdier i utregningen av gjennomsnittet.

5.1.4 Multivariat analyse

Selv om det oppdages signifikante forskjeller kan forskjellene skyldes andre ting, såkalte spuriøse sammenhenger. En spuriøs sammenheng er når en tredje variabel påvirker og er den egentlige årsaken til sammenhengen (Johannesen et al. 2009:293). Å teste for spuriøse sammenhenger gjøres ved statistisk kontroll med en form for multivariat analyse, som er et

samlebegrep for analyser som tester for tredje variabel (Johannesen et al. 2009:291). Statistisk kontroll vil si å holde kontrollvariabler konstante i en analyse (Johannesen et al. 2009:294). Analysen kan bekrefte eller avkrefte sammenhenger fra variansanalysen, men man kan aldri være sikker på at det er testet for alle forhold.

Når jeg skulle finne en analysemetode for dette støtte jeg på problemer. I multivariat regresjonsanalyse må alle variablene være skalavariabler, mens i krysstabeller må alle variablene være nominelle eller ordinale. En krysstabell er en analyse hvor man som oftest tester to variabler opp mot hverandre (Johannesen et al. 2009:277), men den kan også brukes for å teste for tredjevariabler. Ved å endre skalavariablene til ordinale verdier i nye variabler ville mye informasjon gå tapt, og det ville fortsatt være mange ruter i tabellen som ikke innfylte minimumskravet med 5 eller flere respondenter.

Løsningen ble å legge inn *filter* i ANOVA analysen hvor jeg forteller programmet hvilken del av gruppen den skal se på, for å holde variabelen som det skulle testes mot konstant. Et filter selekterer utvalgte deler av datasettet uten å slette noe og uten å telle med manglende verdier. På denne måten ser jeg også fortsatt på forskjeller mellom grupper. Det trengs kun ett funn for å kunne anta at sammenhengen er spuriøs.

5.2 Metode for analyse av spørreundersøkelsen, del 2

Del to av spørsmålene var spørsmål som tok sikte på å gi innsikt i problemstilling 2, for å ha mer bakgrunn til spørsmål i intervjuene. Metodene som benyttes i denne delen er deskriptiv analyse, Kjikvadrattest og Ad-hoc meningsgenerering.

Kjikvadrattest er en signifikanstest som brukes for å undersøke om det finnes signifikante sammenhenger i krysstabeller (Johannesen et al. 2009:344). Denne brukes for å undersøke om det finnes noen sammenhenger i forhold til hvem som har hørt om EC, og hvem som ikke har hørt om EC. Deskriptiv analyse vil si beskrivende analyse og jeg bruker det til å se på fordeling av respondenter i ulike svargrupper.

Ad-hoc meningsgenerering er en metode som brukes for å sammenfatte kvalitative data hvor man bruker flere metoder sammen (Kvale 1997:135). Observasjonene ble både meningsfortettet, telt og det ble tatt ut sitater. Meningsfortetting brukes til å dra ut essensen i det respondenter skriver (Kvale 1997:127)

5.3 Metode for analyse av intervjuer

Analysen av intervjuer handler om *"... å organisere intervjueteksten, fortette betydningen slik at den kan presenteres på forholdsvis få sider, og arbeide frem det implisitte i det som ble sagt (Kvale 1997:121)"*. I de fleste kvalitative datainnsamlingene er det en utfordring å hindre subjektivitet. Analysene må foretas uten å ilegge dataene egne meninger eller favorisere områder av materialet (Kvale 1997:143). I kvalitativ forskning er det mindre fastsatt hvilke metoder som skal brukes til å analysere ulike typer data, noe som i større grad skjer for kvantitativ forskning (Johannesen et al. 2009:185).

Intervjuene ble transkribert fra lydbånd for å klargjøre intervjumaterialet for analyser. I forhold til mine analyser var det ikke hensiktsmessig å skrive alt ordrett til tekst med pauser, lyder og kroppsspråk. Det ble brukt en noe forenklet transkriberingsform hvor sentrale sitater og tvetydige utsagn ble skrevet ned ordrett, mens ytringene ellers ble noe forenklet. Dette er hensiktsmessig når den allmenne betydningen kanskje må fortettes, men det ikke tas sikte på psykologiske analyser (Kvale 1997:107). I min analyse var meningene og sammenhengene viktigere enn de ordrette utsagnene for formålet. Den transkriberte teksten ble delt opp slik at minst mulige ulike meninger fremkom i hver enhet, og deretter kodet slik at teksten kunne grupperes og sammenlignes med de andre intervjuene.

Det ble foretatt en meningsfortetting, som er en metode for å finne sentrale tema i teksten, og til å finne essensen i det som blir sagt (Kvale 1997:127). Utsagnene fra alle respondentene ble sortert i kategorier for å analysere hva de ansatte mente, istedenfor å tolke informantenes svar spørsmål for spørsmål. Denne måten å fremstille materialet på kan gi andre vinklinger og en bedre forståelse for helheten i dataene. Funnene fra denne analysen fremstilles i analysekapittelet.

Tidligere i metodekapittelet ble det forklart hvordan informantene til intervjuene ble trukket i par, en matching, for å kunne sammenligne selv om utvalget er lite. Jeg vil i analysen av intervjuene sammenligne parene for å se om forskjellene mellom like informanter kan gi innsikt i hvorfor noen deltar og andre ikke deltar i EC.

5.4 Ethiske spørsmål

Selv om intervjuobjektene deltok frivillig og ikke ble spurt personlige spørsmål, var det viktig å ivareta konfidensialitet. Intervjuobjektene vil ikke bli nevnt med navn eller arbeidssted og jeg vil gjøre mitt ytterste for å unngå at det er mulig å lese ut av analysen hvem informantene er. Jeg valgte å gjøre opptak av intervjuene for å sikre at jeg fikk med alt, noe som gjør mitt ansvar for å ivareta konfidensialiteten enda høyere. Opptakene ble kun brukt for transkribering, og de vil slettes etter sensur av denne oppgaven.

Datainnsamlingen i spørreundersøkelsen ble anonymisert ved at hverken jeg eller Eidsiva kan knytte e-postadressene opp mot svarene. Linker til Questback ble sendt ut fra Eidsiva på e-post, slik at svarene ikke ble linket til respondentene i Questback. Siden bare jeg har tilgang til datasettet og kun Eidsiva har opplysninger om sine ansatte, er det større barrierer for å spore tilbake hvem som har svart hva. Jeg forsøkte i tillegg og ikke spørre om ting som kunne oppfattes som sensitivt i undersøkelsen. Dataene ble behandlet med forsiktighet og rådata skal slettes etter bedømmelsen av oppgaven.

6. Analyser av spørreundersøkelsen

I dette kapitlet presenteres funnene av analysene for spørreundersøkelsen. Funn vil først diskuteres i kapittel 8.

6.1 De nye variablene

Det viktigste med Prinsipal Komponentanalysen var å undersøke om spørsmålene konstruert rundt Amabiles (1997) Component modell of Creativity fordelte seg i de tre gruppene fra modellen. Resultatet var at to spørsmål (Q10 c og Q11a) ble tatt ut på grunn av for lav ladeverdi og at motivasjon måtte deles inn i to nye variabler. Spørsmålene innen motivasjon falt innenfor ulike komponenter i analysen fordi de forklarer hver sin del av variansen. De nye variablene ble kalt motivasjon-belønning og motivasjon-holdninger, som sammen med kreativitet og kreativitetskunnskap utgjør hovedvariablene i undersøkelsen.

Innenfor hver av variablene forklares 73,9 %, 69,0 % og 76,1 % av variansen for henholdsvis kreativitetskunnskap, kreativitet og motivasjon. Når disse variablene undersøkes sammen forklares 76,6 % av variansen. Forklart varians er da over kravet på 50 % (Ringdal 2007:327).

Cronbach's Alpha verdier nær 1 vil si høy intern konsistens og det finner vi i alle de tre analysene. Cronbach's Alfa var høy for både motivasjon med .936, kreativitet med .935 og kreativitetskunnskap med .964. Analysen viser altså gode tall sett mot at dette tallet bør ligge mellom 0,7 og 1 (Gripsrud et al. 2004:206). Ut i fra dette måler spørsmålene i undersøkelsen med sannsynlighet det samme. Cronbach's Alpha kan derimot ikke fortelle om spørsmålene måler det de tar sikte på å måle, altså validiteten.

6.2 Hva har Challenge hatt effekt på?

En deskriptiv analyse av de nye variablene viser hvordan alle respondentene i snitt opplever at det har skjedd endringer i forbindelse med Challenge. Hele skalaen fra 1 til 6, er brukt i respondentenes vurdering av endringer.

Tabell 3. Gjennomsnittsverdier for hovedvariablene

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F_Kreativitet	212	1.00	5.43	2.3849	1.05946
F_Motivasjon.Belønning	69	1.00	5.67	3.0483	1.19267
F_Kreativitetskunnskap	212	1.00	6.00	2.5820	1.24272
F_Motivasjon.Holdning	212	1.00	5.75	2.6824	1.25864

Gjennomsnittlig vurderer respondentene endringer innen kreativitet til *svært lite endring*, motivasjon-holdninger og kreativitetskunnskap som *svært lite* til *noe* endring og motivasjon-belønning til *noe* endring.

Motivasjonsvariablene deles ikke inn etter indre og ytre motivasjon, fordi motivasjon-holdninger består av hver respondents, ansattes og ledes holdninger. Det vil si at variabelen består av indre motivasjon og omgivelsene rundt som skaper motivasjon. Motivasjon-belønning inneholder kun spørsmål om belønning.

6.3 Har Challenge hatt større effekt på noen grupper?

6.3.1 Innledning

Analysene avdekket at endringen ansatte opplevde, ikke skilte seg ut fra gjennomsnittsverdiene vist i tabell 6.1. Analyser hvor ingen signifikante forskjeller mellom grupper ble avdekket blir ikke gått inn på. Arbeidsområde, år i bransjen, utdanningsnivå, ledelse og alder på respondentene viste ingen signifikante forskjeller mellom gruppene i hvordan de opplevde endringer som følge av Challenge. Ved funn av forskjeller mellom grupper vil bare de delene av analysen med signifikante forskjeller bli trukket frem i oppgaven. I analysene vil jeg forutsette at dataene jeg har, gir en korrekt representasjon av virkeligheten.

6.3.2 Effekter på Kreativitet

Tabell 4. ANOVA Kreativitet

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Kjønn Kreativitet	Mann	176	2.4623	1.06125	.008
	Kvinne	34	1.9384	.95645	
	Total	210	2.3774	1.06061	
Levert idé Kreativitet	Nei	175	2.2989	1.02265	.010
	Ja	37	2.7915	1.14810	
	Total	212	2.3849	1.05946	
Innovasjonskurs Kreativitet	nei	186	2.3114	1.02307	.006
	ja	25	2.9333	1.20201	
	Total	211	2.3851	1.06197	

Den opplevde effekten på kreativitet er signifikant forskjellig mellom kvinner og menn, samt mellom deltakere og ikke-deltakere på innovasjonskurs, og mellom de som leverte og de som ikke leverte idé i EC. Menn mener i gjennomsnitt at det har vært svært lite til noe endring på kreativitet i det daglige som følge av EC, mens kvinnene i snitt svarer svært lite endring.

Det er også mer positive oppfatninger fra de som har levert idé enn de som ikke har det. Snittet for de som har levert idé er at EC har hatt noen effekt, mens snittet for de som ikke har levert er at EC har hatt medført svært lite endringer for kreativiteten. Vi ser det samme for innovasjonskursdeltakelse. De som deltok opplevde noen endring, mens ikke-deltakere opplevde i snitt svært lite endring. Denne analysen sier ikke noe om det finnes andre årsaker til sammenhengene, eller noe om hvorfor det er sammenhenger.

I multivariat analysene var det ingen funn som ga alternative forklaringer på disse sammenhengene. Kun 4 av informantene som er kvinner har *levert en idé*, og det er et gjennomgående problem at flere grupper består av få respondenter. For de små gruppene er ikke signifikansen høy nok til å kunne si at forskjellene ikke skyldes tilfeldig variasjon. Det kan likevel leses ut av analysen at det for alle områdene en forskjell på kvinner og menns svar og deltakere og ikke deltakere. Det gir indikasjoner på at disse sammenhengene ikke er spuriøse.

6.3.3 Effekter på Kreativitetskunnskap

Tabell 5. ANOVA Kreativitetskunnskap

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Kjønn Kreativitetskunnskap	Mann	176	2.6520	1.24437	.050
	Kvinne	34	2.1952	1.18808	
	Total	210	2.5781	1.24414	
Kick-off Kreativitetskunnskap	Nei	168	2.4957	1.24707	.048
	Ja	44	2.9118	1.18229	
	Total	212	2.5820	1.24272	
Levert idé Kreativitetskunnskap	Nei	175	2.4802	1.24194	.009
	Ja	37	3.0639	1.14349	
	Total	212	2.5820	1.24272	
InnovasjonskursKreati vitets-kunnskap	nei	186	2.4977	1.21540	.005
	ja	25	3.2327	1.29634	
	Total	211	2.5848	1.24503	

Forskjellene mellom kjønnene kan vi se her også. Menn opplevde svært lite til noen endring innen kreativitetskunnskap som følge av EC. Kvinner mente derimot at det hadde skjedd svært lite endring. Det ble også funnet signifikante forskjeller mellom deltakere og ikke-deltakere for

både Kick-off, levert idé og deltatt på innovasjonskurs. For alle disse svarte deltakere i snitt at de opplevde *noen endring*, mens ikke-deltakere opplevde *svært lite til noe endring*.

Disse funnene ble testet for spuriøse sammenhenger, men bare mot de kontrollvariablene hvor det hadde blitt funnet relasjoner til kreativitetskunnskap i variansanalysen.

Tabell 6. Spuriøs sammenheng - Kjønn

			Sign	Mean:	N	Mean:	N
				Mann		Kvinne	
Kjønn Kreativitets kunnskap	Levert idé	Ja:	.303	3.13	33	2.50	4
		Nei:	.122	2.54	143	2.15	30
	Innovasjon skurs	Ja:	.865	3.25	19	3.15	6
		Nei:	.017	2.58	156	1.99	28
	Kick-off	Ja:	.199	3.04	33	2.51	11
		Nei:	.065	2.56	143	2.04	23

Sammenhengen mellom kjønn og kreativitetskunnskap er en spuriøs sammenheng. Det viser seg ikke å være noen signifikante forskjeller (>.05) når sammenhengen ble testet for påvirkende variabler. Kick-off og/eller levert idé er den virkelige

årsaken til sammenhengen. Selv om deltakelse på innovasjonskurs ikke er signifikant er det

sannsynlig at dette skyldes at gruppen kvinnelige deltakere er så liten. Den følger mønsteret med at menn i gjennomsnitt svarer mer positivt og at deltakere har mer positive svar enn ikke-deltakere.

Tabell 7. Spuriøs sammenheng - Kick-off

			Sign	Mean: Deltatt	N	Mean: Ikke deltatt	N
Kick-off Kreativitetskunnskap	Leverte idé	Ja:	.922	3.09	12	3.05	25
		Nei:	.066	2.84	32	2.40	143
	Innovasjonskurs	Ja:	.024	4.07	8	2.84	17
		Nei:	.389	2.65	36	2.46	150
Kjønn	Kvinne		.289	2.51	11	2.04	23
	Mann		.044	3.04	33	2.56	143

Når sammenhengen mellom Kick-off og kreativitetskunnskap testes opp mot leverte idé finner man ikke lenger signifikante forskjeller mellom deltakere og ikke deltakere. Dette indikerer

at sammenhengen er spuriøs og at leverte idé forklarer denne sammenhengen. Dette vil sannsynligvis også si at den virkelige årsaken bak sammenhengen mellom kjønn og kreativitetskunnskap er om respondentene har leverte idé.

6.3.4 Effekter på Motivasjon-holdning

I variansanalysen ble det funnet signifikante forskjeller mellom kvinner og menns opplevelse av endring innen motivasjon-holdninger. Menn har gjennomsnittlig oppgitt at de har

Tabell 8. ANOVA- motivasjon holdning

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Kjønn Motivasjon.Holdning	Mann	176	2.7675	1.26063	.016
	Kvinne	34	2.2017	1.16164	
	Total	210	2.6759	1.25991	
Leverte idé Motivasjon.Holdning	Nei	175	2.5794	1.24376	.009
	Ja	37	3.1699	1.22975	
	Total	212	2.6824	1.25864	
InnovasjonskursMotivasjon-Holdning	Nei	186	2.6012	1.23191	.016
	Ja	25	3.2443	1.34233	
	Total	211	2.6774	1.25947	

opplevd *noe endring*, mens kvinner mente at det hadde skjedd *svært lite* endring. Gjennomsnittlig har kvinner altså opplevd mindre effekter av Challenge.

De som har leverte en idé svarer mer positivt og sier de har opplevd *noe endring*,

mens de som ikke har leverte idé mener det har vært *svært lite til noen endring*.

Når det ble testet for forskjeller mellom de som hadde deltatt eller ikke deltatt på innovasjonskurs, mente ikke-deltakerne at det hadde skjedd *svært lite* til *noe* endring, mens de som hadde deltatt mente det hadde skjedd *noe endring*. Det ble ikke funnet signifikante funn i forhold til motivasjon-holdning for noen av de andre kontrollvariablene.

Når alle disse sammenhengene ble testet mot kontrollvariablene som ble funnet i sammenheng med motivasjon holdning, (kjønn, deltatt på innovasjonskurs og levert idé) ble det ikke funnet indikasjoner på at sammenhengene er spuriøse.

6.3.5 Effekter på motivasjon-belønning

Det viser seg å være signifikante forskjeller mellom hvordan ansatte i de ulike virksomhetsområdene i snitt oppfatter endringer som følge av Challenge innen motivasjon-belønning.

Kun Vannkraft mener det har skjedd svært lite endring, mens Økonomi/finans og Anlegg tror det har vært svært lite til noen endring. Bioenergi synes det har vært noe endring. De fire virksomhetene Marked, Nett,

Tabell 9. ANOVA Motivasjon - belønning

		N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Virksomhet Motivasjon.Belønning	Eidsiva Vannkraft	11	2.3636	1.17808	.056
	Eidsiva Anlegg	15	2.6000	1.03280	
	Eidsiva Marked	3	3.5556	1.34715	
	Eidsiva Nett	11	3.6061	.90453	
	Eidsiva Vekst	6	3.6667	1.22927	
	Eidsiva Bioenergi	7	3.1429	.74180	
	Eidsiva Energi konsernstab	11	3.5152	1.35289	
	Eidsiva Energi økonomi/finans	5	2.4667	1.42595	
	Total	69	3.0483	1.19267	

Vekst og Konsernstab vil i snitt rate endringene som *noe* til *moderate endringer*. Hvis vi ser Bioenergi som en middelvei kan resten deles inn i to grupper. Vannkraft, Økonomi/finans og Anlegg ligger i den nedre gruppen, mens Marked, Nett, Vekst og Konsernstab kan plasseres i den øvre gruppen. Jeg ser ikke noen sammenheng for hvorfor disse skiller seg i to grupper så langt. Det kan være nyttig å se dette opp mot andre undersøkelser senere i oppgaven.

Ansatte som svarte på denne undersøkelsen måtte velge virksomhetsområde som deres bedrift eller avdeling faller innenfor for å inkludere flest mulig og unngå veldig små grupper. I Vekst vil det for eksempel inkludere El-sikkerhet Norge og Eidsiva Bredbånd.

Grunnen til at ansatte i noen virksomheter opplever at EC har hatt effekt på motivasjon-belønning, kan som jeg ser det ha to forklaringer. Enten hadde noen virksomheter lavere utgangspunkt enn andre og opplevde en relativ økning eller så har ledere i noen virksomheter gitt mer positiv oppmerksomhet i forhold til det å bidra kreativt som følge av EC. Årsaken til dette vil jeg kunne få en indikasjon på gjennom intervjuene. Det er ingen andre kontrollvariabler med signifikante sammenhenger til motivasjon-belønning, og det er

ingen andre hovedvariabler som knyttes til forskjeller mellom virksomhetene. Siden det ikke er noen paralleller vil det ikke være hensiktsmessig og teste for tredje variabler.

