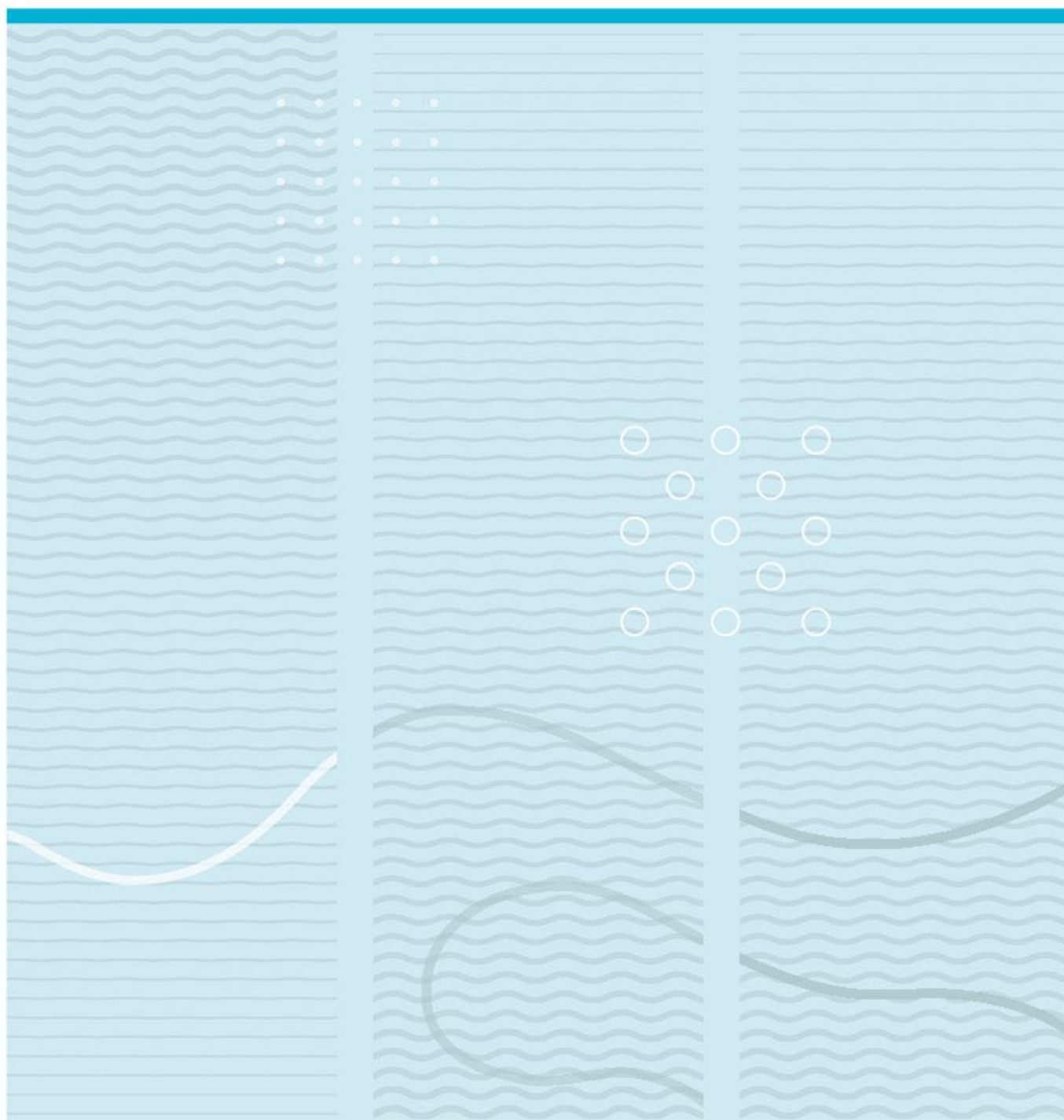


Knut Oskar Nesje & Tonje Johnsen

Hvordan endring og nyskapning i en bedrift påvirker ansattes motivasjon og innovasjonsevne

En kvantitativ studie utført på en IT-bedrift



Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Knut Oskar Nesje & Tonje Johnsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg en problemstilling hvor vi ser på hvordan endring og nyskapning i en bedrift påvirker de ansattes motivasjon og innovasjonsevne. For å kunne svare på dette har vi sett på relevant teori som omhandler motivasjon, endringsledelse og innovasjon i bedrifter. Ved gjennomgang av eksisterende studier fant vi ut at det er forsket lite på motivasjonsfaktorer knyttet til endring og innovasjon innenfor IT-bransjen, og valgte derfor å ta kontakt med Kongsberg IT som er IT-avdelingen til Kongsberg Defence & Aerospace AS (KDA). Kongsberg IT er en avdeling som jobber med å kontinuerlig forbedre prosesser og programmer innen IT og er derfor en avdeling som blir ansett som innovativ. Sammen med Kongsberg IT ønsket vi å finne ut hvordan endring og nyskapning i avdelingen påvirker de ansattes motivasjon og innovasjonsevne. Vi ønsket da å se på motivasjon og innovasjonsevne opp mot et pågående prosjekt i Kongsberg IT som heter IT2 som er et innovasjonsprosjekt. Det ble gjort ved å utføre en kvantitativ spørreundersøkelse som ble sendt ut til 250 ansatte, både interne og eksterne.

Studien viser oss at de ansatte i Kongsberg IT blir påvirket av både ytre og indre motivasjonsfaktorer i større og mindre grad. Når det kommer til ytre motivasjonsfaktorer blir de ansatte høyest påvirket av arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver, og resultatene er forholdsvis like for de med lederstilling og de uten lederstilling. Ser vi på de ansattes motivasjon til å jobbe med innovasjonsprosjekter som IT2 eller liknende scorer de omtrent midt på skalaen, noe som viser til at mange av de ansatte ikke er så fornøyde med måten innovasjonsprosjektene blir organisert i dag. De fleste som ikke er en del av IT2-prosjektet ønsker heller ikke å bli det. Når vi ser på indre motivasjonsfaktorer ser vi at det er forskjellige faktorer som motiverer de ansatte. 31% blir mest motivert av å jobbe med vedlikeholds- og driftsoppgaver, mens 69% motiveres av å jobbe med innovative arbeidsoppgaver. Det vil derfor være viktig for Kongsberg IT å legge til rette slik at de ansatte trives i arbeidsoppgavene sine. Vi ser også at de ansatte scorer veldig forskjellig på om de liker å komme med nye ideer og måter å forbedre prosesser på, noe som stemmer med at de ansatte er forskjellige type personer og motiveres av forskjellige faktorer. Hvis vi ser videre på ledelsen og miljøet i Kongsberg IT ser vi at de ansatte syntes ledelsen er åpne for nye ideer og forslag og at lederne gjør tiltak som er med på å motivere sine ansatte, noe som viser til at lederne i Kongsberg IT er med på å motivere sine ansatte og er åpne for at de ansatte skal være innovative. Selve avdelingen og miljøet derimot, scorer lavere når vi ser på om de ansatte føler de jobber i et innovativt miljø. En annen faktor som er med på å påvirke de ansattes motivasjon og innovasjonsevne er at det er mange innleide konsulenter, og her

er det kommet inn resultater som viser til at mange av de ansatte syntes samarbeidet mellom interne og eksterne har vært dårlig, spesielt i IT2-prosjektet.

Som en konklusjon kan vi dra frem fire viktige faktorer Kongsberg IT bør fokusere på eller implementere for at de ansatte skal holdes motiverte når det skjer endringer i bedriften og avdelingen og hvordan de skal kunne øke de ansattes innovasjonsevne:

1. Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver er de viktigste motivasjonsfaktorene for de ansatte i Kongsberg IT, og det er derfor viktig at ledelsen fokuserer på å kjenne sine ansatte slik at de får riktig arbeidsmiljø og riktig arbeidsoppgaver slik at de kan motiveres til å takle endringer og nytenkning i bedriften.
2. Det er viktig for Kongsberg IT å utnytte sin intellektuelle kapital som de har gjennom å være en del av både KDA og Kongsberg Gruppen. Det vil være viktig for å oppnå et godt innovativt økosystem med god struktur og organisering av avdelingen, prosjekter og ansatte.
3. God kommunikasjon, planlegging og oppfølging av eksterne konsulenter er viktig for at det skal bli et bra samarbeid mellom de interne og eksterne i Kongsberg IT og at de interne ikke føler seg overkjørt.
4. Lederne er utrolig viktig for at de ansatte skal kunne bli motiverte og jobbe mer innovativt i Kongsberg IT. Det er viktig at lederne er åpne for nye ideer og at de legger til rette for at de ansatte kan komme med ideer og forbedringer av prosesser. Det er også viktig å implementere en dynamisk form for ledelse hvor lederne følger med på sine ansatte og deres behov når det er endringer i bedriften og avdelingen, slik at de ansattes behov og motivasjon blir ivaretatt. Det er også viktig at lederne utnytter den intellektuelle kapitalen som Kongsberg IT sitter på gjennom KDA og Kongsberg Gruppen ved å samarbeide og ha en god informasjonsflyt mellom de forskjellige avdelingene i KDA.