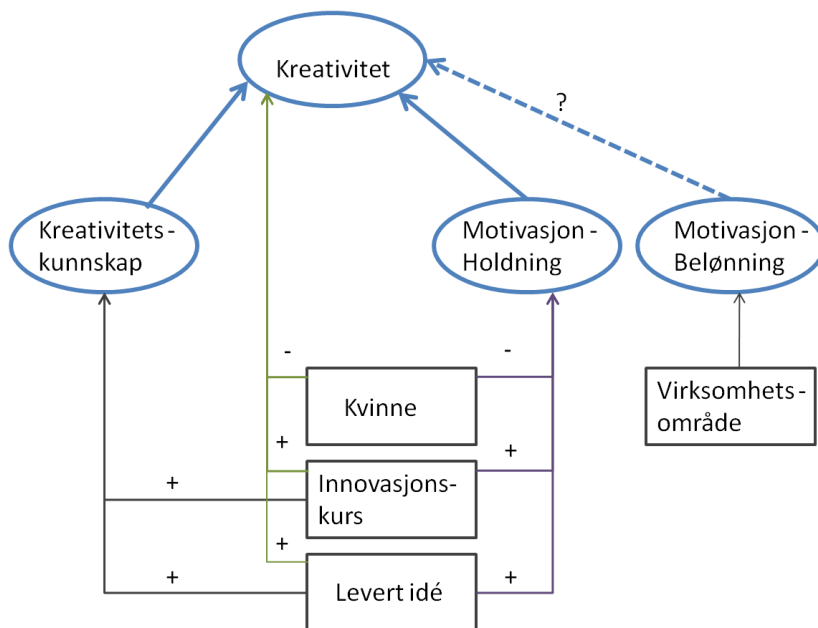
Spørsmålene knyttet til motivasjon-belønning er kun besvart av respondenter som har levert en idé i konkurransen. Det at svarsnittet er mer positivt sett mot de andre analysene, skyldes trolig dette.

6.4 Oppsummering av effekter og forskjeller mellom grupper

Funne ble først sammenlignet mot hverandre og deretter mot snittsvaret for variablene. I tabell 10. ser vi at det meste forholder seg slik det allerede har blitt presentert, bortsett fra forskjeller mellom kvinner og menn. Det er kvinner som skiller seg ut med å ha lavere verdier enn snittet, mens verdiene for menn ligger omtrent på snittet. Det kan ut i fra dette virke som at levert idé og deltatt på innovasjonskurs påvirker positivt, mens det å være kvinne påvirker opplevelsen av endring negativt.

Tabell 10. Sammenligning

	Snitt	Kjønn		Levert idé		Deltatt på innovasjonskurs	
		M	K	Ja	Nei	Ja	Nei
Kreativitet	2,38	2,46	1,94 -0,44	2,74 0,41	2,30	2,93 0,55	2,31
Kreativitetskunnskap	2,58	-	-	3,06 0,52	2,48	3,23 0,65	2,50
Motivasjon-holdning	2,68	2,77	2,20 -0,48	3,17 0,49	2,58	3,24 0,56	2,60



Figur 6-1. Oversikt over sammenhengen mellom variabler

I figur 6.1 er funnene dratt sammen for å visualisere sammenhengene. Plusstegnene indikerer positive sammenhenger, mens minusene viser negative sammenhenger. De som har levert idé eller deltatt på innovasjonskurs har opplevd mer endring enn de som ikke har gjort det, på kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon - holdning. Det kan derfor tyde på at det er positivt for effekter av Challenge at ansatte deltar på innovasjonskurs og leverer idé. Når det gjelder kjønn opplevde menn mer endringer enn kvinner innen kreativitet og motivasjon-holdning, men det var kvinner som skilte seg ut med verdier under gjennomsnittet.

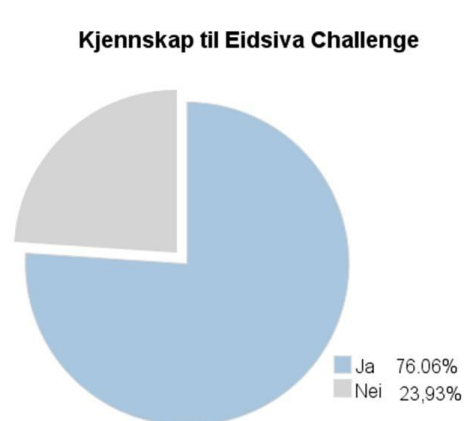
Virksomhetsområde er den eneste variabelen hvor det er forskjeller mellom grupper innen motivasjon-belønning. I analysen er det ikke funnet kobling mellom motivasjon-belønning og kreativitet, noe som avviker fra modellen. Det kan enten bety at det ikke er en sammenheng der, eller at sammenhengene ligger utenfor det jeg har målt.

Det er viktig å understreke at dette kun viser det jeg har målt. Det kan derfor være sammenhenger utenfor analysen som er viktige, eller som har sammenheng, som jeg ikke måler. Johannesen et al. (2009:294) sier at det ikke er mulig å vite om man har kontrollert for alle relevante variabler. I tillegg kan det som diskutert tidligere være skjevheter i utvalget som påvirker svarene.

6.5 Analyser av spørreundersøkelsen innen forbedring

Spørreundersøkelsen dekket som nevnt to områder på grunn av todelingen i problemstillingen. Jeg vil i denne delen gå inn på de analysene av spørreundersøkelsen jeg gjorde i forbindelse med forbedring av Challenge.

6.5.1 Manglende kjennskap til eller deltakelse i Eidsiva Challenge



Figur 6-2. Kjennskap til EC.

Rundt 24 prosent av respondentene svarer at de ikke kjenner til Challenge. Halvparten av respondentene som har vært ansatt i under ett år i bransjen kjenner ikke til Challenge, som kan skyldes at de er ansatt etter Challenge ble annonsert sist. De som har jobbet lengst i bransjen (over 25 år) skiller seg også ut ved at det er en del flere i denne gruppen enn i andre grupper som ikke kjenner til Challenge. Kjikvadrat er signifikant på .011 som betyr at forskjeller innen år i bransjen kan ha betydning. Kjikvadrattest er en signifikanstest som

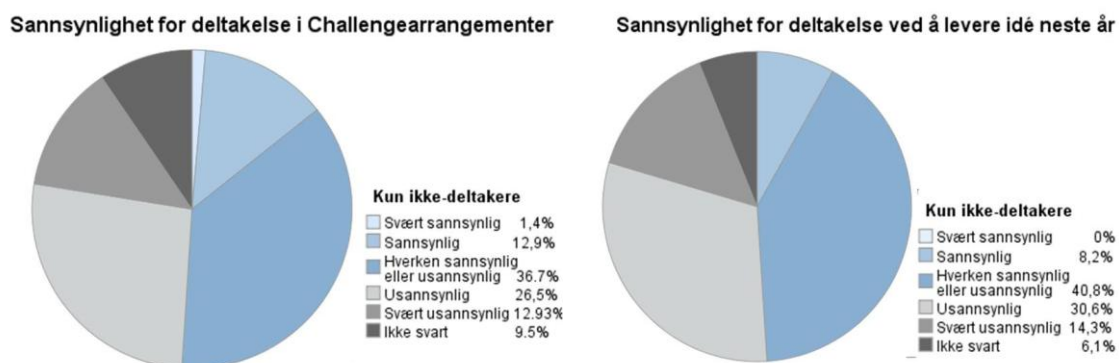
brukes for å undersøke om det finnes signifikante sammenhenger i krysstabeller (Johannesen et al. 2009:344).

Innen kjønn er det en signifikant forskjell med Kjikvadrat på .029 hvor det prosentvis er flere menn enn kvinner som ikke har hørt om Challenge. Hvilket virksomhetsområde den ansatte hører til er også signifikant for om vedkommende har hørt om Challenge med en Kjikvadrat på .035. Det som skiller seg ut her er at Bioenergi, Nett og Konsernstaben har en større andel av ansatte som har hørt om Challenge, sett mot de andre virksomhetene. Vekst skiller seg ut med å ha en høyere andel som ikke har hørt om Challenge, som det antas kommer av at flere bedrifter utenfor selve Eidsiva faller innenfor Vekst sitt virksomhetsområde og drar ned snittet betraktelig.

Om respondenten er leder eller ikke, har også en signifikant betydning (Kjikvadrat .033). Det er flere ledere enn øvrige som har hørt om Challenge. Fem ledere har svart at de ikke kjenner til Challenge, noe som kan påvirke hvilke ansatte som kjenner til Challenge. Det kan likevel tenkes at noen av lederne er nyansatte.

Aldersgruppen under 18 og 19-29 skiller seg ut ved å ha flere som ikke kjenner til Challenge med en Kjikvadrat på .016. Dette kan likevel skyldes at det er flere nye ansatte i disse gruppene. Ut i fra Kjikvadrat var det ingen signifikante sammenhenger for innovasjonskurs, utdanning, arbeidsområde.

Jeg forsøkte også å undersøke om ikke-deltakere i EC har endret innstilling til å delta. I spørreundersøkelsen kommer det frem at halvparten av respondentene som ikke har deltatt i Kick-off eller levert noen idé, har en nøytral eller positiv innstilling til å skulle delta. Det gjelder både i forhold til å levere en idé i Challenge og til å skulle delta på Challenge-relaterte arrangementer. Det er flere som er nøytrale til å levere idé enn til å delta i arrangementer. Jeg antar det kan komme av at mange føler de ikke kan si seg enige i at de vil levere en idé, fordi de ikke vet om de kommer til å få en idé.



Figur 6-3. Sannsynlighet for deltakelse

Spørreundersøkelsen inneholdt tre åpne spørsmål som siktet på å avdekke grunner for at ansatte ikke deltok i Challenge, og hva som kunne få de til å delta. Åpne spørsmål som dette er vanskelig å svare på og mange hopper over det av den grunn eller fordi de ikke orker å svare. Jeg mener likevel at de åpne spørsmålene kan forsvares når hensikten var å finne områder som kunne undersøkes nærmere i intervjuene. Det ville ikke kommet frem på samme måte om spørsmålene hadde hatt svaralternativer.

Tabell 11. Grunner til ikke å delta på Kick-off

Hva er grunnen til at du ikke deltok på Kick-off?	
Grunn	Antall
Nyansatt	15
Ikke mulig pga. daglige gjøremål/arbeidspress	13
Passet ikke	11
Prioriterer andre ting	8
Opptatt	7
Fikk ikke med seg at Kick - off ble arrangert	5
Lang reise	5
Vet ikke/husker ikke	4
Lite oppmerksomhet rundt det i bedriften min	3
Annet*	13
Antall observasjoner	84
Respondenter som har hoppet over spørsmålet	71
<i>N er lavere enn summen av observasjoner og ikke svart fordi noen respondenter har ytret mer enn en årsak.</i>	N. 137

Det første spørsmålet forsøkte å avdekke årsaker til at noen ansatte ikke deltok på Kick-off. Denne tabellen viser de grunnene som ble oppgitt flest ganger, mens de svarene som har to observasjoner eller færre går under "Annet". På grunn av få observasjoner og at spørsmålene var åpne er det ikke mulig å si sikkert hvor viktige observasjonene er og hvem som er viktigere enn andre. Det må ses på som indikasjoner.

De fleste observasjonene går ut på at respondentene i en eller annen form ikke hadde tid til å være med. De hadde for mye å gjøre, var opptatte eller prioriterte andre ting. Det var flere som svarte at tidspunktet for Kick-off ikke passet, mens noen syntes det ble for langt å reise for å delta. *"Det skal mye til å sende folk 25 mil en vei for å delta på Kick-off."*

Noen opplevde at det var lite oppmerksomhet rundt Kick-off eller at de rett og slett ikke hadde fått med seg at det ble arrangert. *"Eidsi'a¹¹ virker ikke alltid selgende vedrørende ledelsens saker... info om dette druknet i daglige gjøremål."*

Det var to personer som ikke syntes de kunne dra uten at de hadde en idé og to som følte at arrangementet ikke gjaldt dem. En annen uttrykte noe lignende og sa at *"vi er litt utenfor i Eb¹²."* Nyansatte var naturlig nok ikke med på Kick-off.

Det er også tegn på at noen som ønsket å delta ikke fikk mulighet til det *"... min leder løftet ikke en finger for å legge til rette for at vi kunne dra. I min jobb kan jeg ikke bare reise uten avsatt tid."*

En respondent syntes innovasjon og idémyldring burde integreres i bedriftens strategiprosess og ikke som en "løsrevet konkurranse." Hvis ideer fremkom som hørte til

¹¹ Eidsi'a er navnet på intranettet hos Eidsiva

¹² Eidsiva Bredbånd

andre virksomhetsområder mente respondenten at det burde det være et lederansvar å bringe disse til rett sted i organisasjonen.

Tabell 12. Grunner til ikke å levere idé.

Hva er grunnen til at du ikke leverte en idé i Challenge?	
Grunn	Antall
Hadde ingen eller ikke gode nok ideer å levere	30
Nyansatt	9
Arbeidspress/ikke tid	9
Ikke interessert i Challenge	3
Ikke prioritet/ikke tid til slikt	2
Tror de som leverte brukte mye tid på konkurransen	2
Annet	11
Antall observasjoner	66
Respondenter som har hoppet over spørsmålet	83
<i>N er lavere enn summen observasjoner og ikke svart fordi noen respondenter har ytret mer enn en årsak</i>	N. 137

Det andre spørsmålet forsøkte å avdekke årsaker til at noen ansatte ikke leverte en idé i Challenge. Denne tabellen viser de grunnene som er observert mer enn en gang, mens de svarene som bare har en observasjonen går under "Annet".

På dette spørsmålet er det mindre spredning i svarene hvor opp imot halvparten av observasjonene går ut på at de ikke hadde noen idé å levere.

Tid er nok en gang oppgitt som en grunn til at ansatte ikke deltar. Nyansatte har naturlig nok ikke levert noen idé og to sier de ikke var interessert i å delta. Noen respondenter svarte at de trodde de som leverte en idé brukte veldig mye tid på alt rundt deltakelsen. Når noen går med den oppfattelsen, som kanskje føler at tid er en knapphetsfaktor, kan det være en barriere for å delta.

På forskjellige måter forteller respondenter at de ikke trodde deres ideer var gode nok, eller at bare spesielle ideer var velkomne. *"Fikk inntrykk av at dette lå på et veldig høyt nivå"* og *"Hadde ingen revolusjon innen E-verksdrift å komme med"* og *"Opplever Challenge som ganske ensidig teknisk fokusert"* og *"Hadde ingen ideer jeg trodde kunne interessere selskapet"*.

En respondent forklarte at han heller valgte andre kanaler for sine ideer. *"Jeg bidrar med relativt mange innovative forslag i løpet av et år, men retter dette mot egen leder eller mot den organisatoriske enheten som ansvarsmessig dekker området saken gjelder."*

En kunne fortelle at ledelsen i avdelingen ikke hadde noe som helst tro på EC. *"Ledelsen tok ikke Challenge seriøst og la det vekk som uinteressant. Tillitsbrist til ledelse i egen divisjon"*
 En annen følte ikke noe engasjement i sin bedrift og at deres leder heller ikke gjorde noe for

å vekke interessen. Den samme personen mente også at det var dårlig at ideene som vant den første runden var ting som var funnet på fra før.

I slutten av spørreundersøkelsen var det mulig å skrive flere kommentarer til Challenge eller det man ellers måtte ha på hjertet. Jeg vil trekke frem åtte sitater som går på Eidsiva Challenge. Her kommer det frem både forslag til hva som kunne vært gjort annerledes og det blir pekt på problemområder.

Tabell 13. Kommentarer fra spørreundersøkelsen.

Kommentarer
"Ideer blir i liten grad tatt imot fra oss på gulvet, og svært ofte avist med begrunnelse økonomi og UTFORDRINGER." Denne respondenten følte også at de får "lite eller ingen tilbakemelding på ideer som blir kastet frem."
"I det daglige er det svært lite fokus på Eidsiva Challenge. Det er stort sett kun oppe til diskusjon om det står noe på intranett eller blir reklamert for på andre måter."
"Det har ikke vært nevnt på vår avdeling, men har lest om det på intranett, det var derfor litt vanskelig å svare."
"I en travel hverdager det satt av lite tid til innovasjon og enda mindre til prat om dette med kollegaer. Det er imidlertid et viktig tema "in these times of changes."
"Jeg har kanskje svart lite positivt på hva EC har betydd for meg, men det skyldes at jeg har hatt fokus på disse områdene før også. Har hele tiden prøvd å forbedre/utvikle hverdagen"
"Viktigste mål med Eidsiva Challenge må være å sette innovasjon på dagsorden, og å gjøre det stuert å være innovativ i arbeidssituasjonen. Det hviler et stort ansvar på lederne i denne sammenhengen."
"Savner en endring i bedriftskulturen som gjør innovasjon til en naturlig del i det daglige virke. Eidsiva Challenge gjør en god jobb, men ledelsen i de øvrige selskapene må få drahjelp i den daglige driften. Ellers blir det skippertak."
"... kan bli tydeligere på å skille på ideer som har et potensial til å "leve sitt eget liv" med lønnsomhet, og ideer som medfører bedre arbeidsprosesser, reduserte kostnader eller bedre inntjening (typisk den gamle forslagskassa). Disse ideene bør også ivaretas."

6.5.2 Ansattes forslag til forbedringer

Det siste av de tre spørsmålene skulle få frem forslag til hvordan deltakelsen kunne økes. Mange har ikke svart eller svarer at de ikke vet. De fleste som har oppgitt en grunn mener det er ideene det står på.

Bedre tid er en gjenganger også her. Kick-off flere steder og mer informasjon forelås også som tiltak. "Savner mer informasjon om prosessen for hva som skjer etter man blir valgt hvis man er med på dette." Det kommer ellers ikke frem hva slags informasjon som savnes.

Tabell 14. Hva ville bidratt til at flere ville levert idé?

Hva kunne bidratt til at du ville vurdert å levere en idé?	
Grunn	Antall
Hvis jeg hadde hatt en god idé	11
Vet ikke	11
Hvis jeg hadde hatt tid	5
Kick-off på min arbeidsplass	3
Mer informasjon	3
Annet	16
Antall observasjoner	49
Respondenter som har hoppet over spørsmålet	98
<i>N er lavere enn summen observasjoner og ikke svart fordi noen respondenter har ytret mer enn en årsak</i>	N. 137

En respondent savnet alminneliggjøring av Challenge, og syntes det virket som det var et høyt ingeniørnivå på ideene som ble tatt videre i første runde. En annen vinkling var *”Jeg håper på en kontinuerlig informasjons- og motivasjonsprosess i konsernet for å involvere flest mulig.”*

Jeg tolket det også som om flere respondenter opplevde at de ikke kunne

bidra med den type ideer som ville bli tatt videre eller at de ville interessere seg mer om de hadde følt at nytenking på alle områder ble like verdsatt. De områdene som ble listet opp av respondenter som områder de skulle ønske det var mer fokus på var forbedringer innen; prosjektstyring, organisasjonsutvikling, arbeidsprosesser, nettstruktur, rollefordelinger, grensesnitt, anbudsprosesser. Effektivisering generelt ble også nevnt. Det ble også nevnt at EC måtte prioriteres av leder for å vurdere deltakelse.

Det var to respondenter som ønsket at idédugnader skulle skje nedover i organisasjonen og at det ville kunne *”fått frem mer”*. En respondent hadde klare formening om hvordan Challenge skulle utvikles. *”Eidsiva har et betydelig forbedringspotensial når det gjelder strategisk arbeid, spesielt når det gjelder på tvers av enhetene. Jeg foreslår at EC bringes inn som en synlig og naturlig del av bedriftens strategiprosess. Det vil da kunne bli et bedre verktøy i utviklingen av Eidsiva.*

6.6 Viktige avklaringspunkter til intervju.

Analysene av spørreundersøkelsen ga meg noen spørsmål og områder som jeg ønsker å undersøke videre og forsøke å avklare nærmere. Analysen peker mot at EC har hatt generelt lave effekter. Jeg ønsker å undersøke nærmere om det kan være noen bakenforliggende årsaker til at EC ikke har hatt så stor effekt og om informantene kjenner seg igjen i at EC har hatt lav effekt så langt.

Det er funnet forskjeller mellom de som leverte idé og de som ikke gjorde det, men ikke mellom deltakere og ikke-deltakere på Kick-off. Dette er noe jeg vil forsøke å se nærmere på. Er det forskjeller mellom informanter som leverte idé og ikke leverte idé? Og kan deres observasjoner av og meninger om EC gi mer innsikt i årsaken til at Kick-off deltakelse ikke har påvirket oppfatningen til deltakerne.

I spørreundersøkelsen nevnes det grunner for ikke å delta i EC. Jeg vil se nærmere på ulike områder av dette i intervjuene som et ledd i å avdekke hvordan deltakelsen i EC kan økes. Hvorfor mange ikke vet om EC kanskje ville gitt innsikt i hvordan flere kan engasjeres og involveres. Dette kan undersøkes gjennom å se på informantenes svar på andre spørsmål.

Noen respondenter mener målet og omfanget av EC burde endres og kommer med konkrete forslag til dette. Hvordan oppfattes egentlig mål og hensikt med EC av ansatte? Har de samme oppfatninger og har de troen på at EC vil nå disse målene?

Det er også interessant å finne ut hva informantene tenker og mener om EC. Både deres oppfatning av innhold og gjennomføring og hvordan EC burde være etter deres mening. Det er spredte meninger i spørreundersøkelsen, og da kan det være nyttig å følge opp dette.

Målet med EC, innhold og gjennomføring i EC og økt deltakelse i Challenge ble utpekt som basis for forskningsspørsmål 4-6. som det vil forsøkes å finne svar på gjennom intervjuene. I tillegg undersøkes effekter videre i intervjuene. Denne metodetrianguleringen gjøres for å styrke forskningsopplegget. Metodetriangulering ble forklart i kapittel 4.1.

7. Analyse av intervjuer

I dette kapittelet redegjøres det for funn i analysene av intervjuene. Hensikten med denne analysen er å tydeliggjøre hovedtemaer og sammenhenger fra intervjuene. Som nevnt tidligere er ikke intervjudataene representative og det er derfor viktig å understreke at alle funn i intervjuanalysen representerer informantenes meninger, men kan ikke generaliseres. Observasjoner er eksemplifisert med sitater som er valgt ut på grunnlag av hvilke som best representerer og forklarer det som blir sagt i intervjuene. Informantene er referert til i parentes med hver sine informantnumre fra 1 til 8.

7.1 Mål

7.1.1 Oppfattning av mål og hensikt

Alle informantene hadde gjort seg opp noen tanker om hva som er målet med å arrangere EC. Det interessante er at bildene av målet ikke er like klart eller likt for informantene.

Tabell 15. Ansattes opplevde hensikt av EC.

Inf. nr.	Opplevd hensikt
1	<ul style="list-style-type: none">• Motivere og inkludere ansatte• Radikale ideer• Finne ideer• Verdier for Eidsiva
2	<ul style="list-style-type: none">• System for finne og implementere ideer• Radikale ideer• Styrke konkurransevnen
3	<ul style="list-style-type: none">• Finne og implementere ideer• Verdier for Eidsiva
4	<ul style="list-style-type: none">• Finne ideer• Drive Eidsiva frem som innovativt selskap• Ideer som forbedrer arbeidshverdagen
5	<ul style="list-style-type: none">• Motivere og inspirere ansatte• Finne ideer• At ideene vil gi verdier for Eidsiva
6	<ul style="list-style-type: none">• Eidsiva fremstå som innovativ• Fokus på innovasjon• Verdi for interessehavere• Styrke konkurransevnen• Ta vare på ideer
7	<ul style="list-style-type: none">• Økt kreativitet blant ansatte• Involvere og engasjere ansatte• finne ideer• Verdier for Eidsiva
8	<ul style="list-style-type: none">• Finne radikale ideer• Ideer som forbedrer arbeidshverdagen

De er alle enige om at EC er en konkurranse hvor hensikten er å få finne og ta vare på gode ideer. Noen har derimot et stort fokus på at disse ideene bør være radikale (1,2,8). Det er også en gjennomgående forståelse at EC er til for å skape verdier for Eidsiva (1,2,3,4,5,6,7).

Utenom det er det litt ulike opplevelser av hva hensikten er. Noen har en smal oppfattelse hvor de kun ser ideene som hensikten, mens andre ser mange sider av hva hensikten kan være.

Ingen av informantene føler seg sikker på hva hensikten er eller om de egentlig har blitt fortalt fullt ut hva hensikten er fra Vekst sin side.

7.1.2 Vekst må kommunisere sine mål

Det kan virke som om ansatte ikke vet hvilke mål Vekst har med EC. Informantene har sine tanker om hva mål og hensikt kan være, men vet ikke helt sikkert noe annet enn at EC er en idékonkurranse. *"Nei, vet vel egentlig ikke hva som er målet"*(3).

Vekst må kommunisere sine mål bedre. *"Kanskje budskapet ikke har kommet godt nok frem. Savner litt tydeligere mål, visjon og budskap. Burde vært mer fokus på det. Det eneste som er tydelig kommunisert er at det er en idékonkurranse. Kul greie for vekst. Ikke godt nok forankra. Hva er det, hva skal det være og hva skal det ende opp i? Hvorfor driver Eidsiva med dette? [...]De har nok en god plan, men de kunne kommunisert det bedre"*(6). Bedre kommunikasjon av mål kunne gitt tillit og økt motivasjon.

7.1.3 Challenge for alle

7.1.3.1 Challenge for alle ansatte og alle ideer

Informantene mener at EC bør være for alle ansatte og alle ideer, så lenge de er relevante for Eidsiva (1-8). *"Det synes det var bra slik de gjorde med å gå bredt ut. Alle bør få muligheten til å komme med ideer. Viktig å få med alle. Kan ikke bare spørre de man tror sitter på ideer, kan gå glipp av mye da. Det er riktig å gå bredt ut, men selvsagt kan du ikke jobbe videre med alle verdens innspill. Det må være noe som gagnar Eidsiva"* (7).

Formelt sett kan alle delta i Challenge, men likevel nås ikke alle. *"Jeg tror jo fortsatt det er gode ideer ute som ikke blir fanget opp av Challenge. Det er jo så stort spekter"* (2) og *"Jeg tror det er en bra måte å gjøre det på... men jeg er litt.. At man ikke får tak i alle ideer likevel da. De vil kanskje ikke nå helt det målet som det er i dag. Jeg tror det er en "klikk" som deltar også at det er mange som sitter på ideer, men som ikke deltar. Men jeg vet ikke hvorfor det er sånn. Jeg tror det heller mot elitekonkurranse i dag, men jeg mener at det skal være for alle"* (4).

7.1.3.2 Flere bør engasjeres

Det bør være et mål med EC å engasjere så mange ansatte som mulig. Det pekes på at ansatte i Eidsiva må være med for å være engasjerte. *"Challenge er positivt for de som deltar, men de som ikke deltar er nok likegyldige. Sånn er det ofte i Eidsiva at folk tenker at det som opptar meg er viktig, og alt annet er litt likegyldig - få tenker helhet"* (6).

Slik det arrangeres i dag, oppleves det at kun de som går videre med sin idé engasjeres (2,6,7). *"Si at det var 70 personer da som var veldig interessert da, også ble det skrella ned til 20 ganske fort. Det er jo uheldig hvis bare de 20 blir engasjert av det. De må se på det som en ekstra ting i hverdagen [...] Eierskapet går videre til de som går videre i konkurransen, og du får ikke med deg den store massen"* (2).

Hvis flere skal engasjeres må de belønnes for å levere ideer gjennom at de får være med på arrangementer og inkluderes (6). *"Det handler om å belønne de som faktisk gidder å sende inn en idé"* (6).

7.1.4 Ideer i Challenge

7.1.4.1 Forstår ikke grunnlaget for valg av ideer

Grunnlaget for hvilke ideer som blir tatt videre er ikke godt nok kommunisert eller forstått hos alle ansatte (4,2,8,3). *Min oppfattning er vel at det kanskje var litt spesielle ideer som kom videre i forhold til hva som kom inn. [...] Det var en idé herfra som ikke gikk videre [forklarer ideen], og det var jo en god ide. Men den ideen ble tatt videre her [i avdelingen] likevel da. Den personen som leverte den lurte kanskje litt da, på hvorfor den ikke gikk videre, men ble tatt videre her” (4).*

Et annet synspunkt er at mer radikale ideer burde velges. *”Det jeg reagerte på var at en del forslag som jeg synes var så gode at jeg nesten var litt missunelig på at jeg ikke hadde kommet på dem selv, ikke gikk videre i konkurransen. Det var litt derfor jeg snakket om den evalueringa. En del forslag da som jeg synes virkelig var ting vi burde jobbe med, men som da kanskje ligger litt på siden, er innvikla eller som du ikke direkte pr i dag kan si at dette blir en salgsvare”(2) og ”Jeg skjønner vel ikke helt hva de vil oppnå, eller hva de vil frem til med dette her da. Sånn som de ideene som vant og sånn da, det var jo ikke akkurat nyvinninger alt det da, var ikke akkurat noe banebrytende”(8).*

Selv om det var siktet til å være et lavterskelkonsept ble kravet til ideer missforstått av noen i første runde. *”Jeg var overraska over en del av ideene som gikk videre, hvor enkle de faktisk var. Jeg har nok tenkt litt for komplisert rundt det. Opplevde at det måtte være høyt nivå for å levere noe” (3).*

7.1.4.2 Ikke alle ideer leveres i Challenge

Ideer det er jobbet lenge med blir ikke levert i EC i frykt for å ødelegge for andre. *”Jeg holder jo på med den [ideen], men den synes jeg nesten det var litt dårlig gjort å skulle levere i Challenge da siden den var kommet så langt i utviklingen. Jeg har drevet med den i så mange år. Følte at det ville ødelegge for andre, det var kanskje litt dumt, men det var slik jeg tenkte. Det er mange små ideer som leveres så jeg følte de kunne få lov til å drive litt for seg selv. Det høres litt flåsete ut men” (1).* Denne ideen har blitt levert og tatt videre utenfor Challenge.

7.1.4.3 Eidsiva Challenge bør ta over mer av innovasjonsprosessene

Noen informanter legger vekt på at EC skal være et system for å håndtere og ta vare på ideer (2,6). Det nevnes også at EC kunne vært et system for idéhåndtering gjennom hele året (6). På den måten blir EC enten en større del av innovasjonsprosessene, eller en støtte til innovasjonsprosesser.

7.1.5 Effekter av Challenge

Det er stor spredning i hva informantene tror EC kan ha hatt eller kan få effekt på, eller om de tror EC vil ha effekt overhode. De som tror Challenge har hatt effekt mener EC påvirker organisasjonskulturen. *"EC er positivt for Eidsiva-følelsen, fellesskapsfølelsen. Spesielt for de som deltar, noe de er sammen om. Intern stolthet kan det vel ha hatt en viss effekt på"* (6).

EC har hatt mer effekt på de som gikk videre i konkurransen og det har i noen avdelinger blitt mer akseptert å jobbe med innovasjon. *"Det å tenke nytt har blitt mer akseptert. Har hatt effekt på de som gikk videre, for da ble det jobba med og prata om og sånn"*(2) og *"Jeg tror ikke det har hatt så stor effekt på hver og en. Det er klart at de som leverte og jobba med det og engasjerte seg at det har betydd mer for dem, mens de som hørte på et foredrag og bare slengte i vei et forslag, for de er det vel fort glemt"* (7). To av informantene som gikk videre mener EC har hatt mer effekt på seg selv (2,4), mens en mener EC ikke har det (1). *"Det har ikke hatt noen påvirkning på meg. Jeg liker å tenke på sånt likevel jeg. Må tenke litt, ellers så blir det kjedelig"*(1).

Et godt fungerende system for idéutvikling og implementering kan gi ansatte trygghet og motivasjon til å levere ideer. *"Det har effekt på at du vet at hvis du har ideer så har bedriften et system som tar vare på dem"*(2).

Når jeg fortalte at jeg har funnet lave effekter i spørreundersøkelsen ble en av informantene overrasket. *"Det er jo litt interessant. Det er et overraskende resultat. Jeg trodde det skulle få effekt og at folk skulle bidra mer i en kreativ prosess"*(4).

En informant ser EC og innovasjonskurset som styrkende på hverandre og tror de kan gi synergieffekter på hverandre. *"De som gikk på innovasjonskurs brukte ideer fra Challenge til å utvikle de ideene til å søke om midler og folk til å kunne videreføre. Det synes jeg er veldig, veldig positivt. Jeg tror de brukte dem når de skrev eksamensoppgavene sine der. Jeg var på*

noen foredrag når de presenterte... Så det må jo ha hatt en effekt for det er jo mange ideer som er tatt videre eller som er under analyse. Det er nok mer ideene som lever videre. Jeg har jo ikke gått på det innovasjonskurset da, men jeg synes det er veldig bra at ideene blir brukt der”(4).

Når det snakkes om effekter er fokuset svært rettet mot om ideene vil gi verdier og om ideene oppleves som relevante for den enkelte. *”Ideene vil jo ikke ha nytte for alle bedriftene, det kommer jo ann på hva slags idé det er. Jeg har ikke noe nytte av om vi legger arkene her eller der for eksempel. Det har ikke blitt nevnt, snakka om noen andre ideer som ikke er relevant for oss”(1).*

Flere tror at EC ikke har oppnådd noen effekter slik de oppfatter EC (3,8,5,7). *”Tror ikke Challenge vil utgjøre mye forskjell for ansatte, men håper det vil komme noen gode ideer ut av det”(3) og ”Har vel ikke sett så mye effekt i dagliglivet enda”(5).*

7.2 Rammebetingelser

Challenge bør gjennomføres som et samarbeid mellom Vekst og virksomhetene, og forankres i ledelsen. Det bør tilrettelegges bedre for deltakelse og EC må være, og oppleves som en prioritet.

7.2.1 Tilrettelegging for deltakelse

Ulik prioritering blant ledere gjør at alle ansatte ikke har lik mulighet for å delta i Challenge. Både Vekst og ledelse kan senke barrierer som hemmer deltakelse.

Alle informantene ønsker at Challenge skal være en konkurranse for alle ansatte, men de tror ikke at Challenge når ut til alle. Det er ingen ansatte som ble nektet å delta, men det er likevel tegn på at det finnes barrierer for deltakelse.

7.2.1.1 Prioritering fra ledelsen

Mye tyder på at EC ikke er en prioritet blant mange ledere i Eidsiva. En informant opplever at EC ikke er sett på som noe viktig av sine ledere. *”[...] Det har ingen betydning og det har ikke hatt det for ledere heller”(3).* Ledere setter ikke av tid til EC eller oppfordrer til å bruke tid på EC hvis det ikke er sett på som en prioritet. *”Det ble heller ikke satt av noe tid på et avdelingsmøte til å diskutere, oppfordre til det og komme med forslag og spille litt ball med*

de" (7). Det må prioriteres på alle nivå og anerkjennes som et felles innovasjonstiltak for å øke effektene. *"Jeg har kjempe tro på konseptet [EC], men da må det få rom og anerkjennelse av konsernsjef, konsernledelse, ledere generelt"* (6).

Det er derimot store forskjeller mellom avdelinger her også. En informant opplevde at Challenge ble høyt prioritert. *[...] Fra toppen og fra alle så har det vært sånn at det her skal vi være med på og vi skal ha frem de gode ideene, og vi skal prestere"* (2).

7.2.1.2 **Avsatt tid**

Noen av de ansattes arbeidssituasjon krever avsatt tid fra sin arbeidsgiver om de skal ha mulighet til å delta på arrangementer eller skal kunne bruke tid på å utvikle ideer. *"Hvis vi skal kunne være med må det settes av tid. Prioritet og tid er viktig"* (3). Her er det også som nevnt forskjeller mellom avdelingene. *"Det var ikke noe problem å få avsatt tid når vi kom videre med en ide"* (1). Det kan virke som at det var vanskeligere å få avsatt tid i den innledende fasen, men at det var lettere når ideen først hadde gått videre.

7.2.1.3 **Press på arbeidsmengde**

Press på arbeidsmengde er sannsynligvis en betydelig barriere for deltakelse. Mange har trolig en så hektisk hverdag at de ikke vurderer å delta i Challenge. *"Det er vanskelig å få tid da - vi er få på avdelinga og har alt for mye å gjøre"* (3). Det er trolig flere som har ideer, men som ikke leverer disse på grunn av at de ikke har mulighet til å prioritere Challenge. *"Nå i siste runden så hadde jeg det så travelt at jeg ikke hadde tid til å lese det som kom fra Vekst en gang, selv om jeg hadde noe jeg tenkte jeg skulle bidra med. Det er jo et element. Det kreves at du har tid og energi til å bidra"* (2). Det er også mulig at press på arbeidsmengde gjør at ansatte ikke har tid til å videreutvikle sine ideer selv om de kommer videre med ideen sin. Dette kan hemme både motivasjonen til å delta og kvaliteten på ideene. *"Det var ganske tungt å..rekke.. Det er en ting å ha en idé, men det er en annen ting å må gå så dypt inn i den ideen at jeg skulle klare å selge den inn. Det ble for stor oppgave for meg i tillegg til jobb"* (4).

7.2.1.4 **Senke barrierer for å levere idé**

Det er antageligvis ansatte som ikke leverer sine ideer på grunn av at kravene til utredning rundt ideen oppleves som omstendelige, selv om Vekst har forsøkt å gjøre dette enkelt. Noen ansatte hopper bare over spørsmål de ikke kan svare på, mens andre kan la være å levere sin idé hvis de for eksempel ikke vet hvilke kostnader som vil være knyttet til å

gjennomføre en slik idé. *"Kanskje man skulle gjøre det enklere ... kanskje man ikke skulle trenge å komme med en lang utredning for ideen i første omgang?"* (4). Informanten mener at utredningen må komme i andre rekke. Dette indirekte kravet til kompetanse innen bestemte områder kan føre til at Challenge ikke når ut til alle ansatte. Ansatte synes å ha ulike grunnlag for å kommunisere sine ideer. *"Det er kanskje lettere å fremme sin idé hvis du er vant med å jobbe på data og med å fremføre ting. Jeg vet ikke om det er like lett for de som jobber på golvet å komme frem med ideene sine"* (2).

7.2.2 Samarbeid og forankring

7.2.2.1 Bra at Challenge drives av Vekst

Informantene stiller seg positive til at EC drives av Vekst. Det er positive holdninger til at Vekst utfordrer konsernet gjennom EC. *"Jeg tror det er bra at det er utenfor den daglige virksomheten. Det er bra for Eidsiva å ha sånne typer som Christian Forø og Ola Børke. Bra med typer som er unge og litt "utypiske Eidsiva folk" og det er vi avhengige av for at Eidsiva skal komme videre. Bra og sunt for bedriften å ha folk som tørr å utfordre, tenke annerledes, litt i opposisjon"*(6.) Det er likevel observert at er behov for mer samarbeid mellom Vekst og de andre virksomhetene for å lykkes. *"Vekst gjør en god jobb, men det må gjøres en innsats for å få det forankra"*(6).

7.2.2.2 Ledere må ha eierskap til Challenge

I intervjuene ble det antydnet at ledere burde tilpasse EC til sin virksomhet eller avdeling på en bedre måte og at ledere i så måte kan få mer eierskap til EC. *"Kanskje man kunne utfordre ledergruppene til å bruke litt tid på et møte og tenke ut hvordan det kunne vært tilrettelagt i sin bedrift. - Hvordan skal vi i [virksomhet] jobbe med dette her, hvordan skal vi få de ansatte her til å komme med ideer og i tillegg oppfordre ansatte. Ledergruppen må ha et eierskap"*(6).

Det er indikasjoner på at ledere ikke har eierskap og ikke ser EC som en del av sin innovasjonsstrategi. *"I en hektisk hverdag så har vi jo ikke avdelingsmøter mer enn høyst nødvendig, for det koster jo penger å samle inn folk - og da skal det være viktig. Og når vi først har møte så kommer avdelingslederne seg nesten ikke igjennom agendaen fordi det*

skulle vært diskutert mer. Og da blir kanskje slike ting [EC] som styres i fra andre på utsiden - Det blir kanskje ikke avsatt tid til det" (7).

Hvis det skal bli en del av hverdagen og kulturen trengs det at ledelsen går foran. *"For å lykkes med det må det være en viktigere del av drift, inn i kulturen og være en del av hverdagen. Det er på riktig vei og det er flinke folk som driver med det [EC]" (6).*

7.2.2.3 Vekst må støtte ledere

Som vi så lenger opp finnes det ledere som ikke prioriterer Challenge. Disse kan trenge støtte for å se hvordan EC kan benyttes i sin egen strategi. *"Hvis Christian har et innlegg da på et sånt møte, passer på å komme der masse ledere er samlet. Fortelle om hvordan de skal ta vare på ideene som kommer" (2).*

Vekst må støtte lederne ovenfra og ned. *"[Vekst må] Pleie ledere i konsernforum. Eidsiva Challenge har en plass der og at toppledelsen jobber for det. Slik at det går nedover til alle ledere"(6).* Støtte til ledere nevnes også i forbindelse med implementering av ideene, som presenteres i 7.4.4.

7.2.3 Prioritere Challenge

Ledere og ansatte i virksomhetene ønsker å se at EC prioriteres mer av Vekst og konsernledelse. *"Tror mange oppfatter det som en Vekst greie som de driver med på si. Det må bli en del av hverdagen. Det kan ikke bare oppfattes som noe utenfor det daglige som Vekst har det artig med" (6).* Hvis dette er en oppfatning mange har kan det ikke forventes at ledere ellers i konsernet prioriterer Challenge. I tillegg oppfattes det som en nedprioritering fra Vekst sin side å ikke lenger ha Kick-off eller annet arrangement for de ansatte. Det kan tenkes at de som ikke prioriterer EC trenger å se at det er viktig for Vekst og konsernledelsen. En informant tror dette krever at en person har Challenge som sitt eneste ansvarsområde. *"Jeg vet ikke helt hvordan det er i dag, men det bør jo være en person som har EC som sitt ansvarsområde"(6).*

"EC må være en viktig del av Vekst og få ta en betydelig plass hvis dette skal være et strategisk virkemiddel for å nå målene våre"(6). EC må altså prioriteres mer av ledere slik at det blir en del av strategiarbeidet og ledelsen må oppleve at Vekst prioriterer det høyt før dette kan skje.