Abstract

This thesis addresses an issue where we look at how change and innovation in a company affects the employees' motivation and ability to innovate. To be able to answer this, we have looked at relevant theory that deals with motivation, change management and innovation in companies. When reviewing existing studies, we found that few studies has been done on motivational factors related to change and innovation in the IT industry, and therefore we chose to contact Kongsberg IT, which is the IT department of Kongsberg Defense & Aerospace AS. Kongsberg IT is a department that works to continuously improve processes and programs within IT and is therefore a department that is considered innovative. Together with Kongsberg IT, we wanted to find out how change and innovation in the department affects the employees' motivation and ability to innovate. We then wanted to look at motivation and innovation ability towards an ongoing project in Kongsberg IT called IT2 which is an innovation project. This was done by conducting a quantitative survey that was sent out to 250 employees, both internal and external.

The study shows us that the employees in Kongsberg IT are affected by both external and internal motivational factors to a greater or lesser degree. When it comes to external motivation factors, the employees are most affected by the work environment and work tasks when it comes to motivation, and the results are relatively similar for those with a managerial position and those without a managerial position. If we look at the employees' motivation to work with innovation projects such as IT2 or similar, they score approximately in the middle of the scale, which indicates that many of the employees are not so happy with the way the innovation projects are organized today. Those who are not part of the IT2 project also do not want to be. When we look at internal motivational factors, we see that there are different factors that motivate the employees. 31% are most motivated by working with maintenance and operational tasks, while 69% are motivated by working with innovative work tasks. It will therefore be important for Kongsberg IT to facilitate so that the employees thrive in their work tasks. We also see that the employees score very differently on whether they like to come up with new ideas and ways to improve processes, which may agree that the employees are different types of people and motivated by different factors. If we look further at the management and the environment in Kongsberg IT, we see that the employees think the management is open to new ideas and proposals and that the managers take measures that help motivate their employees, which shows that the leaders in Kongsberg IT are involved in motivating their employees and are open to the employees being innovative. The department itself

and the environment, on the other hand, received a lower score when we look at whether the employees feel they are working in an innovative environment. Another factor that contributes to influencing the employees' motivation and ability to innovate is that there are many hired consultants, and here results have been received which show that the employees found the collaboration between internal and external to have been difficult, especially in the IT2 project.

As a conclusion, we can highlight four important factors Kongsberg IT should focus on or implement in order for employees to be kept motivated when there are changes in the company and department and how they should be able to increase employees' ability to innovate:

1. Work environment and work tasks are the most important motivating factors for the employees in Kongsberg IT, and it is therefore important that the management focuses on knowing their employees so that they get the right work environment and the right work tasks so that they can be motivated to cope with change and innovation in the company.
2. It is important for Kongsberg IT to utilize their intellectual capital that they have through being part of both KDA and Kongsberg Gruppen. It is important to achieve a good innovative ecosystem with good structure and organization of the department, projects and tasks.
3. Good communication, planning and follow-up of external consultants is important for it to be good cooperation between the internal and external employees in Kongsberg IT and for the internal employees not to feel overwhelmed.
4. The role of managers is incredibly important for employees to be motivated and work more innovatively in Kongsberg IT. It is important that the leaders are open to new ideas and that they facilitate that you can come up with ideas and improvements of processes. It is also important to implement a dynamic form of management where managers monitor their employees and their needs when there are changes in the company, so that the employees' needs and motivation are taken care of. It is also important that the managers utilize the intellectual capital that Kongsberg IT has through KDA and Kongsberg Gruppen by collaborating and having a good information flow between the various departments in KDA.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|-------------------------------|-----------|
| 1 | Innledning | 9 |
| 1.1 | Bakgrunn | 9 |
| 1.2 | Problemstilling | 10 |
| 1.3 | Avgrensninger | 11 |
| 1.4 | Formål | 11 |
| 1.5 | Oppgavens struktur | 11 |
| 2 | Teori | 12 |
| 2.1 | Motivasjon | 12 |
| 2.1.1 | Maslow's behovsteori | 12 |
| 2.1.2 | Selvbestemmelsesteori | 13 |
| 2.1.3 | Kunnskapsteknologi | 13 |
| 2.1.4 | Dynamisk motivasjon | 14 |
| 2.1.5 | Innovativ atferd | 15 |
| 2.1.6 | Grunnlag for videre forskning | 15 |
| 2.2 | Endringsledelse | 16 |
| 2.2.1 | Tre-steps modellen | 16 |
| 2.2.2 | Planlagt endring | 17 |
| 2.2.3 | Kontinuerlig endring | 18 |
| 2.2.4 | Endring som terskelsituasjon | 18 |
| 2.2.5 | Grunnlag for videre forskning | 18 |
| 2.3 | Innovasjon i bedrifter | 19 |
| 2.3.1 | Motivasjon og innovasjon | 19 |
| 2.3.2 | Innovativ atferd | 21 |
| 2.3.3 | Innovative ledere | 21 |
| 2.3.4 | Insentiver | 22 |
| 2.3.5 | Ekstern arbeidskraft | 22 |
| 2.3.6 | Grunnlag for videre forskning | 23 |
| 3 | Metode | 24 |
| 3.1 | Utførelse av analyser | 25 |
| 4 | Dataanalyse | 26 |
| 4.1 | Om respondentene | 26 |