7.3 Motivasjon og kommunikasjon

Motivasjon og kommunikasjon henger tett sammen med om ansatte vil delta i EC eller ikke. Disse temaene presenteres sammen fordi informantene i stor grad snakker om disse i sammenheng. Det kan derfor virke som om kommunikasjon er en nøkkel til økt motivasjon og deltakelse.

7.3.1 Motivasjon

7.3.1.1 Stor variasjon i hvor motiverte ansatte er

Motivasjonen blant ansatte varierer veldig i følge informantene. Mens noen opplever at motivasjonen er høy blant sine kollegaer (6,2,4,5), forteller de andre om at motivasjonen kun er til stede for å løse problemer i det daglige (3,8,1). *"Folk bidrar, men motivert vet jeg ikke. Men det er jo sjelden det er ting som leveres til Challenge da, det er jo bare ting vi gjør der og da"* (1) og *"Alle kan komme med ideer og forslag her. De som kommer med gode ideer, de blir hørt på. Det er nok mye lavere hvis det er snakk om utenom det de jobber med akkurat nå"* (8).

Alle informantene ville levert en ide til EC om de hadde hatt en idé de trodde på, så det kan virke som om motivasjonen for å komme med ideer til EC er god. Kanskje ansatte liker tanken på å bidra med ideer, men at det er hindringer som gjør at det stopper ved tanken. Et annet aspekt er at ansatte kan være motiverte for å komme med ideer, men ikke til å gjennomføre disse ideene (4). Når ansatte enten ikke kommer med ideer utenom det daglige, (som de har mer kontroll over selv) eller ikke er motiverte til å gjennomføre ideer, kan det tyde på at det er problemer knyttet til gjennomføringen av ideer.

7.3.1.2 Ansatte tror ikke på gjennomføringsevnen

Manglende gjennomføringsevne og eller manglende kommunikasjon mellom ansatte og ledere har ført til liten tro på gjennomføringsevne.

En informant forteller om hvordan han og kollegaene ser hvordan avdelingen kan bli bedre, men at det ikke skjer noe. *"Tidsbesparelser ved bedre planlegging og slippe å bytte mannskap er det viktigste for å effektivisere. Det er jo nevnt på møter og samlinger i 6-8-10 år nå uten at det har kommet så mye videre, alle prater på det samme. Det her er et problem*

i hele Eidsiva det [...] Grunnen til at det ikke gjøres noe med det er at vi har så mye å gjøre tenker jeg”(3). Det ser ut til at presset på arbeidsmengde hemmer gjennomføringsevnen.

Mange ansatte har opplevd at deres ideer ikke blir tatt videre gjentatte ganger både når de selv har initierer og når ledelsen har spurt etter deres ideer. Gjentatte skuffelser på området har skadet tilliten til at det nytter å komme med ideer og sunket motivasjonen. Ansatte har også blitt spurt gjentatte ganger om innspill uten at de har fått informasjon og feedback fra sist gang de kom med ideer. *”Når vi blir bedt om å komme med forslag så må vi høre litt om hva som skjedde med de forslaga, før de kommer og spør neste gang”. Det har vært et problem i organisasjon pga omorganisering etter omorganisering og sparerunder etter sparerunder. I alle disse prosessene medfører det at blir du bedt om forslag til hvordan vi kan drive mer effektiv og mer rasjonelt”(7).*

De som har jobbet lenge i bransjen og har opplevd mange organisasjonsendringer synes å oppleve dette til en større grad. *”Så for oss som har drevet med dette i 20-30 år så har vi hatt litt følelsen av at vi har blitt bedt opp til dans gang, etter gang, etter gang, etter gang, og vi kommet med innspill på innspill og hører bare littegrann om hva som skjer. Så det er klart at når saken dukker opp med en ny profesjonell innpakning i Eidsiva Challenge og du blir bedt opp til dans en gang til, men skikkelig seriøst og ordentlig opplegg. Det er ikke dermed sagt at folk jubler og tar helt av den grunn, for vi har vært med på dette her før”(7). Den lave motivasjonen og tilliten til gjennomføringen hemmer trolig også effektene EC kan ha.*

De med kortere fartstid i bransjen opplever kanskje ikke det samme. *”Det kan være de yngste som ikke har vært med på det vi har vært med på ser annerledes på det”(7). Disse vil likevel ha behov for å se at noe tas videre fra konkurransen og at de får høre om det som skjer.*

Ansatte trenger bevis for at de blir tatt på alvor før de tørr å tro på effekter. *”Mange har jobba her i mange år og må se effekten ganske tydelig for å tro på det, i alle fall innen et år. Alle er jo skrudd sammen slik at vi ønsker jo egentlig ikke endring, vi må se at det gjør nytte eller gjør hverdagen lettere, eller at det tjenes penger på det før vi skal synes det er greit”(6).*

7.3.1.3 Kjennetegn hos deltakere

Informantene som leverte en idé i EC kjennetegnes av at de ser og reflekterer over viktigheten av å drive med innovasjon (1,2,4,7). *"Jeg er i hvert fall den personen som tror det er viktig å bruke tid på innovasjon, forskning og utvikling og ikke bare se seg i speilet og bakover. Men rette blikket fremover å bruke tid på landskapet vi har foran oss. Det er vi vel ikke så flinke til, derfor tror jeg at EC eller lignende tiltak er innmari viktig"*(7). Fokus på innovasjon gjelder også for informanten som ikke deltok, men hvor det var mye fokus på EC i avdelingen (5).

Indre motivasjon synes å være en annen årsak til deltakelse. *"Jeg synes det er gøy da. Jeg liker å tenke på sånt likevel jeg [selv om det ikke er fokus på det i avdelingen]. Må tenke litt, ellers så blir det kjedelig"* (1). Ansatte som har høy indre motivasjon vil trolig levere uten støtte og oppfordring i sin avdeling.

7.3.1.4 Positive til Challenge

Informantene er generelt positive til EC og sier at det bør fortsettes med EC (1-8). *"Challenge som et tiltak, absolutt, veldig positivt"*(2) og *"Jeg synes de skal fortsette med Challenge. Jeg håper virkelig de gjør det"*(4).

Selv om noen har betenkeligheter på ulike områder ses EC på som en satsning. *"Jeg synes det er kult at Challenge gjennomføres, selv om jeg ikke har engasjert meg. Det viser at Eidsiva har ressurser og evner til å tenke nytt"*(6) og *"Serøst satsa av Eidsiva og sette ting i system og følge opp sånn som de har gjort. Tøft av Eidsiva å satse såpass offensivt"*(2).

7.3.1.5 Prestisje knyttet til Challenge

I enkelte avdelinger blir det sett på som litt prestisje å gå videre med en idé i Challenge (6,4,5,2) *"Det er prestisje å gå videre med ideer, vi har stor respekt for det [...] Tror lederne også synes det"*(5).

Ikke alle opplever at det er noe prestisje knyttet til dette (1,3,8,7). *"Virker ikke som det er noe prestisje. Var en som kom videre, men det ble ikke snakka så mye om det heller"*(8) En årsak til dette kan være at enkelte ikke har sett noen fra deres avdeling komme videre med en idé og ikke har opplevd noe fokus på EC. *"[...]det har ingen betydning og det har ikke hatt det for ledere heller"*(3).

7.3.2 Internt fokus

For at Challenge skal ha effekt må det være et internt fokus i de ulike avdelingene. Intervjuene viser tegn på at det er stor variasjon i hvilken grad ledelsen oppfordrer sine ansatte til å delta i Challenge og i hvilken grad Challenge er et samtaleemne i de ulike avdelingene.

Det kan virke som om oppfordring og fokus på Challenge øker deltakelsen, mens det motsatte fører til lav deltakelse. Ansatte som ikke opplever et internt fokus sier de trenger oppfordring fra ledere og at det nevnes av de på avdelingsmøter for at de ansatte skal bli mer motiverte for å delta (7,6,3). I den avdelingen hvor det ble levert flest ideer var det fokus på Challenge. *"Vi prater om det. Det dabber av litt innimellom da, men det var en del fokus på det rundt begge gangene"*.⁵ Det var også eksempler på at oppfordring resulterte i økt deltakelse: *"ja, hos oss var det nesten sånn at alle burde sende inn minst ett forslag"* (2) og *"Vi hadde ikke tenkt å være med, men vi ble oppfordra til å delta"* (1).

Observasjonen i forrige avsnitt understøttes av lite internt fokus i avdelinger hvor det er levert få ideer. Gjengs oppfattelse blant informantene fra disse avdelingene er at Challenge ikke har vært et tema (8,3,7). *"Kan ikke huske at vi har blitt oppfordra fra avdelingen eller tjenestevei til å levere ideer"* (7). Det er trolig flere avdelinger hvor de ansatte ikke har blitt oppfordret fra egne ledere.

7.3.3 Kommunikasjon fra Vekst

God kommunikasjon fra Vekst rundt Challenge er sentralt for å informere, motivere og inspirere de ansatte.

7.3.3.1 Challenge mistet fokus i andre runde

Det har vært mindre kommunikasjon og arrangementer i runde to av EC sett mot runde en, noe som har ført til mindre oppmerksomhet og engasjement for EC. Det ble satset i første runde og i mange avdelinger kan det virke som at EC hadde fokus i første runde, men at dette ikke ble opprettholdt. *"Første runde var det mye fokus, mye informasjon og påminnelser. Challenge fikk ta plass i Eidsiva. Den andre runde gikk meg liksom hus forbi. Plutselig oppdaget jeg fristen, men jeg hadde ikke helt fått det med meg"* (4). Hennes påstand støttes ved at ingen av intervjuobjektene som leverte idé eller deltok på Kick-off

engasjerte seg i EC på noen måte i runde to (1,2,4,7). Dette kan ha sammenheng med at Kick-off ikke ble arrangert i andre runde og at satsningen ikke var like stor.

7.3.3.2 Informasjon kan endre holdninger

En av informantene hadde knapt hørt om EC. Sannsynligvis er det flere med han som har lav kunnskap om EC. *"Til å begynne med visste jeg ikke så mye om dette her [EC] og syntes det hørtes ut som noe ordentlig tull. Da virket det mest som en elitekonkurranse. Etter hvert som jeg fikk vite mer om det endra det seg. Nå oppfatter jeg mer at det er en konkurranse som alle kan delta i, selv om jeg fortsatt ikke vet så mye om hva det er"*(3). Dette sitatet tyder på at god kommunikasjon kan endre holdninger hos de ansatte. Hvis flere sitter med lignende tanker og følelser kan det hemme deltakelse.

7.3.3.3 Påminnelse

Det er behov for påminnelser gjennom året for å motivere og minne travle ansatte på EC. *"Man må minne folk på det i en travel hverdag og da må man nesten ha Kick-off eller lignende"*(4). Det legges vekt på at informasjon og motivasjon må skje kontinuerlig (2,4,6,7,8).

Det er ønske om å få vite hva som skjer, påminnelser om at ideer kan leveres og påminnelser fra sine ledere, uten at det oppleves som mas (7). *"Det hadde ikke gjort noe med påminnelser i kvartalet. Det ligger som et flagg på intranett, men... Fortelle hva som er skjedd. Hva er prosessen med de som gikk videre, før sommerferien en påminnelse om at « I oktober kommer det en ny runde så ta vare på dine gode ideer, du kan begynne å jobbe med de nå»"*(2). Jeg tolker det sånn at de fleste informantene føler det var nok informasjon akkurat når EC ble arrangert, men at de savnet påminnelser gjennom året om å jobbe med ideer og om hva som har skjedd med ideene. Påminnelser kan muligens føre til at det blir jobbet med ideer for EC gjennom året og at kvaliteten på ideer kan økes. *"Det var jeg litt usikker på etter den første runden om det kom til å bli en ny runde"*(2).

7.3.3.4 Alle ideer er verdifulle

Vekst kan være enda tydeligere i sin kommunikasjon og understreke at alle ideer kan gi verdi (1,2,4). *"Det ligger helt sikkert ideer folk har som de tenker er enkle og banale, som de ikke forteller til noen, som egentlig har verdi"*(2) og *"Må få frem dette her at det finnes ingen*

dårlige ideer, slik at alle tørr å levere. Jeg tror det var en del som brant inne med ideer her”(4).

Det er ikke alle som har tro på sine egne ideer. *I fjor var det litt sånn at de som hadde sendt inn ideer bare så vidt turte å si at de hadde sendt inn ideer. Kunne være flaut om man ikke gikk videre [...] Så vi pratet lite om det før vi fikk vite om vi hadde kommet videre”(2).* Selv om EC skal være en lavterskelkonkurranse er det indikasjoner på at det vil ta tid før selvtillit i forhold til ideer utenom jobben vil øke.

7.3.3.5 Hva skjer med ideene i Challenge?

I likhet med at de ansatte trenger å vite hva som skjer med ideer de leverer til sin leder, trenger de å vite mer om hva som skjer med ideene i EC. Alle informantene har hørt om vinnerideen og premien for vinnerne, men savner å høre om andre ideer. *”Har hørt om de som vant og at de fikk tur. Tror de har tatt videre den ideen som vant, men har hadde ikke hørt noe spesielt om hva som har skjedd med andre ideer fra Challenge”(6) og ”Jeg lurer litt på hva som er oppfølginga og sånn da på de ideene som kommer, hva skjer med de?”(8).*

For lite tilbakemeling ødelegger motivasjonen. *”Jeg har trua på Challenge, men det er betenkeligheter i forhold til - hva nå? Blir ideene videreført? Gis det tilbakemelding? Medførte det at folk... det ligger en forpliktelse på de som gjennomfører med å gi tilbakemelding. Har det medført noe for Eidsiva så tror jeg folk synes det er positivt. Gode historier tror jeg er smart at blir gitt tilbake. Det blir for lite tilbakemelding”(7).* Jeg tror at slike historier kan være positive for organisasjonskulturen.

En informant savner tilbakemelding på sin idé selv om den ikke blir tatt videre. *”Heller fått tilbakemelding da på at de ikke synes forslaget var noe bra og at det ikke har blitt fulgt opp videre, det er jo en ærlig sak det. Om alle kommer med et forslag så kan du ikke regne med at alle realiseres”(7).* Det kan virke som at informanten ville beholdt mer motivasjon ved å få ærlige og konstruktive tilbakemeldinger.

7.3.3.6 Informasjonskanaler

Informasjonsmessig er det en utfordring i Eidsiva at en del ansatte ikke leser på intranett eller leser mail så ofte (2,6,3). *”Det er ikke sikkert de som jobber ute leser det” (2).* En av informantene som jobber ute opplever selv dette. *”Det er ikke informasjonsflyt, og jeg har*

ikke folk rundt meg som informerer. Jeg er inne på intranett og da ser jeg forsida og da skriver jeg timene mine og mailboksen ligger jo på skrivebordet - Det er stort sett det vi bruker pc til. Det er mye informasjon jeg ikke har fått med meg" (3). Ledere er en viktig informasjonskanal for ansatte som ikke bruker pc til daglig. På denne måten blir forankring hos ledelsen enda viktigere i avdelinger med ansatte som jobber ute.

Det poengteres at informasjon fra EC ikke må oppleves som mas, og i så måte bør antall mail begrenses til viktig informasjon (7). Intranett og internavisen er bedre kanaler for oppfølgende tilleggsinformasjon. Det foreslås i tillegg at informasjon som er virksomhetsrelaterte kan publiseres i informasjonskanalene som virksomhetene har. For eksempel kan saker i EC som er spesielt relaterte eller interessante for Anlegg kan stå i Anleggsposten (7).

7.3.3.7 Informasjon og inspirasjon gjennom Kick-off

Kick-off ble holdt for å inspirere, motivere og informere ansatte den første runden. Flere informanter savnet Kick-off eller lignende arrangementer i runde to (7,8,4,5). *"I siste runden var det jo ikke noen samling, synes det kunne vært det i år og. Kunna ha trigga litt. Eller fått mer deltakelse. Men det må jo være frivillig da"* (5).

De fleste informantene er positive til Kick-off eller lignende arrangementer. *"Kick-off og markedsføring var bra. Bra måte å oppfordre folk på. Sjur[Dagestad] engasjerte oss. Det er et krydder i hverdagen og han[Sjur Dagestad] engasjerte der og da"* (7). Informanten legger til at engasjementet ikke ble opprettholdt etter Kick-off og siden han ikke involverte seg mer ble det fort glemt.

Informantene er ikke enige om hva et Kick-off bør inneholde, men det er flere som mener at Kick-off eller lignende arrangement er nødvendig i sammenheng med informasjon og motivasjon. *"Avhengig av hva de vil med det [EC] da. Men hvis de skal satse på det her og fortsette med det så tror jeg de må fortsette med det[Kick-off]"* (8).

7.4 Gjennomføring

7.4.1 Opplæring

Informantene opplevde generelt at opplæringen i EC foregikk på et overordnet nivå (1,2,4). *"Måtte prøve å sette sammen en powerpoint til fremføringa og det gjør jeg jo ikke til daglig. Lært og lært..det er klart. Det er tanker du gjør deg når du har levd et liv om hva du må legge frem da"(1).*

Noen synes Kick-off var bra som det var og at læring ikke trengte å være en del av hensikten (8,5). Andre erfarte at tiden ble lite utnyttet og at det ville vært en bedre ressursutnyttelse ved å lære de ansatte om idéutvikling. *"Det er uvesentlig å bruke den tiden på å lære oss om vi skal ha svart eller hvit bakgrunn på en presentasjon[...]Jeg ville hatt de tingene som har betydning for ideer og nytenking, og hvis det er viktig hvordan det presenteres så kan man bruke en halvtime på å si litt om det, kunne heller fått med oss en oppskrift eller noe på det isteden. Heller lært mer om utvikling av ideer [...] det trengs ikke å brukes et månedsverk i en bedrift på å forklare om bruk av fonter og bakgrunner og sånn" (2).*

7.4.2 Idégenerering

7.4.2.1 Stor variasjon i hvor ofte kollegaer kommer med ideer

Det er stor variasjon både mellom avdelingene og fra person til person hvor ofte de kommer med ideer i følge informantene. Hovedforskjellen er om informantene svarer positivt eller negativt ladet. *"Vi har noen kreative så i snitt så ligger vi mot høyt [på skalaen]"(2)* sammenlignet med; *"Midt på skalaen. Det er nok vanskelig å komme med en idé her"(6)* og *"De kommer svært sjelden med ideer på min avdeling"(3).*

Variasjonen kan skyldes holdninger til eller motstand mot endring. *"Hvis man ser det i forhold til hva det burde være. Tror vel ikke vi er så mye dårligere enn andre bedrifter. Er det noen som har et forslag til en forbedring i hverdagen så... Det er i hvert fall takhøyde for å komme med forslag. Tror ikke det er noen som er redd for å komme med forslag. Vi[avdelingen] er kanskje på en 4 [på en skala]. Men vi er ikke på en 5 eller 6, vi er ikke ordentlig kreative altså, det tror jeg ikke. Det henger igjen en god del: Nei, slik gjorde vi det i fjor så vi gjør sånn i år og"(7).*

7.4.2.2 **Utfordring å få ideer**

Ansatte føler at det er en stor utfordring å få ideer selv om de ønsker å bidra. *"Jeg har gått å tenkt på om jeg kan komme på noe lurt, men det kan vel være sånn at løsningen ligger rett foran nesa på deg uten at du ser den"* (3). Noe bunner gjerne i det reelle problemet at idégenerering er utfordrende, mens andre kan begrense seg selv. *"Jeg er ikke noen kreativ sjel. Hvis jeg hadde hatt litt mer fantasi og kommet opp med en idé så kunne jeg deltatt"* (8).

Et annet problem er at mange ansatte jobber mye alene og derfor ikke utveksler tanker og ideer og kan bygge videre på hverandres tanker. *"Vi jobber jo mye alene, jeg tror det er lettere å få ideer når du kan brainstorme litt da"* (3). Selv om informanten innser dette og kunne tenkt seg kollegaer rundt seg, er den nåværende arbeidssituasjonen bedre tilrettelagt for han. En informant som er leder ser også behovet for å generere ideer sammen med noen. *"Kanskje ledergruppen skulle brukt litt tid på et møte til å tenke på/diskutere ideer sammen"* (6).

Det kan virke som om noen ansatte tror at det ikke finnes flere ideer enn at EC kan arrangeres noen få ganger før det er tomt for ideer. *"En eller annen gang vil vel det her stoppe av seg selv [EC], fordi det må jo stoppe med ideer. Folk kan få nye ideer men det vil vel ikke ta av fremover. Første året var det mange og nå er det færre, vi er jo en litt statisk bedrift og jobber med det samme hele tiden"*(1).