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 4.2 | Ytre motivasjonsfaktorer | 27 |
| 4.3 | Indre motivasjonsfaktorer | 30 |
| 4.4 | Ledelse og arbeidsmiljø | 32 |
| 4.5 | Intern og ekstern arbeidskraft | 33 |
| 5 | <i>Drøfting</i> | 34 |
| 5.1 | Ytre motivasjonsfaktorer | 34 |
| 5.2 | Indre motivasjonsfaktorer | 35 |
| 5.3 | Ledelse og arbeidsmiljø | 37 |
| 5.4 | Intern og ekstern arbeidskraft | 40 |
| 6 | <i>Konklusjon</i> | 44 |

Forord

Denne oppgaven avslutter for oss fem fine år på Universitetet i Sørøst-Norge både campus Ringerike og Kongsberg. Vi har lært mye gjennom disse fem årene og gleder oss nå til å starte arbeidslivet. Vi vil gjerne takke alle som har hjulpet oss med denne oppgaven, spesielt Kongsberg IT for samarbeidet.

Kongsberg, 14.05.2022

Knut Oskar Nesje og Tonje Johnsen

1 Innledning

I denne oppgaven vil vi ta for oss relevant teori og funn fra en spørreundersøkelse i IT-avdelingen i Kongsberg Defence & Aerospace AS for å finne ut hvordan endring og nytenkning i bedriften og avdelingen påvirker de ansattes motivasjon og innovasjonsevne. Det vil gi oss et grunnlag til å finne ut hvilke tiltak ledelsen bør implementere og hvilke eksisterende tiltak de bør fokusere på for å få motiverte og innovative ansatte som er åpne for endringer i bedriften og avdelingen. Motivasjon er en viktig drivkraft i enhver sammenheng, hvor sterkere motivasjon som regel fører til ikke bare mer effektivt arbeid, men også arbeid basert på et mer kreativt grunnlag. Motivasjon hos ansatte i en bedrift vil gjøre oppgaver og eventuelle endringer lettere å gjennomføre og med større sikkerhet. I dette kapittelet vil vi se på bakgrunnen til denne oppgaven hvor vi forteller om Kongsberg IT og hvordan vi kom frem til denne oppgavens problemstilling. Deretter vil vi se på avgrensningene og formålet med denne oppgaven før vi ser på oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn

Kongsberg IT er en avdeling i Kongsberg Defence & Aerospace AS (heretter referert til som KDA), som igjen er en del av Kongsberg Gruppen AS. Kongsberg IT tar for seg oppgaver som vedlikehold av eksisterende systemer, drift av eksisterende systemer, implementering av nye systemer, tilpasse systemer slik at de får de bruksområdene som kundene ønsker, og å distribuere alt av hardware og software til kundene. Hovedkundene til Kongsberg IT er KDA og Kongsberg Maritime, men de har også andre kunder under Kongsberg Gruppen som bruker noen av tjenestene deres.