En del ansatte i Eidsiva er underlagt regelverk som kan virke hemmende i forhold til å komme med ideer. *"Ikke ofte vi kommer med nye ideer. Vi er så fastbunnet til lover og regler. Det går på å prøve å jobbe smartere. Går ann å prøve å få gjort litt ting annerledes da men"*(1). Det er begrensinger i forhold til regelverket, men det kan også tenkes at ansatte begrenses av oppfatningen om at regelverket gjør at de ikke kan komme med ideer.

7.4.2.3 **Informantenes forslag for å tilrettelegge for idégenerering**

Ideer kommer ikke av seg selv, det trengs gjerne noe som trigger de. En av informantene hadde tre forslag for å øke deltakelse og sette fart på idégenereringen.

- *"En grov temaliste som kunne trigget tankevirksomheten eller et problem som skal løses, et lite spark i baken. Det kunne kanskje gjort at slike som meg kunne gitt et lite bidrag"* (5).

- *"Det er mange glupe hoder som kunne videreutviklet løse ideer her. Kanskje konkurransen kunne deles i klasser. En hvor du leverer helt nye ideer og en hvor du kan bygge på tidligere leverte ideer for eks. fra fjorårets utviklede ideer"* (5)
- *"Mulig at flere presentasjoner av vinnerideene og av ideer som har kommet inn kunne økt interessen. Kan få ideer av de ideene og"* (5).

De er alle konkrete og gjennomførbare forslag som Vekst kan vurdere for å tilrettelegge for idégenerering.

7.4.2.4 **Problemorientert vs. utviklingsorientert**

Woll (2009:82) undersøkte om de ansatte i Eidsiva var problemfokuserte eller utviklingsorienterte og fant en overvekt av problemfokus. Det er vanskelig å si om det har vært en endring innen dette eller ikke, men utsagnene tyder på at problemorienteringen fortsatt dominerer blant mange ansatte (1,3,7,8,6). *"Vi prøver å finne gode løsninger i hverdagen, men innovasjon og ideer er det ikke så mye fokus på, lite aktuelt i mitt daglige virke. Bruker mer løsninger som er funnet opp før"*(8) og *"De[kollegaer] kommer svært sjelden med ideer på min avdeling, eller jeg hører i alle fall ikke noe om det. Vi løser problemer hver dag, men vi gjør det jo bare der og da. Vi har nok ideer hele tiden, men det er ingen som setter det i forbindelse med Challenge - vi bare bruker det til jobben vår i hverdagen. Det ikke noe store revolusjonerende ting da [ideene]"*(3).

Vekst ønsket å lære de ansatte om behovsfokus og behov som kilder til ideer. Både teori og erfaring tilsier at dette er en god måte å påvirke de ansatte til å bli mer utviklingsfokuserte. Det kan virke som om dette ikke ble godt nok kommunisert og at noen opplevde det som en oppfordring til å være produktfokuseret. *"Det her var jo ett av de temaene til han Sjur. Det var som jeg snakka om ift. Kick-off at det er da vi går for mye over mot produkter og duppeditter, så er det lettere å definere behov for det i forhold til andre ting [...] Jeg synes ikke at det nødvendigvis skal være produktutvikling for duppeditter som en salgsvare nødvendigvis. En idé er kanskje mer verdt hvis den kan spare liv og helse"*(2).

Dette kan bety at ikke alle ansatte forsto hensikten bak behovsfokuset eller hvordan behov kunne ses slik at behovene ble relevante for idégenerering på andre områder enn for konsumerprodukter og -tjenester.

7.4.2.5 Informantenes forslag til andre vinklinger

Noen informanter hadde forslag til andre måter å gjennomføre Challenge på.

"Det kunne vært en ide og ta en annen vri på det og sette datterselskapene opp mot hverandre. At vi har en prosess på det først også stiller med eks. 2-3 ideer mot de andre selskapene. At vi jobber med ideer/idédugnad med hjelp fra noen, også velger ut ideer som vi skal konkurrere med. Du oppnår jo flere ting med det også. Du oppnår samhold i et selskap og eierskapsfølelsen blir for hele selskapet. Og har man en ide, så blir det flere ideer når vi har noe sammen på det og det blir mer som vi faktisk kan bruke. Også blir det sikkert mer relevant for alle i selskapet å være med på. Og man kan kanskje få mer ut i livet. Og selv om ideen ikke er god nok til å vinne så er det ikke like viktig fordi du har en prosess i ditt selskap som gjør at du likevel kan komme ut med noe på markedet eller med noe som er nyttig for oss"(4).

"Kanskje går det ann å inkludere folk utafør Eidsiva-familien? Type eiere, kunder, bedriftskunder.. Tenke utenfor Eidsiva-familien. Finn.no har jo det som produktutviklingsstrategi for eksempel. Sosiale medier er for eksempel en arena for å hente innspill fra kunder og folk rundt oss. Bør være åpen for det å, vi har jo 150.000 kunder. Det handler om å ta vare på den gode ideen, om det kommer fra ansatte eller kunder skulle ikke spille noen rolle"(6).

"Kanskje Challenge ikke trenger å være en sånn tidsbegrensa greie heller, at det går ann å levere ideer gjennom hele året"(6).

En informant foreslår ulike klasser for idéleveringen i konkurransen. *"Skulle kanskje delt det opp, det er jo den konkurransen som blir mest rettferdig. "Ski mot ski og ikke ski mot motorsykel" (1).* Det virker som det her er snakk om å skille de store ideene fra de små.

7.4.3 Idéutvikling

7.4.3.1 Ønske om å utvikle ideer sammen

Det kan komme flere og bedre ideer ut av å utvikle ideer sammen med andre (2,4,7). *"Det er ikke alltid ideer er gjennomtenkte, det tar tid og man kan behøve noen å kaste ball med"(4).*

Det bør tilrettelegges og oppfordres til å jobbe sammen, men det bør være valgfritt. *"Det kan jo oppfordres til at for eksempel 3 personer kan gå sammen og levere forslag da,*

oppfordre i utlysningen til konkurransen. Det kan resultere i at man presenterer det bedre, gjøre den første evalueringen sammen og kanskje utvikler ideen litt mer før den leveres inn da. Alle er forskjellig da. Det som er rett for den ene er kanskje ikke rett for den andre, så da er det greit å kunne velge men”(2).

Det er også tegn på at ansatte skulle ønske de hadde noen å utvikle ideen med, men likevel ikke har spurt andre om hjelp (4). Det er usikkert hva dette skyldes, men det kan for eksempel være at vedkommende ikke følte hun kunne spørre kollegaer om hjelp.

Ideer bør utvikles sammen med andre for eksempel på idéverksted. *”Jeg savnet idéverksted eller noe lignende. Jeg skjønner det er vanskelig med mange ideer, men hvis du skal finne ut om de har livets rett.. hvis det skal bli noe kvalitet på det så tror jeg nesten man må gå så dypt. Man må jobbe med det. De må nok gjøre en grovsortering før noe sånt for at det ikke skal ta for mye tid. Men jeg synes det er dumt å forkaste råideer før man vet om de er noe. Jeg tror mange slike ideer ble skrelt unna den første runden. Kanskje man kan ha det etter ideer er levert før man liksom går videre, men med grovsortering for å ta ut dem man SER ikke har noe..ja” (4).*

Tidspress i daglig arbeid begrenser utvikling av ideer, men kunne vært et mindre problem hvis idéhavere fikk en gruppe å jobbe sammen med. *”Det[idéutviklingen] ble for stor oppgave for meg i tillegg til jobb. Det beste hadde vært om man hadde fått med seg en gruppe, jobbet sammen” (4).* Dette kunne også vært gjort ved å foreslå at idéhavere med like ideer jobbet sammen. *”De kunne kanskje satt sammen noen som hadde lignende ideer, valgfritt, at de hadde blitt anbefalt det. Jeg følte ikke at vi trengte det” (1).* Det at informant 1 ikke hadde savnet dette på samme måte kan skyldes at han leverte ideen sammen med en annen.

Noen har jobbet med ideene sine i grupper på eget initiativ (1,2). *”Vi diskuterte jo ting sammen vi som leverte ideer i min avdeling, vi fire som gikk videre. Vi jobba jo litt sammen med hverandres ideer [...] Hos oss var det et team og vi diskuterte ting slik at det kanskje ble bedre ideer”(2).* På spørsmålet om dette var noe han ville anbefale andre deltakere i EC å gjøre svarte han; *”Ja, og sette opp bidragsytere i grupper. Jeg vet ikke hva andre gjorde jeg men”(2).* Det er altså flere tegn på at gruppearbeid kan være positivt for idéutvikling i EC.

7.4.3.2 Ønske om mer støtte

Av de som var gått videre med sin ide følte en at han hadde fått nok støtte til å utvikle sin idé (1), mens de to andre savnet mer støtte (2,4). *"Nei. Det vi gikk gjennom var mer å få satt en idé inn i en salgsprosess, for å kunne selge inn ideen vår. Jeg savnet kanskje litt... brukt tid på se på alle ideene og få litt hjelp og støtte til å utvikle ideen"* (4) og *"Det [å utvikle ideen] er vel stort sett opp til deg selv egentlig"* (2).

Det er et ønske om støtte fra fagpersoner innen idéutvikling. *"Fagpersonell som bedømmer har vel ofte tendens til å se begrensningene, kunne kanskje fått inn noen som var litt fritenkende. Spinne videre på ideen. Den som kom opp med ideen bør få være med, men kanskje fått litt hjelp da. Flere med lignende ideer kunne gjerne fått hjelp sammen"*(8).

Flere informanter trenger støtte til å videreutvikle og få opp rammene for sin idé (7,4) *"Hvis jeg kommer opp med en løs ide som jeg tror på, men jeg har ikke tenkt ut kostnader, utvikling, gjennomførbarhet, you name it... Det er kanskje ikke så lett alene. Da må den ideen kanskje gjennom en rugekasse først og da kanskje jobbe sammen med noen som er interessert i å få frem den ideen [...] Det bør være et initiativ fra de som står bak EC"*(7). Det forstås som at det kan være spesielt innen områder hvor ansatte føler de selv mangler kompetanse.

7.4.3.3 Seminar

Det å ha seminar for de som går videre med ideer er deltakerne på dette positive til (1,2,4). *"Vi fikk mye fine innspill på seminaret"*(1). Det var likevel et ønske om å gå dypere i ideene og dypere i å lære om idéutvikling. *"Innholdet det var bra, interessant, et bra avbrett i hverdagen. Kanskje tatt litt mer tid for å gå dypere i faget. [Lærte du noe?] Ja, men på et overordnet nivå. Det var relevant og interessant. Seminaret var bra, men vi kunne godt gått enda dypere"*(4).

Innholdet på seminaret opplevdes som bra, men det er ønsket om å prioritere tiden annerledes og få mer faghjelp på seminaret til å utvikle ideen. *"Vi satt jo i grupper litt på seminaret, men tiden gikk så fort at vi rakk ikke å diskutere alle ideene. Selv om de fra Vekst gikk rundt så ble vi sittende mellom da. Vi manglet en person som kunne stille spørsmål og få oss til å tenke videre - vi klarte ikke å gi hverandre dette så mye. Skulle hatt hjelp av noen med en form for fagkompetanse. Vi satt bare der vi med våre uutviklede ideer"*(4).

7.4.4 Implementering av ideer

Det antydes i intervjuene at virksomhetene ikke har kapasitet til å videreutvikle og implementere ideer. *"Det kommer ofte ideer, det vi har problem med er gjennomføringen"* (4). Effektene av EC kan påvirkes av dette.

Virksomhetene eller avdelingene har vanskeligheter med å prioritere ideer de ikke ser nytten av og har lite kapasitet til å videreutvikle og implementere ideene. *"Ideer som ble presentert for [virksomheten] etter Challenge var veldig svevende [...] Hvis vi skal lykkes med Challenge må ideen være såpas ferdig når den presenteres for virksomheten, det er ikke kapasitet til å videreutvikle hvis det er langt igjen. Må se nytten av den når den presenteres"* (6).

Som informanten ser det må ideene altså utvikles mer og det kreves mer hjelp fra fagpersoner for å gi ansatte støtte til idéutviklingen. *"Satt sammen team etter ideene er levert og i større grad enn det gjøres i dag utvikle ideen mer ferdig eller så ferdig som mulig før den presenteres for det virksomhetsområdet som ideen passer for"* (6). Han foreslår at Vekst skal gjøre dette i dialog med idéhaver og at det er team som inneholder for eksempel produktutviklere, eksperter innen innovasjonsprosess eller andre med peiling. Dette tror han vil heve nivået på ideene og øke implementeringsgraden (6).

Implementeringsprosessene oppfattes også som langsomme og det er preferanse for det trygge og kjente. *"Vi blir nok oppfatta som en supertanker i åpent hav. Det tar lang tid å snu oss. Fra det kommer et forslag til du ser det i organisasjonen at forslaget blir tatt til følge og at det har medført det og det. Den veien er lang, og beslutningsprosesser er lange og treige. Men da styrer vi vel ikke ut av kurs og i grøfta så fort heller da"* (7).

7.5 Sammenligning av matcher

Informantene til intervjuene ble trukket i par, en såkalt matching. Det er interessant å sammenligne parene for å se hva som kjennetegner deltakere, ikke-deltakere og deres omgivelser.

7.5.1 Informant 1 og 3

Informant 1 og 3 er begge arbeidskarere som jobber ute i felten. Nummer 1 har deltatt på Kick-off, levert en idé som han kom til finalen med og deltatt på seminar. Nummer 3 er ikke-deltaker.

Disse to er ganske like, men likevel er det langt mellom deres forhold til og opplevelser med EC. Informant 1 gikk til finalen med sin idé, mens 3 omtrent ikke hadde hørt om EC. Dette påvirker selvsagt deres syn på og innblikk i EC. Det er mange områder hvor 3 ikke føler han kan gi synspunkter på fordi han ikke vet nok om EC.

Informantene oppleves som ganske like. De forteller om relativt like arbeidsmiljø, uten særlig oppfordring, fokus og støtte i avdelingen, men det som skiller de mest er at 1 har indre motivasjon for å drive med idéutvikling og har tatt initiativ til dette selv. Informant 3 sier derimot at han trenger oppfordring og støtte fra ledelsen for å skulle kunne levere en idé.

7.5.2 Informant 2 og 5

Informant 2 og 5 er ingeniører i tilnærmet like stillinger. Nummer 2 har deltatt på Kick-off, levert en idé som han kom videre med og deltatt på seminar. Nummer 5 ble trukket som ikke-deltaker, men har deltatt på Kick-off.

Det er ikke like store forskjeller mellom 2 og 5, som vi så mellom 1 og 3. Informantene og avdelingene de jobber i oppleves som ganske like. Begge har opplevd oppfordring og fokus og viser interesse for Challenge. Grunnen til at 2 deltok og ikke 5 virker som kan være fordi han opplevde at han ikke kunne bidra på de "riktige" områdene. *"Grunnen til at jeg ikke leverte noe forslag var jo at jeg ikke følte jeg hadde noe å bidra med. Jeg tenker nok ikke så mye på det. Må kunne bidra med noe jeg har litt mer peiling på hvis jeg skulle delta, kan jo ikke bidra innenfor monteringsvirksomhet for eksempel"* (5).

Jeg tror dette viser at det er viktig at de ansatte får en bedre forståelse av hvordan hver og en med ulike bakgrunner kan bidra mer til innovasjon. Som nevnt tidligere kommer også 5 med forslag til hvordan det kan tilrettelegges slik at flere kan få ideer.

7.5.3 Informant 7 og 8

Informant 7 og 8 er ingeniører i tilnærmet like stillinger. Nummer 7 har deltatt på Kick-off, og levert en idé. Nummer 8 ble trukket som ikke-deltaker, men har deltatt på Kick-off. Siden begge deltok på Kick-off og 7 leverte en ide han ikke jobbet så mye med og han ikke var med på seminar, kan de være for like til å finne forskjeller.

Jeg oppfatter informant 7 og 8 som veldig like og at de kommer fra like avdelinger med lite fokus på EC. De er begge skeptiske til at EC kan oppnå effekter. Forskjellene opplever jeg ligger i at 7 har et større ønske om å bidra i konkurransen og til at EC skal klare å utgjøre en forskjell og få ideer implementert. De er begge positive til å ha Challenge og Kick-off, men de trenger å se det for å tro på at EC virkelig kan ha effekt. Jeg tror 7 leverte en idé fordi han har et håp om at EC skal lykkes, mens 8 har mer tro på å gå til direkte til sin leder med ideer.

7.5.4 Informant 4 og 6

Informant 4 og 6 er begge ledere i tilnærmet like stillinger. Nummer 4 har deltatt på Kick-off, levert en idé som hun kom videre med og deltatt på seminar. Nummer 6 er ikke-deltaker.

Det virker som om 4 er noe mer positiv i forhold til kulturen for å levere en idé enn hva 6 er, og 4 har en oppfattelse av at kreativitet, evnen til å se behov og motivasjonen er noe høyere enn hva 6 oppfatter. Begge er generelt veldig positive til EC. Med unntak fra det tyder mye på at det også er noe tilfeldig hvem av disse som deltok. En årsak kan være at det var bare 4 som fikk en idé.

Begge informantene har knapt med tid, men 4 leverte likevel en idé. Hun reflekterer likevel at hun ikke kunne bruke tilstrekkelig med tid til å utvikle sin idé. Press på arbeidsmengde kan virke som en viktig faktor for deltakelse.

8. Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres og tolkes forskningsspørsmålene ut i fra funn i analysene og teori. Hensikten med dette kapittelet er å svare på forskningsspørsmålene og danne grunnlaget for konklusjonen. Av den grunn struktureres diskusjonen ut i fra forskningsspørsmålene.

8.1 Har Eidsiva Challenge hatt effekt på kreativitet i det daglige blant de ansatte i Eidsiva?

Eidsiva Challenge har hatt lite effekt på kreativitet i det daglige blant de ansatte. Dette støttes av spørreundersøkelsen hvor funnet var at de ansatte i snitt opplevd svært lite endring innen kreativitet i det daglige. Det generelle inntrykket fra intervjuene er at de ansatte er kreative i det daglige, men at dette i liten grad har økt som følge av Challenge. Intervjuene peker også i retning av at de ansatte fortsatt er problemorienterte slik som Woll (2009) sin undersøkelse viste. Problemorientering synes spesielt å gjelde ansatte i operative stillinger, som trenger denne typen kreativitet i sin arbeidshverdag. Personer som hadde deltatt på innovasjonskurs eller hadde levert en idé i EC rapporterte at de har opplevd noe større endring på kreativitet som en følge av EC. Kvinner skilte seg også ut ved at de opplevde mindre endring på kreativitet som en følge av EC.

De lave effektene på kreativitet kan forklares gjennom at EC hadde liten effekt på motivasjon og kreativitetskunnskap. Amabile (1997) sin komponentmodell for kreativitet definerer kreativitet som et resultat av motivasjon, kreativitetskunnskap og ekspertise. Jeg antar derfor at en økning innen en av disse ville ført til økning i kreativitet. Både spørreundersøkelsen og intervjuene indikerte at EC hadde hatt liten effekt på kreativitetskunnskap og motivasjon. Ekspertise er ikke vurdert i denne oppgaven da det ble

antatt at EC ikke vil påvirke de ansattes fagekspertise.

Differansene på opplevd endring hos personer som hadde deltatt på innovasjonskurs eller levert ide, finner man igjen i både motivasjon og

Tabell 16. Differanser og sammenhenger

	Snitt	Kjønn		Levert idé		Deltatt på innovasjonskurs	
		M	K	Ja	Nei	Ja	Nei
Kreativitet	2,38	2,46	1,94 -0,44	2,74 0,41	2,30	2,93 0,55	2,31
Kreativitetskunnskap	2,58	-	-	3,06 0,52	2,48	3,23 0,65	2,50
Motivasjonsholdning	2,68	2,77	2,20 -0,48	3,17 0,49	2,58	3,24 0,56	2,60

kreativitetskunnskap, som vi kan se av tabell 16. Differansen på opplevd endring hos kvinner finner man igjen på motivasjon, men ikke innen kreativitetskunnskap. Dette indikerer at indikatorene er valide. Underliggende årsaker til at EC har hatt lav effekt på motivasjon og kreativitetskunnskap, og dermed lav effekt på kreativitet, forklares nærmere i diskusjonen av forskningsspørsmål 2 og 3.

8.2 Har Eidsiva Challenge påvirket de ansattes motivasjon i forhold til å drive med innovasjon i det daglige?

Eidsiva Challenge har hatt liten effekt på motivasjonen for å drive med idégenerering i det daglige. De ansatte hadde i følge analysene av spørreundersøkelsen opplevd svært lite til noen endring innen Motivasjon-holdninger, og noen endring innen Motivasjon-belønning. Det generelle inntrykket fra intervjuene understøtter dette ved at informantene i hovedsak tror det kun har vært litt effekt.