Kongsberg IT har i dag rundt 250 ansatte som inkluderer både interne og eksterne ansatte. IT-bransjen er en bransje hvor det i dag er høyere etterspørsel etter dataingeniører enn antall dataingeniører som er tilgjengelige, noe som gjør at det i Kongsberg IT er mange innleide ansatte gjennom forskjellige bemanningsfirmaer. Det er også en avdeling hvor det er stor variasjon i arbeidsmengde fordi de har mange prosjekter hvor det er usikkerhet rundt varighet, hvor stor kapasitet de vil trenge, hvor mange prosjekter som vil dukke opp og andre faktorer som gjør det vanskelig å planlegge langt frem i tid. Det gjør at det er et stort behov for å bruke innleide konsulenter for å kunne dekke et behov på kort tid.

Tjenestene som Kongsberg IT tilbyr gjør at de er en avdeling som arbeider mye med drift og vedlikehold, men også mye med innovasjon ved å finne nye og bedre løsninger. Da vi snakket med

IT-avdelingen og nevnte at vi ønsket å skrive om motivasjon rettet mot innovasjon ønsket de derfor at vi skulle se på forskjellene mellom de som jobber med innovasjon og de som jobber med drift og vedlikehold om det er forskjell på hvor motiverte de er, hva som motiverer de og hvordan de kan få ansatte til å takle endringer på en bra måte. Her vil vi da se nærmere på hvilke faktorer som motiverer i Kongsberg IT, for å finne ut hvilke tiltak lederne kan implementere for å få mer motiverte ansatte som da takler endring på en bedre måte, både de som jobber med drift og vedlikehold, og de som jobber med innovasjonsoppgaver.

For å kunne sammenlikne de som jobber med vedlikeholds- og driftsoppgaver og de som jobber med innovasjonsoppgaver og for å se hvordan de ansatte stiller seg til innovasjon og endringer har vi valgt å se på det største innovasjonsprosjektet Kongsberg IT har i dag som heter IT2 prosjektet. Det er et prosjekt hvor de setter opp en skybasert løsning som skal erstatte det lokale nettet de har i dag. Programmet ble igangsatt tidlig i 2021 for å støtte KDA i å nå sine ambisjoner om vekst og det stadig økende kravet til effektivitet og omfattende samarbeid. Det ble klart at en skybasert løsning ville være det eneste fornuftige alternativet for å oppfylle de strategiske ambisjonene. Siden den gang har det blitt gjort store anstrengelser for å sikre at IT2 er en fleksibel, skalerbar og sikker løsning som er fullstendig i samsvar med gjeldende nasjonale og internasjonale forskrifter og sertifiseringer.

1.2 Problemstilling

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

«Hvordan endring og nyskapning i en bedrift påvirker ansattes motivasjon og innovasjonsevne»

Vi valgte denne problemstillingen fordi vi ønsket å se nærmere på hvordan endring og nyskapning i en bedrift påvirker de ansattes motivasjon og innovasjonsevne. Vi vil da se på hvilke tiltak bedriften gjør i dag som er med på å påvirke de ansattes motivasjon og innovasjonsevne, og hvilke tiltak bedriften og lederne kan implementere for å oppnå høyere grad av motivasjon og innovasjon slik at de ansatte er mer åpne for endringer og er godt utrustet for endringer.

1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven går vi inn på overordnede faktorer som spiller inn på de ansattes generelle motivasjon og motivasjon knyttet til innovasjon og endring. Vi ønsker å finne fellestrekk over hva som motiverer de ansatte og går derfor ikke i dybden på hver enkelt ansatt. Vi har tatt for oss Kongsberg IT hvor de ansatte jobber flere forskjellige steder både innad i Norge og i andre land, det vil si at det vil være forskjellig miljøpåvirkning på de ansatte, noe vi ikke går nærmere inn på i denne oppgaven.

1.4 Formål

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvilke faktorer som motiverer de forskjellige ansatte i Kongsberg IT og om innovasjon er en av de faktorene. Det er for å finne ut hvordan de ansatte reagerer på endringer i dag. Vi vil da finne ut hvilke tiltak lederne kan implementere for å få mer motiverte ansatte for å takle endringer og nytenkning i bedriften og avdelingen. Oppgaven vil ikke bare være for å finne spesifikke ting KDA kan gjøre, men vil være bygd opp på et generelt vis som kan gi retningslinjer i liknende bedrifter og industrier.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1 beskriver bakgrunnen får våre valg, informasjon om Kongsberg IT, vår problemstilling, avgrensninger, formål og oppgavens struktur.

Kapittel 2 handler om det teoretiske rammeverket hvor vi ser på relevant teori om motivasjon, endringsledelse og innovasjon i bedrifter.

Kapittel 3 beskriver vi hvilken metode vi har valgt for å finne relevante funn til vår problemstilling og hvordan vi har gjennomført dataanalysene.

Kapittel 4 presenterer vi de mest relevante resultatene fra dataanalysen.

Kapittel 5 drøfter vi funnene vi fant i kapittel 4 opp mot relevant teori og problemstillingen.

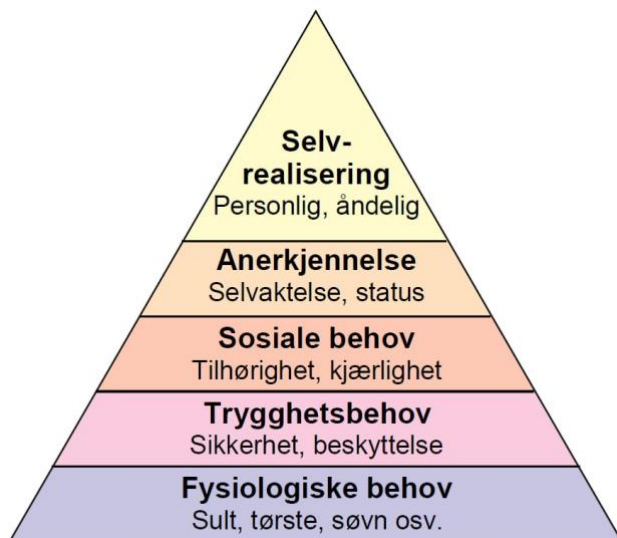
Kapittel 6 kommer vi opp med endelige konklusjoner på problemstillingen.

2 Teori

I teorigapittelet ser vi på relevant teori innenfor temaene motivasjon, endringsledelse og innovasjon spesifikt rettet mot bedrifter og dens ansatte. Vi starter med å se på grunnleggende teori rundt motivasjon hvor vi trekker frem Maslow's behovsteori før vi går litt dypere inn i forskjellige motivasjonsteorier som selvbestemmelsesteori, kunnskapsteknologi, dynamisk motivasjon og innovativ atferd. Deretter ser vi på teori om endringsledelse hvor vi i hovedsak ser på Kurt Lewin's tre-steps modell og dens tre steg. Siste og en av de mest relevante teoriene for vår problemstilling er innovasjon i bedrifter. Her trekker vi frem motivasjon knyttet til innovasjon, innovativ atferd, innovative ledere og insentiver. Etter hvert av de tre temaene ser vi på hvilke mangler vi finner i de forskjellige teoriene og hvordan vi ønsker å se nærmere på det i videre forskning.

2.1 Motivasjon

2.1.1 Maslow's behovsteori



Figur 1.0 Maslow's behovspyramide

Maslow har en teori om at det finnes minst fem typer mål som kan kalles for de grunnleggende behovene hos mennesker. De fem typene er; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for status og behov for selvrealisering. I tillegg til dette mener han at vi motiveres av å oppnå eller opprettholde de betingelsene som behovene hviler på og noen mer intellektuelle ønsker. Behovene er dannet i et hierarki hvor behovet for selvrealisering er på topp. Alle vil starte på bunn

og vil kontinuerlig jobbe med å nå et høyere nivå selv om nivået av tilfredsstillelse på de forskjellige nivåene kan være forskjellige fra person til person. En hver mulighet til å hindre disse grunnleggende behovene vil bli sett på som psykologisk trussel, og det er slike psykologiske trusler som utløser de generelle nødreaksjonene som man ønsker å unngå i alle jobbsituasjoner (Maslow 2019).

2.1.2 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien hevder at de to formene for en ansatts motivasjon, kjent som ytre motivasjon og indre motivasjon, er forskjellige med hensyn til deres medfølgende erfaringer og underliggende drifter (Deci and Ryan 2013). Selvbestemmelsesteorien foreslår først at indre motivasjon er en form for selvutvikling som reflekterer ansattes naturlige ønske om å utvikle seg, aktualisere og vokse i et arbeidsmiljø. Den antyder at indre motivasjon er relatert til høyere nivåer av velvære, fordi den ansattes streben tilfredsstiller grunnleggende psykologiske ønsker og behov for autonomi, slektskap og kompetanse (Deci and Ryan 2000).