Personer som hadde deltatt på innovasjonskurs eller hadde levert en idé i EC rapporterte at de opplevde noe større endring på motivasjon som en følge av EC. Kvinner rapporterte at de opplevde mindre endring på motivasjon som en følge av EC.

Gjennom intervjuene kom det frem indikasjoner på at de lave effektene i hovedsak skyldes at innovasjonskulturen har begrenset effekten av EC. Dersom EC skal ha effekt på motivasjon for å drive med innovasjon i det daglige krever det en mer moden innovasjonskultur. Organisasjoner som har en umoden innovasjonskultur vil skape hindringer for innovasjonstiltak som EC, fordi organisasjonen vil være tilbøyelig til å motarbeide tiltakene. Eksempelvis vil ledere som ikke tar eierskap og videreformidler vesentlig informasjon, eller mangelfull forståelse av verdien av aktivitetene, fungere som hindringer for involvering i innovasjonstiltaket.

Intervjuene, og svar på de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen, gav inntrykk av at det er utfordringer med innovasjonskulturen mange steder i Eidsiva. *"Savner en endring i bedriftskulturen som gjør innovasjon til en naturlig del i det daglige virke"* (respondent sp.und). Det er store interne forskjeller og det kan være ulike områder som de ulike virksomhetene og avdelingene må jobbe med, men sett under ett må innovasjonskulturen bedres før et innovasjonstiltak som EC kan oppnå ønsket effekt. Faktorer som utgjør en god

innovasjonskultur kan grupperes inn i fire områder: kultur, ledelse, struktur og belønning. Disse fire områdene er utledet fra teori, hvor spesielt Amabile (1996) og Ekvall (1996) har veid tungt. Teori om hva som påvirker innovasjonskultur kan leses i kapittel 3.5.

Mange ledere i Eidsiva prioriterer ikke innovasjonsaktiviteter, hverken for seg selv eller sine medarbeidere. Dette har medført at lederne ikke har engasjert seg i EC, og dermed ikke opplevd effekt av tiltaket. Gjennom intervjuene kom det frem at mange ansatte ikke fikk avsatt, eller hadde anledning til å sette av, nødvendig tid til å delta på EC. Tidspress og tidsfrister påvirker motivasjon og kreativitet positivt. Når tidspresset går over i arbeidsmengde press slik mange i Eidsiva opplever, har det negativ virkning. Dette er i tråd med Amabile (1996) sin forskning.

Noen av informantene rapporterte om mangelfull støtte og oppfordring for å komme med ideer som årsak til at de ikke engasjerte seg i EC. *”Det må ligge på leder. Det trengs push fra leder for å delta”* (3). Informanter som derimot hadde opplevd støtte og oppfordring i forhold til EC fra sine ledere, fortalte om høyere motivasjon for å delta. *”Fra toppen og fra alle [i virksomheten] så har det vært sånn at det her skal vi være med på og vi skal ha frem de gode ideene og vi skal prestere [...] ja, hos oss var det nesten sånn at alle burde sende inn minst ett forslag”* (2). Fire av de 20 ideene som gikk videre i konkurranses første runde kom fra denne avdelingen.

Mangelfullt eierskap hos ledelsen for budskapene i forbindelse med EC og utilstrekkelig videreformidling og forankring av dette, ble også nevnt som årsaker til lav deltakelse og effekt fra EC. Kvaliteten på kommunikasjonen i forbindelse med EC har i følge funn i intervjuene ikke vært godt nok. Budskapet når ikke frem og er ikke sterkt nok til å skape endring. Oppfølging fra tidligere tiltak og holdningen til mange ansatte om at *det har ikke skjedd noe før og det vil nok ikke skje noe nå* som intervjuene antyder, begrenser effekten EC kan ha. Budskapet må treffe flest mulig for å motivere organisasjonen. For å få frem budskapet, må budskapet repeteres og de ansatte må eksponeres i tilstrekkelig grad.

Ledere har også behov for å se at Vekst prioriterer EC for å motiveres til å prioritere dette selv. Nedgangen i satsningen fra Vekst sin side i runde to kan derfor være en medvirkende årsak til at noen ledere velger og ikke prioritere EC. Vekst har satset på EC, men likevel er det

antydning til at det oppleves som *"noe utenfor som Vekst har det gøy med på si"* (6). Denne holdningen er uheldig for å få effekter av EC som tiltak.

Organisasjonskulturen i Eidsiva er preget av at medarbeiderne er opptatt av seg selv og sine nære kollegaer, og mangler et helhetsfokus i forhold til å drive med innovasjon. Dette gjør at mange er lite interesserte i å bruke tid på innovasjonsaktiviteter som ikke direkte angår dem selv. Blant informantene var det flere som nevnte eksempler på at innovasjon ikke, eller kun i begrenset grad, var relevant for dem. For å illustrere dette vil jeg trekke frem et sitat fra intervjuene; *"Jeg har ikke noe nytte av om vi legger arkene her eller der for eksempel"*(1). Det var også enkelte som sa rett ut at det er mangel på helhetstekning i enkelte grupper. *"Sånn er det ofte i Eidsiva at folk tenker at det som opptar meg er viktig, og alt annet er litt likegyldig - få tenker helhet"* (6). Et lignende aspekt viste seg i de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen, hvor det var indikasjoner på at ikke alle ser hensikten med, eller er villig til å bruke tid på å jobbe med innovasjon. Informantene i intervjuene bekreftet at noen hadde den innstillingen, men at det her var store individuelle forskjeller. At slike holdninger finnes på ulike nivåer i Eidsiva kan ha en motarbeidende effekt. I forhold til tillit og rom for debatt, så var det indikasjoner på at enkelte opplevde det som skummelt å uttrykke sine ideer og meninger, og at enkelte ikke alltid følte seg hørt, men jevnt over er det ikke grunnlag for å konkludere noe på dette området.

I forhold til struktur er det utfordringer knyttet til at det ikke er effektive prosesser for oppfølging, og at innovasjonsaktiviteter i stor grad blir personavhengige. EC har gitt struktur til innsamling av ideer, men prosessen for oppfølging og realisering av ideer er uklar, og mange har uttrykt lav tillitt til gjennomføringsevnen for å realisere ideer. Det har blitt nevnt eksempler på at Vekst blir sittende med ansvaret for å realisere ideene, uten tilstrekkelig forankring og ressurser fra mottakene bedrift. *"Hvis vi skal lykkes med Challenge må ideen være såpass ferdig når den presenteres. Det er ikke kapasitet til å videreutvikle hvis det er langt igjen. Må se nytten av ideen når den presenteres"*(6). Basert på dette har jeg inntrykk av at det er uklarheter eller uenigheter rundt hvor Vekst sin del av prosessen slutter og hvor virksomheten overtar. I tillegg er idéutvikling i Eidsiva i hovedsak basert på individuell innsats, og det er få eksempler på teambaserte aktiviteter for idégenerering og -utvikling. Teambaserte aktiviteter har positiv effekt på idéutvikling (Shilling 2010:275), og i de tilfellene

hvor medarbeiderne har jobbet sammen og støttet hverandre har det vært både høyere grad av deltakelse og større effekt fra EC.

Utfordringene i forhold til belønning er at de ansatte har behov for å føle at deres deltakelse i innovasjonsarbeid er meningsfullt, og at noen ansatte mangler den typen autonomi som trengs for å jobbe med innovasjon. Det er tre områder som er trukket ut fra teorien som spesielt virker belønnende på ansatte og dermed øker deres motivasjon til å drive med innovasjon. Disse områdene er autonomi, mestring og mening (Amabile 1996, Ekvall 1996, Pink 2009). En del ansatte har fastsatte skjema over hva som skal gjøres hver dag og har dermed ikke den type autonomi som trengs i forhold til innovasjon. Disse ansatte har autonomi i forhold til hvordan de utfører jobben sin, men har ikke anledning til å jobbe med innovasjon. Noen av virksomhetsområdene er svært bunnet til regelverk, noe som hemmer motivasjonen for å tenke kreativt. Ansatte i disse virksomhetene kan også hemmes av tanken på at regelverket begrenser hvilke ideer de får lov å komme med. Det virker som det er mange ansatte som opplever det som lite meningsfullt å delta i EC. Dette skyldes i hovedsak at det er manglende tro på at ideene vil bli gjennomført. For at deltakelsen skal virke belønnende trengs det tro på at ideene vil bli til noe som gir verdi for dem selv eller andre. EC er en utfordring for de ansatte og kan derfor virke positivt på belønningsfaktoren. Informantene sier i intervjuene at det er utfordrende å komme med ideer, og det å komme videre med sine ideer kan oppleves som en mestring.

I tillegg til utfordringer i innovasjonskulturen ble det gjennom analysen avdekket tre andre områder som Eidsiva må jobbe med i forhold til å øke motivasjonen for å drive med innovasjon. Disse tre områdene var mål, kommunikasjon og involvering. Synovate har funnet *"en klar sammenheng mellom det å lykkes i sitt innovasjonsarbeid og det å ha en klart definert og kommunisert innovasjonsstrategi, som er godt forankret i toppledelsen"* (Synovate i Dalløkken 2007).

Målet med EC er ikke formiddlet tilstrekkelig slik at alle har samme oppfatning av hva det jobbes mot og hvorfor. Spesielt de som føler at de ikke vet hva målet er sliter med motivasjonen. Ansatte som har en formening om hva målet er, men som ikke har troen på målet, eller ikke har troen på at det er mulig å nå målet, har problemer med å motiveres. Både Vekst og ledere i de andre virksomhetene må stå for en god kommunikasjon av målene

slik at alle jobber mot samme mål. I den forbindelse er det viktig at ledelsen har eierskap til målene. Lederne må gjøre målene til sine egne og finne ut hvordan målet med EC kan tilpasses og omformes som et mål for deres virksomhet og bli en del av deres innovasjonsstrategi. *"Kanskje man kunne utfordre ledergruppene til å bruke litt tid på et møte og tenke ut hvordan det kunne vært tilrettelagt i sin bedrift [...] Ledergruppen må ha et eierskap"* (6).

Innenfor kommunikasjon er det trukket frem at det mangler informasjon om hva som skjer med ideene etter konkurransen. *"Få konkretisert resultatene, vite hva som skjer med ideene"* (5). Informantene peker på at dette også gjelder utenfor EC. *"Vi har blitt oppfordra i alle de år til å komme med ideer. Gode forslag og utredninger blir ofte lagt i en skuff. Vi hører ikke mer om det"* (7). Dette er informasjonselementer som er viktige for å skape motivasjon. I tillegg rapporterer enkelte av informantene at en del informasjon ikke når frem fordi den;

1. Drukner i mengden *"Eidsi'a"¹³ virker ikke alltid selgende vedrørende ledelsens saker[.] Info om dette druknet i daglige gjøremål"* (respondent i sp.undersøkelse), eller
2. Ikke viderefordles av nærmeste leder. *"Det er mye informasjon jeg ikke har fått med meg [...] Det er ikke informasjonsflyt, og jeg har ikke folk rundt meg som informerer"* (3).

Basert på at informantene fortalte at en del ansatte og ledere ikke ser på innovasjonsarbeid som viktig, kan det også synes som at det er for lite informasjon rundt hva innovasjon er og hvorfor man skal drive med det. Gjennom intervjuene fikk jeg inntrykk av at en del ansatte har et begrenset syn på hva innovasjon innebærer, ofte med fokus på produktinnovasjon. Jeg anser alle typer innovasjon som relevante for Eidsiva. Det begrensede synet mange har kan svekke ansattes tro på at de kan bidra til innovasjon, og dermed motivasjonen for å delta.

Variasjon i opplevd endring på motivasjon, som følge av EC, for personer som hadde deltatt på innovasjonskurs eller levert ide, kan forklares gjennom en interesse og positiv holdning til konkurransen og innovasjon generelt. I tillegg kan variasjonen for de som har levert ide forklares gjennom større involvering i EC. Ansatte som ikke hadde en idé, eller som ikke gikk videre med sin idé, ble ikke involvert i aktiviteter eller involvert på andre måter etter den

¹³ Eidsi'a er navnet på intranettet hos Eidsiva

første runden med Kick-off. Uten involvering vil ikke engasjementet spre seg i organisasjonen. En av informantene satte lys på denne utfordringen; *"Det er som i cup fotball, hvis laget fortsatt er med i cupen så er det mer engasjement og jobbes mer for å nå målet"* (2). Jeg har inntrykk av at alle ansatte burde involveres mer enn de gjør i dag, og at det ville gitt høyere effekter.

Variasjon på kjønn lar seg ikke forklare gjennom data fra intervju og spørreundersøkelse, men mulige årsaker kan være at kvinner var mer motivert i utgangspunktet, eller at menn blir mer motivert av konkurranser enn kvinner. Dette er også i samsvar med en av Wolls konklusjoner om at *"Det er større sannsynlighet for å være utviklingsorientert kreativ dersom man er mann, fremfor kvinne"* (Woll 2009).

8.3 Har Eidsiva Challenge økt de ansattes kreativitetskunnskap?

Det har vært lite effekt på de ansattes kreativitetskunnskap som følge av EC, men det var likevel to grupper som skilte seg ut. Personer som hadde levert en idé og personer som tidligere hadde deltatt på innovasjonskurs, opplevde en større endring på kreativitetskunnskap som et resultat av EC. I spørreundersøkelsen er funnet at det har vært svært lite til noen endring innen kreativitetskunnskap. Dette gjenspeiles også i det generelle inntrykket av informantenes uttalelser i intervjuet.

Organisasjoner som ønsker å legge til rette for innovasjon bør utvikle og lære opp sine ansatte innen kreative teknikker og metoder (Goffin & Mitchell 2010:305). Arrangementene i forbindelse med EC har ikke hatt tilstrekkelig fokus på kreative teknikker og læring til å ha større effekt på kreativitetskunnskap. Med basis i intervjuene har jeg inntrykk av at de ansatte ikke lærte nok til å påvirke kreativitetskunnskapen i Kick-off, og at de lærte kanskje ikke burde vært prioritert med den begrensede tiden. Noen informanter reagerte på at de lærte å lage powerpoint presentasjon, men lite om metoder for å utvikle ideer. *"Det trengs ikke bruke et månedsverk i en bedrift på å forklare om bruk av fonter og bakgrunner og sånn. Jeg ville [brukt tiden på] de tingene som har betydning for ideer og nytenking"* (2). Å kunne kommunisere sine ideer er relevant for kreativitetskunnskap, men man trenger først å få ideen og utvikle ideen. I intervjuene og i fritekstsvarene kommer det frem at de ansatte kunne tenke seg å lære mer om hvordan man får ideer. Som en del av Kick-off lærte de ansatte om å se behov og bruke behovene i idégenerering. Ut i fra intervjuene ble dette

godt mottatt av de fleste og det virker som en god måte å bidra til økt kreativitetskunnskap. Det var likevel antydning til at dette budskapet ble feiltolket av noen ansatte, som opplevde behovsfokus som et produktfokus. Jeg oppfatter at Kick-off eller lignende arrangementer er en viktig del av å påvirke ansattes kreativitetskunnskap og motivasjon.

Det kan virke som det er en del som mangler mellom det å vite at du kan ta inspirasjon fra et behov, og det å ha en idé som kan leveres i konkurransen. Ut i fra intervjuene å dømme vil flere ansatte kvie seg for å levere ett identifisert behov som ikke er utviklet til en løsning eller idé. Det var ingen form for opplæring i det å utvikle ideer før de skulle levere en idé. Da det ble arrangert Kick-off var det en brainstorming som det virket som satte i gang noen tanker hos de ansatte, men som kanskje ikke var tilstrekkelig for å øke kreativitetskunnskapen. Det er også indikasjoner på at de ansatte etterlyser mer rammer og tilrettelegging for at de skal kunne få ideene.

Seminaret for de som gikk videre i konkurransen hadde mer fokus på å videreutvikle ideene, men det er også her indikasjoner på at deltakerne ikke lærte nok til at det kunne få store effekter. Informantene som deltok skulle ønske at de hadde lært mer om å utvikle ideer, og at de hadde fått mer faglig støtte på seminaret.

Variasjon i opplevd endring på kreativitetskunnskap, som følge av EC, for personer som hadde deltatt på innovasjonskurs eller levert ide, kan forklares gjennom en interesse og positiv holdning til konkurransen og innovasjon generelt. Variasjonen i forhold til deltakelse på innovasjonskurs kan også muligens forklares gjennom at disse hadde bedre forutsetninger for å tilegne seg kunnskapen. Intervjuene antyder at dette stemmer for de som hadde levert idé, men siden ingen av informantene hadde deltatt på innovasjonskurs kunne jeg ikke få bekreftende indikasjoner på hva som var årsaken til forskjellen innen innovasjonskurs.

8.4 Hvordan kan målene for Eidsiva Challenge tydeliggjøres?

Vekst må vinne tilliten til ledere i hele organisasjonen i forhold til EC som tiltak, og jobbe for at lederne skal få eierskap. Dette bør gjøres gjennom å vise hvordan EC kan inngå i deres strategi og gi verdi i deres virksomhet. Vekst bør støtte lederne i utarbeidelse av tilpassede innovasjonsstrategier hvor EC inngår. Fra å bli sett på som noe utenfor virksomheten, må EC

sees som en del av virksomheten. Jeg tror også det er viktig for ansatte og ledere å se at Vekst fortsetter og satse på EC. Dette vil påvirke ansattes og lederes motivasjon for å involvere seg.

Press på arbeidsmengde virker som et problem innen flere områder som innvirker på kreativitet og jeg ser det som et av de sentrale hindrene for innovasjon. Presset på arbeidsmengde som mange ansatte i Eidsiva opplever, medvirker til at flere ansatte ikke leverer idé eller deltar på arrangementer i forbindelse med EC. Dette handler om en prioritering fra ledelsen sin side i forhold til hva som er viktig å bruke tid på. Når EC blir sett som noe utenfor strategien blir det ikke prioritert verken av ansatte eller ledere. Jeg har inntrykk av at noen områder i Eidsiva er i en så presset situasjon at de ikke ser hvordan de kan prioritere innovasjonsaktiviteter. Både virksomhetsledere og konsernledelsen bør oppfordre til å jobbe mer proaktivt. Med det mener jeg at det bør fokuseres mer på arbeid for å unngå at det oppstår problemer i fremtiden, fremfor å ha så stort fokus på å løse dagens problemer. Dette krever holdningsskapende arbeid. I forhold til EC bør det settes av tid hvis det kommer en god idé som virksomheten bør jobbe videre med, gjennom å ha ordninger for å frigjøre ansatte som kan jobbe med ideen.

Hva skal EC være og hva skal EC utrette? Disse spørsmålene må tydeliggjøres for at ledelsen skal kunne få eierskap og for at ledere og ansatte skal jobbe mot samme mål. Jeg mener at Vekst sine mål¹⁴ med EC er gode, men fokus på å skape en god innovasjonskultur bør også inkluderes i målet. Det er viktig at disse målene blir tydelig kommunisert til alle deler av organisasjonen. Det langsiktige og overordnede målet bør være å gjøre Eidsiva til et mer innovativt konsern enn det er i dag, for fremtidig vekst og verdiskaping. Da tror jeg ansatte må involveres mer enn bare en gang i året hvor de leverer en idé. Jeg mener at en konkurranseform hvor ansatte oppfordres til å levere ideer er et bra konsept, men som det trengs å jobbe videre med for å involvere flest mulig ansatte.

Vekst ser for seg at EC kan gli over til å bli en elitekonkurranse på sikt, noe de primært ikke ønsker. I intervjuene er det tegn på at dette stemmer, men at de ansatte ønsker at konkurransen skal være for alle. I teorien argumenterte jeg for at kreativitet kan læres. Derfor mener Vekst bør sette som mål at konkurransen skal nå flest mulig, selv om det vil

¹⁴ Målet er beskrevet i kapittel 2.2.4.

være en balansegang i forhold til å fokusere ressurser på de beste ideene. Hvis det ikke settes som mål, og jobbes mot å inkludere alle, er elitekonkurranse sannsynligvis veien konkurransen vil gå av seg selv. Vekst må vise at EC er en satsning og jobbe mer for å få med seg ledelsen i virksomhetene hvis EC skal ha effekt.

8.5 Hvordan kan innholdet i og gjennomføringen av Eidsiva Challenge forbedres?

Gjennomføringen slik det er i dag involverer få ansatte og kunne i større grad lagt til rette for kreativitet. Jeg tror en av løsningene på dette er en nettløsning hvor ansatte kan levere sine ideer, fortelle om behov de har sett og kommentere hverandres ideer slik at det blir en involverende prosess hvor de ansatte utvikler og inspirerer hverandre. Der bør Vekst legge ut problemer de ansatte kan få inspirasjon av, eller tidligere utviklede ideer som kan bygges videre på. Det kan være at noen ansatte ikke føler seg komfortable med en nettløsning slik at de må kunne levere ideer på mail som før, men en slik nettløsning vil trolig øke deltakelse, kreativitet og kvaliteten på ideene nok til at det likevel bør gjennomføres.

"[...]Sannsynligheten for kreativ idégenerering øker når eksponering til andre relevante ideer øker" (Osborn 1963 i Amabile et al. 1996: 1160: egen oversettelse).

Kommunikasjonen i EC kan forbedres. De ansatte ønsker å høre mer om hva som skjer med ideene og de ønsker konstruktiv tilbakemelding. Vekst bør komme med faglige innspill, prosessdrivende spørsmål og tilbakemeldinger på ideene, noe som kan bli overkommelig i en nettbasert løsning. Alle ideer som har blitt tatt videre i en prosess bør synliggjøres for ansatte. Dette vil trolig øke de ansattes oppfattelse av at EC har hatt effekt, samt øke motivasjonen hos ansatte som i dag har lav tillit til gjennomføring. Kommunikasjon fra ledelsen må også gi signal om at EC støttes og prioriteres fra deres side, for at gjennomføringen skal kunne bedres. Kommunikasjonen kan også forbedres i forhold til å formidle hva innovasjon er og hvorfor man skal jobbe med det.

Det bør oppfordres til at ansatte jobber i team med å utvikle ideene sine, både i nettløsningen og utenfor. Shilling sier at teamarbeid har positiv effekt på problemløsning og kreativitet (Shilling 2010). Jeg vil foreslå at de ideene som blir plukket ut til å gå videre i konkurransen får dannet et team rundt ideen, og at de respektive teamene får en mentor som har erfaring innen idéutvikling som veileder og diskusjonspartner. Strukturert på denne

måten vil idéutviklingen få mer fokus og faglig støtte, som kan føre til økt kvalitet.

Teammedlemmene kan også få økt sin kreativitetskunnskap.

Ved en innføring av en nettbasert løsning vil det også kunne tenkes å være ressursmessig mulig å gi de som leverer ideer feedback på det de leverer. Hvis ideen har et potensial kan man gi tips for hvilken retning de kan ta med ideen og innspill slik at ideen kommer videre og diskusjonen på forumet blir satt i gang. En involverende idéutvikling hvor de ansatte lærer og deltar kan øke deres kreativitetskunnskap.

Jeg foreslår at det forsøkes å inkludere læring i arrangementer som blir gjennomført.

Arrangementer og materiell som Eidsiva har som kan inspirere eller lære ansatte om kreative teknikker bør legges ut på intranett som et supplement til andre aktiviteter.

Det hjelper ikke å bedre gjennomføringen uten å bedre innovasjonskulturen. Vekst sitt initiativ med Challenge er veldig bra og et steg i riktig retning, men de kan ikke dra lasset alene. Som jeg ser det vil Challenge ende opp i en elitekonkurranse og muligens ebbe ut hvis den holdes slik den gjøres i dag, spesielt hvis det ikke gjøres noe for å endre innovasjonskulturen. Eidsiva har høy effektivitet og har gjort riktige grep ved å satse på innovasjon, men for at Eidsiva skal bli like gode på innovasjon som de er i effektivitet og drift må hele organisasjonen involveres.

Innovasjonsprosessen bør tydeliggjøres både for EC og i det daglige. Det bør klargjøres og settes en rutine for;

1. Hvordan ideer skal fanges.
2. Hvordan de skal videreutvikles
3. Hvordan det skal prioriteres
4. Hvilke ideer som skal jobbes videre med.
5. Hvordan prosjekter skal etableres.
6. Hvordan realiseringen skal følges opp og måles.

Vekst og de øvrige virksomhetene må bedre kommunikasjonen seg i mellom, og få klarhet i fordelingen mellom roller og ansvar i EC. Det må bli klarhet i hvilken rolle Vekst har i forhold til å støtte virksomhetene i implementeringen, og hvor i prosessen virksomhetene overtar ideene.

8.6 Hvordan kan deltakelsen i Eidsiva Challenge økes?

Ansatte som har levert idé i EC har opplevd mer endring som følge av EC enn andre. Det kan derfor være grunnlag for å tro at økt deltakelse kan øke effekten. Med det som utgangspunkt mener jeg at ett av fokuspunktene for å forbedre EC bør ligge i å øke deltakelsen, ved å ta grep for å involvere hele organisasjonen.

I analysen er det tegn på at mange ansatte i Eidsiva er problemorienterte, som stemmer med Woll (2009) sine funn. Woll mener at utviklingsorientering gir størst sannsynlighet for å føre til innovasjon. Jeg tror ikke det essensielle er om ansatte har blitt mer eller mindre problemorienterte. Det er så mange ansatte i Eidsiva som har problemorientering som en stor del av sin hverdag for å kunne være dyktige i sin jobb. Jeg mener derfor at Challenge bør spille på lag med ansattes problemorientering og gi dem problemer de kan løse eller ideer de kan bygge videre på som foreslått i 8.5. Dette vil være en måte å få de ansatte til å komme med utviklingsorienterte bidrag, men på deres premisser. Jeg antar at dette kan øke både kreativitet, deltakelse og kvalitet på ideene.

Som diskutert i 8.5 tror jeg at en løsning på intranettet vil øke de ansattes involvering i EC. Jeg tror dette kan senke barrierer for å delta og inkludere de som ikke selv leverer en idé med at de kan kommentere, komme med nye forslag og kanskje stemme på ideer. Dette kan øke engasjementet, antallet involverte, og involvering over tid hvis det gjennomføres på en god måte. Dette kan også bidra til et fokus gjennom året, som informantene etterlyste. Mye tyder på at et fokus på EC gjennom året og involvering over tid ville økt deltakelse og engasjement.

Det antas at det ligger et stort potensial i å involvere ansatte mer, og ikke minst nå ut til alle de som ikke har hørt om eller har hørt svært lite om EC. Informasjonsspredning er viktig for å endre holdninger og øke deltakelse som sitatet fra en informant antyder. *"Til å begynne med visste jeg ikke så mye om dette her, og syntes det hørtes ut som noe ordentlig tull [...] Etter hvert som jeg fikk vite mer om det endra det seg."* (3). I intervjuene kom det også frem at økt deltakelse og involvering trolig kan påvirke fellesskapsfølelsen, eller «Eidsivafølelsen» som en informant kalte det (6).

Dette er konkrete ting som kan gjøres med EC for å øke involvering og deltakelse, men som tidligere nevnt, må det grunnleggende grepet for å øke deltakelsen gjøres mot endringer i innovasjonskulturen. Ledere må vise sine ansatte at de anser EC som en prioritet og oppfordre sine ansatte til å delta. I prioritering inngår også at det må gis rom til å delta for de mange ansatte som føler et press på arbeidsmengde.

9. Avslutning

9.1 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut om EC hadde hatt noen effekter og om EC kunne forbedres som tiltak. Undersøkelsen ble gjennomført ved å undersøke effektene på kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon gjennom en spørreundersøkelse til alle ansatte, og ved å intervju ansatte for å avdekke hvordan EC kunne forbedres.

Funnene i undersøkelsen viser at effektene på alle områder ikke er spesielt høye. De ansatte er generelt positive til konseptet Eidsiva Challenge og har tro på at tiltaket har et godt potensial. Ansatte liker tanken på å skulle finne og ta vare på ideer som kan gi verdi for Eidsiva og er generelt sett fornøyd med hvordan EC har vært gjennomført. Likevel har det hatt liten effekt på kreativitet i det daglige. Det at vi ikke ser større effekt på kreativitet skyldes at EC har hatt liten effekt på motivasjon og kreativitetskunnskap.

Lave effekter i EC skyldes i hovedsak forhold i innovasjonskulturen som hemmer den effekten EC kan ha på motivasjon og kreativitetskunnskap. Det er spesielt motivasjon som påvirkes av innovasjonskulturen, og det ble sett på de fire faktorene ledelse, struktur, organisasjonskultur og belønning. Ledelsen må prioritere innovasjonsaktiviteter for seg selv og sine ansatte. Målene må forankres og kommunikasjonen mellom ledere og ansatte må forbedres. Organisasjonskulturen preges av historien og av manglende helhetsfokus. De ansatte må involveres mer i innovasjonsarbeid og i mål. Det er behov for effektive prosesser for oppfølging og en tydelig rolle- og ansvarsfordeling. De ansatte har behov for å føle at deres deltakelse er meningsfull. I tillegg trenger mange ansatte å bli gitt rom fra sine ledere til å involvere seg i EC.

Selv om det har vært noe læring i EC, har det ikke vært tilstrekkelig fokus på det. Noe som har ført til at EC ikke har hatt så stor effekt på kreativitetskunnskap. Læring innen idégenerering, idéutvikling og idéformidling bør vies større oppmerksomhet i EC. Ansatte bør også oppfordres til å jobbe i team, og det bør dannes team rundt ideer som tas videre i konkurransen med støtte fra en mentor. De som leverer ideer bør også få feedback på disse for å få et læringsutbytte.

Når en god innovasjonskultur er lagt til grunn, er det også noen områder i selve EC som kan forbedres. Funnene i oppgaven peker i retning av at ansatte må inkluderes mer om EC skal kunne ha mer effekt. Dette vil kunne gjennomføres ved å innføre en nettløsning hvor de ansatte kan levere sine ideer, kommentere ideer og stemme på ideer. Dette vil kunne få de ansatte til å utvikle ideene sammen og dra hverandre videre i prosessen. Vekst bør også komme med prosessledende innspill og spørsmål. Feedback kan gis gjennom nettløsningen. For å få satt i gang idégenerering bør Vekst legge ut problemer de ansatte kan løse eller ideer fra tidligere runder som kan utvikles videre. Kommunikasjonen fra Vekst i forhold til hva som skjer med ideene og synliggjøring av de ansattes bidrag, vil være betydelig for motivasjonen til å delta. I tillegg må Vekst jobbe mot ledelsen for at innovasjonskulturen skal kunne bedres og for at EC skal nå alle ansatte.

9.2 Vurdering av forskningsmodell

Forskningsmodellen ble konstruert ut i fra en antagelse om at en økning innen kreativitetskunnskap eller motivasjon, vil føre til økning innen kreativitet, etter Amabile (1996). Det er ikke gjennomført regressjonsanalyser, men kreativitet samvarierer tilsynelatende med kreativitetskunnskap og motivasjon. Dette kan tyde på at forskningsmodellen er valid, og at antagelsen om at kreativitetskunnskap og motivasjon påvirker kreativitet stemmer.

Det har vist seg gjennom funn i analysene at hindringer innen innovasjonskultur med sannsynlighet hemmer muligheten for at EC kan ha effekt. Fire faktorer ble generert ut i fra teorien om hva som påvirker innovasjonskultur. Disse var ledelse, organisasjonskultur, struktur og belønning. Ved å benytte disse faktorene ble det funnet områder som gjorde at EC hadde hatt lave effekter, og områder hvor Eidsiva og Eidsiva Challenge hadde forbedringspotensial.

Faktoranalysen viste et klart skille mellom to typer motivasjon; motivasjon-holdning og motivasjon belønning. Det kan være at forskningsmodellen burde inneholdt denne fordelingen. Tilsynelatende er motivasjon mer sentralt i dette caset. Det kan tenkes at motivasjon er et viktigere element generelt, eller at motivasjon må være på ett hvis nivå før kreativitetskunnskap blir relevant.

9.3 Videre forskning

I starten av denne oppgaven ble det foretatt en del begrensninger og valgt fokusområde, for å kunne svare på problemstillingene innen rammene av en masteroppgave. Det er likevel andre områder som det er verdt å se nærmere på, både innad i Eidsiva og utenfor, i forhold til å generalisere resultatene til andre områder.

Internt i Eidsiva vil jeg anbefale å se nærmere på hvilke effekter EC har hatt på implementeringen. Jeg valgte i oppgaven ikke å måle på dette området, mens resultatene i intervjuene viser at det er et viktig fokusområde for å øke ansattes motivasjon. Resultatene indikerte også at det var store variasjoner på avdelingsnivå, og det vil sannsynligvis være verdifullt å undersøke omfang av og årsakene til dette.

Fokuset i denne oppgaven har vært på indirekte effekter. Idékonkurranser vil naturlig også ha direkte effekter, for eksempel i form av ideer som gir verdi for virksomheten. Dette vil være nyttig å kartlegge for å få en komplett oversikt over effekten EC har hatt. Etter som oppgaven kun måler opplevd endring, kan det også være interessant å utrede faktiske nivåer på kreativitet, kreativitetskunnskap og motivasjon, for å få bedre innblikk i årsakene.

På en mer generell basis, kan det være interessant å undersøke generaliserbarheten av resultatene til andre bedrifter og bransjer. Det vil gi grunnlag for å kunne utarbeide generelle teorier om idékonkurranser som innovasjonstiltak. Et aktuelt element av dette er å se på forskjellen mellom idékonkurranser og andre innovasjonstiltak.

I tillegg er det to spesifikke problemstillinger som ville vært interessante å se nærmere på. Den første er å undersøke hvor vesentlig kreativitet er i forhold til å styrke innovasjonsevnen, sett mot andre faktorer. Den andre er å verifisere forskjellen i effekt av idékonkurranser mellom kvinner og menn, og avklare årsaksforholdet til dette.

Vedlegg A. Spørreundersøkelsen

Her presenteres alle spørsmålene fra spørreundersøkelsen. For en beskrivelse av hvem som skulle svare på ulike spørsmål, se Vedlegg B. Undersøkelsen er klippet sammen for å ta mindre plass. Introduksjonstekst, avsluttende tekst og visuelle elementer er derfor fjernet.

1) * Kjenner du til Eidsiva Challenge?

- Ja
 Nei

Her kan du krysse av flere ruter.

2) Har du deltatt i Eidsiva Challenge?

- Nei, hverken på kick-off eller levert idé i konkurransen
 Ja, deltatt på kick-off
 Ja, leverte en idé i første runde(2009/2010)
 Ja, leverte en idé i andre runde(2010/2011)

3) Kom du videre med ideen din i første runde av Eidsiva Challenge arrangert 2009/2010?

- Jeg kom ikke videre Delfinalist Finalist

4) Deltok du på seminaret som ble arrangert for de som gikk videre i konkurransen i første runde av Eidsiva Challenge?

- Ja Nei

5) Til deg som ikke deltok i Challenge

	Svært sannsynlig	Sannsynlig	Hverken sannsynlig eller usannsynlig	Usannsynlig	Svært usannsynlig
Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du leverer en idé i Challenge neste gang det arrangeres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du deltar i arrangementer i forbindelse med Challenge neste gang det arrangeres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Hva var grunnen(e) til at du ikke deltok på kick-off arrangementet som ble arrangert i første runde av Challenge?

7) Hva var grunnen(e) til at du ikke leverte en idé i Eidsiva Challenge?

8) Hva kunne bidratt til at du ville vurdert å delta i Eidsiva Challenge?

Under kommer en rekke spørsmål om hvordan Eidsiva Challenge har påvirket deg og dine kollegaer og ledere. Kryss av en rute per spørsmål.

10) I hvilken grad har Eidsiva Challenge påvirket...

	Ingen endring	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... hvor ofte kollegaene dine oppfordrer deg til å komme med ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor positivt kollegaene dine reagerer hvis du presenterer en idé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor akseptert det er at deler av arbeidstiden brukes til å utvikle nye ideer for Eidsiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor ofte kollegaene dine foreslår nye måter å løse sine arbeidsoppgaver på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor mange ideer kollegaene dine kommer med i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor flinke kollegaene dine er til å kommunisere sine ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) I hvilken grad har Eidsiva Challenge påvirket...

	Ingen endring	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... hvor ofte lederne dine oppfordrer deg til å bidra med egne ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor positivt ledelsen reagerer hvis du presenterer en idé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor lett ledelsen aksepterer at deler av arbeidstiden brukes til å utvikle nye ideer for Eidsiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvor akseptert det er å feile når man prøver nye ting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) I hvilken grad har Eidsiva Challenge gjort deg...

	Ingen endring	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... mer positiv til å gjøre ting på nye måter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mer motivert til å bidra med ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mer oppmerksom på hvordan innovasjon kan føre til bedre løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) I hvilken grad har Eidsiva Challenge gjort deg...

	Ingen endring	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... flinkere til å spille på andres ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... flinkere til å videreutvikle ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... flinkere til å kommunisere ideene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... flinkere til å se muligheter for bedre måter å jobbe på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... flinkere til å se behov og muligheter for nye eller forbedrede produkter eller tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) I hvilken grad har Eidsiva Challenge økt...

	Ingen endring	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... din tro på at det nytter å foreslå forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ditt bidrag av ideer i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... din opplevelse av at personer som bidrar med verdifulle ideer i større grad blir rettferdig belønnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... din opplevelse av at personer som bidrar med ideer i større grad får anerkjennelse for dette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) I hvilken grad har Eidsiva Challenge bidratt til at du...

	Ingen grad	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... oftere deler ideer med kollegaene dine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... oftere diskuterer problemer og løsninger med kollegaene dine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... oftere foreslår nye måter å løse arbeidsoppgavene dine på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... opplever at det er morsommere å utvikle ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her kommer noen spørsmål om hva du lærte gjennom din deltakelse i Eidsiva Challenge. Vennligst angi i hvilken grad du lærte noe om temaene under. Kryss av en rute per påstand.

16) I forbindelse med Eidsiva Challenge. I hvilken grad lærte du om...

	Ingen grad	Svært liten grad	Noen grad	Moderat grad	Stor grad	Svært stor grad
... hvordan kundebehov kan bli til en idé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvordan interne behov i Eidsiva kan bli til en idé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvordan jeg videreutvikler en idé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hvordan jeg kommuniser ideene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Har du deltatt på innovasjonskurs?

- Nei Ja, hos Eidsiva Ja, lignende kurs hos annen bedrift Ja, både hos Eidsiva og lignende kurs hos annen bedrift

Til slutt noen spørsmål om deg.

18) Hvilken type oppgave er den vesentlige i din stilling?

Velg et alternativ

19) Er du leder med personalansvar i ditt daglige arbeid?

- Ja Nei

20) I hvilken virksomhet er du ansatt i per i dag?

Velg et alternativ

21) Hvor lenge har du arbeidet i energibransjen?

- Under 1 år 1-3 år 4-8 år 9-15 år 16 – 24 år 25 år eller mer

22) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Velg et alternativ

- Grunnskole
- Fagbrev
- Teknisk fagskole
- Treårig videregående skole
- Treårig universitet/høyskole/bachelornivå
- Fire/femårig universitet/høyskole/masternivå
- Mer enn femårig høyere utdanning

23) Hvor gammel er du?

- 18 år eller yngre 19-29 år 30 – 39 år 40- 49 år 50 -59 år 60 år eller eldre

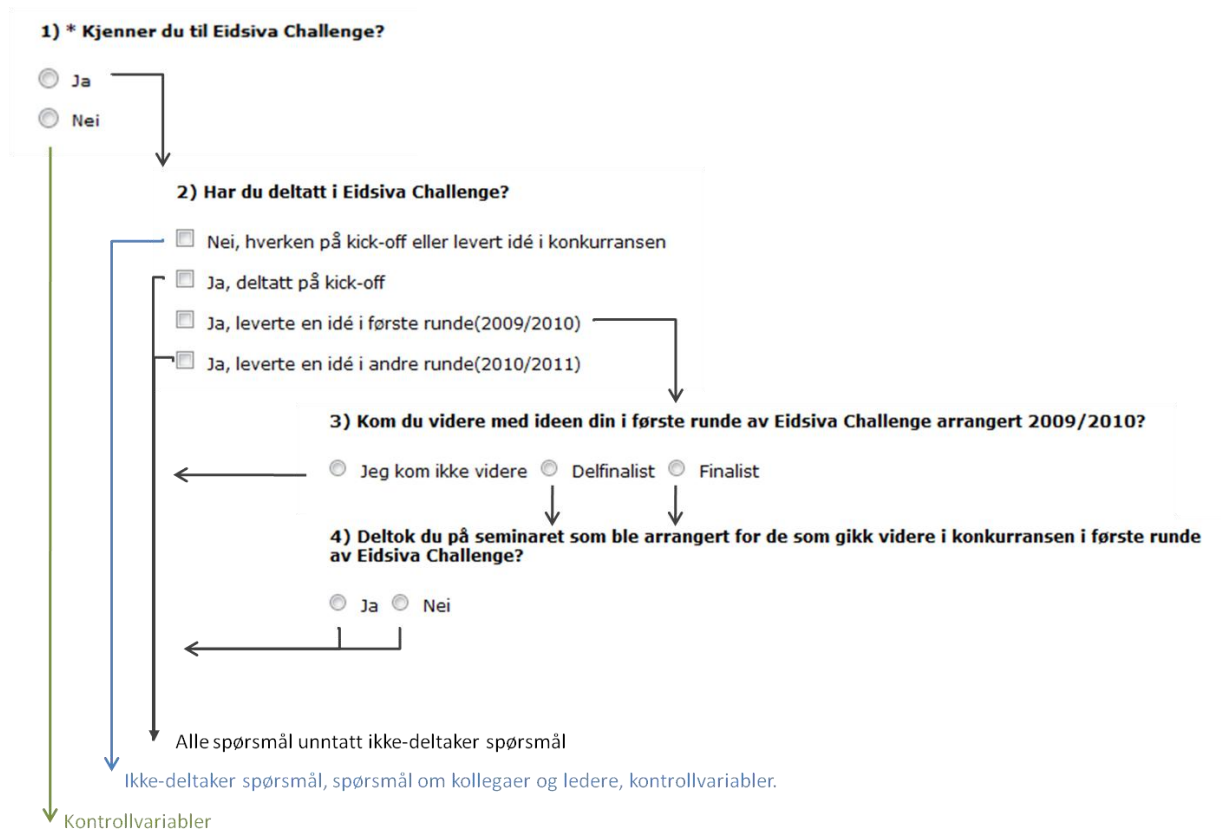
24) Er du

- Mann Kvinne

25) Har du kommentarer til spørreundersøkelsen kan du skrive disse her:

Vedlegg B. Visualisering av ruter i spørreundersøkelsen

Denne illustrasjonen visualiserer hvilke spørsmål respondentene fikk ut i fra hva de svarte på de første spørsmålene i spørreundersøkelsen.



Vedlegg C. Bortfallsanalyse

Den første tabellen viser bortfallsanalysen, mens den andre tabellen er en videre analyse for å undersøke sammenhengene fra andre vinkler. Denne analysen er gjennomgått i metoden. Fargekodene signaliserer hvor høye avvik de enkelte rutene har fra grønt som er akseptabelt, mens fargeskalaen mot rødt viser hvor høyt avviket er. Eidsiva Energi står i denne tabellen for konsernstab og økonomi og finans. Eidsiva Vekst inkluderer her også de selskapene hvor de har aksjemajoritet. I tabellen betyr deltakelse i Challenge en hver form for deltakelse, enten ved å ha levert idé eller ved å ha deltatt på arrangementer. Legg merke til at tallene ble sammenlignet med faste ansatte, som skyldes at det kun var disse tallene jeg hadde tilgang til. Ansatte som er 18 år eller yngre er ikke registrert i tallene over faste ansatte, men forekommer blant respondentene og er derfor markert med grått.

	Faste ansatte (Populasjon)	Respondenter (Netto utvalg)	Avvik i prosent
Virksomhetsområde	N= 962	N=284	
Eidsiva Energi	8,5 %	9,9 %	1,3 %
Eidsiva Anlegg	39,3 %	38,7 %	-0,6 %
Eidsiva Bioenergi	4,1 %	3,5 %	-0,5 %
Eidsiva Marked	5,4 %	4,2 %	-1,2 %
Eidsiva Nett	7,5 %	13,7 %	6,2 %
Eidsiva Vannkraft	20,1 %	21,5 %	1,4 %
Eidsiva Vekst*	15,2 %	7,0 %	-8,1 %
Stillingstype			
Ledelse	11,2 %	12,3 %	1,1 %
IKT	1,8 %	1,8 %	0,0 %
Utredning og analyse	0,8 %	5,6 %	4,8 %
Teknisk utr. og planl.	17,9 %	21,5 %	3,6 %
Operativt praktisk og teknisk arbeid	51,6 %	41,9 %	-9,7 %
Kundeservice og salg	8,8 %	6,7 %	-2,1 %
Konsernintern service og felles tjenester	5,4 %	4,9 %	-0,5 %
Økonomi og regnskap	2,5 %	3,5 %	1,0 %
Kjønn			
Kvinne	18,0 %	13,7 %	-4,3 %
Mann	82,0 %	85,6 %	3,5 %
Alder			
18 eller yngre	0 %	1,1 %	1,1 %
19-29 år	8,5 %	9,5 %	1,0 %
30-39 år	17,0 %	16,5 %	-0,5 %
40-49 år	29,4 %	33,5 %	4,0 %
50-59 år	31,6 %	26,8 %	-4,8 %
60 eller eldre	13,4 %	12,0 %	-1,4 %

	Ant. faste ansatte*	Ant. respondenter	Svar-prosent	Avvik	Respondenter som deltok i Challenge	
					Ant.	% av resp
Virksomhetsområde						
Eidsiva Energi	82	28	34,1 %	4,6 %	16	57,1 %
Eidsiva Anlegg	378	110	29,1 %	-0,4 %	15	13,6 %
Eidsiva Bioenergi	39	10	25,6 %	-3,9 %	7	70,0 %
Eidsiva Marked	52	12	23,1 %	-6,4 %	3	25,0 %
Eidsiva Nett	72	39	54,2 %	24,6 %	11	28,2 %
Eidsiva Vannkraft	193	61	31,6 %	2,1 %	11	18,0 %
Eidsiva Vekst*	146	20	13,7 %	-15,8 %	6	30,0 %
Ikke oppgitt bedrift		4				
Stillingstype						
Ledelse	108	35	32,4 %	2,9 %	14	40,0 %
KT	17	5	29,4 %	-0,1 %	1	20,0 %
Utrekning og analyse	8	16	200,0 %	170,5 %	8	50,0 %
Teknisk utr. og planl.	172	61	35,5 %	5,9 %	17	27,9 %
Operativt praktisk og teknisk arbeid	496	119	24,0 %	-5,5 %	12	10,1 %
Kundeservice og salg	85	19	22,4 %	-7,2 %	4	21,1 %
Konsernintern service og fellestjenester	52	14	26,9 %	-2,6 %	7	50,0 %
Økonomi og regnskap	24	10	41,7 %	12,1 %	6	60,0 %
Ikke oppgitt stilling		5				
Kjønn						
Kvinne	173	39	22,5 %	-7,0 %	15	38,5 %
Mann	789	243	30,8 %	1,3 %	54	22,2 %
Ikke oppgitt kjønn		2				
Alder						
18 eller yngre	0	3	-	-	0	0,0 %
19-29 år	82	27	32,9 %	3,4 %	0	0,0 %
30-39 år	164	47	28,7 %	-0,9 %	15	31,9 %
40-49 år	283	95	33,6 %	4,0 %	27	28,4 %
50-59 år	304	76	25,0 %	-4,5 %	19	25,0 %
60 eller eldre	129	34	26,4 %	-3,2 %	7	20,6 %
Ikke oppgitt alder		2				
N	962	284	29,5 %		69	24,3 %

Vedlegg D. Prinsipal Komponentanalyse

Motivasjon - Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
15 d... opplever at det er morsommere å utvikle ideer	<u>.768</u>	.308
12 a... mer positiv til å gjøre ting på nye måter	<u>.861</u>	.160
12 b... mer motivert til å bidra med ideer	<u>.867</u>	.185
11 b ... hvor positivt ledelsen reagerer hvis du presenterer en idé	<u>.837</u>	.330
11 c ... hvor lett ledelsen aksepterer at deler av arbeidstiden brukes til å utvikle nye ideer for Eidsiva	<u>.805</u>	.332
11 d ... hvor akseptert det er å feile når man prøver nye ting	<u>.730</u>	.427
10 b ... hvor positivt kollegaene dine reagerer hvis du presenterer en idé	<u>.852</u>	.273
14 c... din opplevelse av at personer som bidrar med verdifulle ideer i større grad blir rettferdig belønnet	.249	<u>.895</u>
14 d ... din opplevelse av at personer som bidrar med ideer i større grad får anerkjennelse for dette	.214	<u>.925</u>
14 a.. din tro på at det nytter å foreslå forbedringer	.467	<u>.708</u>
10 c ... hvor akseptert det er at deler av arbeidstiden brukes til å utvikle nye ideer for Eidsiva	<u>.684</u>	.320
Prosent forklart Varians	76.1	
Cronbach's Alpha	.936	

Understrekingene viser til hvilken komponent spørsmålet faller innenfor. Sirkelen markerer at verdien ikke når opp til terskelverdien 0,7 og vil derfor ikke tas med i de nye komponentene. Resten av analysen fortsetter på neste side.

Kreativitetskunnskap – Component Matrix^a

	Component
	1
10 f... hvor flinke kollegaene dine er til å kommunisere sine ideer	.722
13 a... flinkere til å spille på andres ideer	.896
13 b... flinkere til å videreutvikle ideer	.896
13 c... flinkere til å kommunisere ideene mine	.895
13 d... flinkere til å se muligheter for bedre måter å jobbe på	.918
13 e... flinkere til å se behov og muligheter for nye eller forbedrede produkter eller tjenester	.901
12 c... mer oppmerksom på hvordan innovasjon kan føre til bedre løsninger	.857
16 a ... lærte hvordan kundebehov kan bli til en idé	.815
16 b... lærte hvordan interne behov i Eidsiva kan bli til en idé	.816
16 c... lærte hvordan jeg videreutvikler en idé	.865
16 d ... lærte hvordan jeg kommuniser ideene mine	.863
Prosent forklart Varians	73.9
Cronbach's Alpha	.964

Kreativitet- Component Matrix^a

	Component
	1
10 a ... hvor ofte kollegaene dine oppfordrer deg til å komme med ideer	.786
10 d... hvor ofte kollegaene dine foreslår nye måter å løse sine arbeidsoppgaver på	.824
10 e... hvor mange ideer kollegaene dine kommer med i det daglige	.844
11 a ... hvor ofte lederne dine oppfordrer deg til å bidra med egne ideer	.693
14 b... økt ditt bidrag av ideer i det daglige	.796
15 a... oftere deler ideer med kollegaene dine	.908
15 b ... oftere diskuterer problemer og løsninger med kollegaene dine	.891
15 c ... oftere foreslår nye måter å løse arbeidsoppgavene dine på	.885
Prosent forklart Varians	69.0
Cronbach's Alpha	.935

Vedlegg E. Intervjuguide

I starten av intervjuguiden takket jeg for deltakelse, og forsikret informantene om deres anonymitet og spurte om lov til å ta opp samtalen. Jeg fortalte om meg selv og om oppgaven og beskrev kort noen av funnene i spørreundersøkelsen. Før intervjuet startet ble de også informert om hvilke tema vi skulle inn på og informantenes deltakelse i EC ble avklart.

Firkantmerke betyr spørsmål kun for deltakere, mens noen spørsmål er merket for deltaker eller ikke-deltaker.

Mål: Hvordan kan målene for EC forbedres?
Intervjuspørsmål
Hva oppfatter du er den langsiktige hensikten med EC? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Hva tror du er årsaken til at EC arrangeres?<input type="radio"/> (Er det noen underliggende grunner?)<input checked="" type="bullet"/> Er målene konkrete og forståelige?<input checked="" type="bullet"/> Opplever du at EC vil oppnå disse målene sånn som det er i dag?
<i><Jeg skal stille deg noen skalaspørsmål. For at vi skal ha noe å diskutere rundt får du lapper hvor du kan sette en strek på skalaen etter din oppfatning når jeg leser opp spørsmålene.></i> Hvilken oppfatning har du av EC hvis du skal sette en strek på skalaen? <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="bullet"/> En elitekonkurranse <-> en konkurranse for alle<input checked="" type="bullet"/> For alle ideer <-> for spesielle ideer<input type="radio"/> Hva slags ideer? Bli noen ideer favorisert?<input type="radio"/> Har du noen flere tanker rundt hvordan EC oppfattes?
Hva synes du burde være den langsiktige hensikten med EC? <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="bullet"/> Elitekonkurranse <-> for alle<input checked="" type="bullet"/> For alle ideer <-> for spesielle ideer

Innhold: Hvordan kan innholdet i EC forbedres?
Intervjuspørsmål
Deltakere: Hva synes du om opplegget rundt EC? Ikke-deltakere: Hvordan synes du opplegget rundt EC virket?
Hva synes du om innholdet på Kick-off og seminar? <input type="checkbox"/> læring, hva dere lærte, praktisk, involvering, hjelp/opplæring til å videreutvikle ideen, hvor relevant det var for deg og din idé, foredragsholder, <ul style="list-style-type: none"> • Skulle noe vært annerledes?
<ul style="list-style-type: none"> • Har du noen formening om hvilke aktiviteter som burde vært en del av EC? Hva bør disse inneholde?
I spørreundersøkelsen ønsket noen mer opplegg rundt det å komme opp med ideer sammen, <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen forslag på hvordan det kunne vært gjort?

Gjennomføring: Hvordan kan gjennomføringen av EC forbedres.
Spørsmål
Hva synes du om gjennomføringen av Challenge? <input type="checkbox"/> Informasjon på alle stadier, kriterier for bedømming av ideer, kvalitet på aktiviteter, organisering, tilrettelegging for deltakelse,
Hvordan kunne EC vært gjennomført for at du skulle fått mer/noe ut av det? (ideelt for deg)
Noen i undersøkelsen følte at EC ble litt langt fra daglig virksomhet. Kan konkurransen organiseres på andre måter?
Det kommer frem i undersøkelsen at et problem er å faktisk få ideene eller konkretisere ideene. Har du noen forslag til hva som kunne bidratt til flere eller bedre ideer?

Deltakelse: Hvordan øke deltakelse i Eidsiva Challenge?
Intervjuspørsmål
Hvilken status har det å komme videre i Challenge blant dine kollegaer? <ul style="list-style-type: none"> • prestisje <-> ingen betydning ○ Har det endret seg over tid? • Har det samme status blant ledere?
Hvordan opplever du at det blir sett på å bruke tid på innovasjon/ideer? (<i>når det kommer til saken</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Viktig å bruke tid på <-> sløsing av tid
Hvor mye fokus var det på EC i den bedriften du jobber i? <ul style="list-style-type: none"> • (før, under, etter) • Noen som fremmet/motarbeidet deltakelse?
Hva tror du kan bidra til at ansatte vil delta? <ul style="list-style-type: none"> ○ (hva fikk deg til å delta?)

Effekter - Hvilke effekter har Eidsiva Challenge hatt?
Intervjuspørsmål
Du skal få noen nye lapper av meg. <ul style="list-style-type: none"> • Kan du markere på streken hvor ofte eller sjelden du opplever at de ansatte i din bedrift kommer opp med ideer? • Kan du markere på streken hvor høyt eller lavt fokus det er på å se og løse udekkede behov hos kundene? • Kan du markere på streken hvor motiverte du opplever at ansatte i din bedrift er til å bidra med ideer?
Som jeg fortalte har min undersøkelse vist at Challenge bare har hatt litt effekt, har du noe forslag til hvorfor det kan være sånn?
Er det noen områder du opplever Challenge har hatt effekter på? (hva som helst)

Oppsummere til slutt. Tydeliggjøre meningene deres.

- Kan vi prøve å oppsummere hva du synes om EC? (Det du synes er viktigst)

Kan jeg spørre deg om din alder(aldersgruppe)? _____ (Kjønn _____, bedrift _____) respondent nr. _____

Vedlegg G. Litteraturliste

- Aasen, T. M. B. (2009). Innovasjon i forretningsorganisasjoner: Forskningsperspektiver og forskningstilnærminger. Trondheim: NTNU samfunnsforskning. 67 s.
- Abdi, H. (2003). Factor Rotations in Factor Analyses. I: Lewis-Beck, M., Bryman, A. & Futing, T. (red.) b. 1 *Sage encyclopedia of social research methods*, s. 412. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154 - 1184.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1): 39-58.
- Amabile, T. M. (2001). Beyond Talent. *American Psychologist*, 56 (4): 333-336.
- Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity or Both? *Innovation Management* (17): 424-434.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. 2 utg. New York: Oxford University Press. 786 s.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I: Irgens, E. & Wennes;G (red.) *Kunnskapsarbeid; - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.*, s. 224. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1): 22-38.
- Dalløkken, P. E. (2007). Feiler med fornying. *Teknisk Ukeblad*. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/jobb/article124387.ece> (lest 10.05.2011).
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Dorf, R. & Byers, T. (2008). *Technology Ventures; From Idea to Enterprise*. 2 utg. New York: McGraw-Hill Education. 658 s.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24 (2): 286-307.
- Eidsiva Energi. (2009). *Årsrapport*. Tilgjengelig fra: http://www.eidsivaenergi.no/Documents/om_eidsiva/EIDSIVA_%C3%A5rsrapport2009_mOMSLAG.pdf (lest 01.02.2011).
- Eidsiva Energi. (2010). *Årsrapport*. Tilgjengelig fra: http://eidsivaenergi.no/Documents/om_eidsiva/%C3%85rsrapport_DRIVKRAFT_2010.pdf (lest 19.05.2011).
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal Of Work and Organizational Psychology* 5(1): 105-123.
- Energiloven. (1990). *Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi mm.*
- Engen, O. A. & Gjelsvik, M. (2004). *Radikale innovasjoner i etablerte foretak*. Bergen: Fagbokforl. 252 s.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press. 656 s.
- Farstad, P. (2003). *Industridesign*. Oslo: Universitetsforlaget. 298 s.
- Forø, C. (2011). *Sammenlignbare energiselskaper*. Gjøvik (26.04.2011).
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2010). *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. 2 utg. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 395 s.
- Griffith, A. (2010). *SPSS for dummies*. 2 utg. Indianapolis: Wiley Publishing Inc. 360 s.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse - med fokus på beslutninger i bedrifter*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget. 418 s.

- Hafslund. (2011). *Produksjon og forbruk i Norge*. Tilgjengelig fra: http://www.hafslund.no/privat/artikler/les_artikkel.asp?artikkelid=659 (lest 13.05.2011).
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. I: *The Nature of creativity: contemporary psychological perspectives*, s. 11 - 35. New York: Cambridge University press.
- Hoff, K. G. & Holvig, P. A. (2007). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 400 s.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2009). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, J. A., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal Of innovation Management*, 4 (1): 20-31.
- Johnson, G., Scoles, K. & Wittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. 2 utg. Harlow: Pearson Education. 313 s.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. . *Educational and Psychological Measurement*, 20: 141-151.
- Katz, R. (2004). The motivation of professionals. I: *The human side of managing technological innovation. A collection and reading.*, s. 3-19: Oxford University Press.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40 (4): 478-496.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal. 236 s.
- Laurer, K. (1994). *The assesment of creative climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionare*. Buffalo: State University College at Buffalo.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5 (3): 377 - 400.
- Lietz, P. (2010). Research into questionnaire design. *International Journal of Market Research*, 52 (2): s. 249 -272.
- Lynne, J. M. (2010). *Ambisiøse Energiplaner*. Eidsiva Energi. Tilgjengelig fra: www.ostsam.no/Default.asp?WCI=file&WCE=773 (lest 02.06.2011).
- Nebb, S. (2011). Kast budsjettet ut av vinduet! Om autonomi og strategisk målarbeid. I: Irgens, E. & Wennes;G (red.) *Kunnskapsarbeid; - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.*, s. 224. Bergen: Fagbokforlaget.
- NVE. (2010). *Hovedtall fra NVEs leverandørskifteundersøkelse 4. kvartal 2010*. Tilgjengelig fra: <http://www.nve.no/PageFiles/812/Hovedtall%20fra%20NVEs%20leverand%C3%B8rs%20skifteunders%C3%B8kelse%204%20kv%202010.pdf?epslanguage=no> (lest 08.02.2011).
- Olje- og Energidepartementet. (2008). *5: Organisering og eierskap i kraftsektoren*. Olje- og Energidepartementet. 72-80 s.
- Olje- og Energidepartementet. (2011). *Norges energisituasjon og Europa*. Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/eueos_og_energi/norges-energisituasjon-og-europa.html?id=426127 (lest 31.01.11).
- Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us.* : Penguin group (USA) inc. 242 s.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl. 502 s. s.
- Rodes, M. (1961). *An analysis of Creativity*. Phi Delta Kappa International, 42, 7. 305-310 s.
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic management of technological innovation*. 3 utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin. 318 s.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company. 461 s.
- Seltzer, K. & Bentley, T. (2009). *The Creative Age. Knowledge and skills for the new economy*. London: Demos. Tilgjengelig fra: <http://www.google.com/books?id=4b-148VYwuAC&pg=PP1&hl=no&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>.

- Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*. New York: McGraw-Hill Education. 315 s.
- Statens forvaltningstjeneste. (2004). *Hjemfall - 4: Norsk kraftnæring og rammevilkår*. Olje- og Energidepartementet. Oslo: Norges offentlige utredninger- Lobo Media AS. 30 - 40 s.
- Sternberg, R. J. (2005). Creativity or creativities? *International Journal of Human-Computer Studies*, 63 (4-5): s. 370-382.
- Strømninger. (2011). *Internmagasin i Eidsiva* (1 utgave 2011), s. 35.
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective*. London: Imperial College Press. 254 s.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity an Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3): 355 - 424.
- Wolfsberg, R. (2011). *Nøkkeltall for Eidsiva Energi* (01.04.2011).
- Woll, K. (2009). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer: en studie av ansattes innovative potensial*. [Tromsø]: Universitetet i Tromsø, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. 184 s.
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): s. 293-321.