Deci og Gagne ga i 2005 ut en artikkel basert på kognitiv evalueringsteori hvor de finner ett aspekt som er felles for mange av de tidligere studiene på selvbestemmelsesteori; at motivasjon for handling blir behandlet som et helhetlig konsept som varierer i form av mengde i stedet for type. Med andre ord kan den totale motivasjonen en person har bestemmes av ulike faktorer, men representerer en enkelt variabel som gir grunnlag for å lage spådommer. Dermed er det sentrale motivasjonsspørsmålet i de fleste teorier mengden total motivasjon en person har for en oppgave, så typen motivasjon ikke vurderes i spådommer. Selv teorier som Porter og Lawler's (1968) som skiller indre motivasjon og ytre motivasjon anser de for å være additive, med totalmotivasjon som den kritiske motivasjonsprediktoren (Gagné and Deci 2005).

2.1.3 Kunnskapsteknologi

Organisatorisk innovasjon som for eksempel utvikling av nye tjenester, produkter og administrative systemer anses som et kritisk element for bærekraftig konkurransevne. Bedrifter bør tilegne seg, formidle og ta i bruk ny og aktuell kunnskap for å være innovative. Dette betyr at bedrifters grad av innovasjon avhenger av deres evne til å bruke kunnskapen sin. For eksempel kan bedrifter med større grad av kunnskapsorienterte aktiviteter både redusere redundans og raskt reagere på endringer og utvikle innovative og kreative ideer. Gjennom effektiv forvaltning av kunnskap, utvikler

disse firmaene ikke bare erfaring innen innovasjonsprosedyrer og kunnskapskommunikasjon, men de øker også ytelsesinnovasjon (Kianto, Sáenz et al. 2017).

Chen og Huang (2006) foreslo tre måter å forvalte kunnskap på for å støtte og utvikle innovasjon på arbeidsplassen, som å anskaffe, dele og anvende. Som det første nivået gir kunnskapsinnhenting fra utsiden og innsiden av en bedrift muligheter til å kombinere eksisterende kunnskap og skape helt ny informasjon. Ansattes prosess med å tilegne seg kunnskap transformerer organisasjonskunnskap til individuell kunnskap for individuelle oppgaver. Som det andre nivået er kunnskapsdeling definert som kollektive atferdsrutiner eller oppfatninger angående deling av informasjon mellom ulike enheter eller ansatte i en arbeidssetting. Prosessen med å dele kunnskap er en kombinasjon av eksisterende og ny kunnskap hver for seg, noe som fører til prosessforbedringer eller nye produkter. Som nøkkelfaktoren i kunnskapshåndteringsprosedyren, gjør bruk av kunnskap det mulig for bedrifter å overføre sin ekspertise på en bærekraftig måte til kroppsliggjorte tjenester eller produkter, fordi individuell eller organisasjonskunnskapsverdi er avhengig av dens anvendelse på grunn av kunnskapens "klebrighet" (Kim, Koo et al. 2021).

2.1.4 Dynamisk motivasjon

Ettersom at mennesker forandrer seg mener de at man trenger en dynamisk forståelse av arbeiderne. Hva som gjør en arbeider motivert og villig til å arbeide hardt varierer fra person til person, og vil forandre seg over tid. For å kunne opprettholde motivasjonen hos de ansatte må man få en forståelse for deres sinn og oppførsel, for så å lage en praksis som forandrer seg med de ansatte. Dette vil si at forskjellige avdelinger, seksjoner og ansatte har forskjellige bakgrunner for motivasjonen. Man har forskjellige erfaringer og personligheter som gjør at forskjellige ting påvirker de ansatte på forskjellige måter. Man vil skape et miljø som gjør at de ansatte skal kunne ta egne initiativer for å forbedre bedriften.

Det er 5 drivere for arbeidsmotivasjon (Amar 2004); sosiologisk, psykologisk, generasjoner, arbeidet og kultur. Alle disse driverne har sin effekt på de ansattes motivasjon. Det er i hovedsak tre kilder til motivasjon; arbeidet man gjør, resultatet av arbeidet og organisasjonens system (Amar 2004). For det første må være interessert i arbeidet man driver med, eller å føle at man gjør noe viktig. Resultatet av arbeidet kan både være premier eller straffer, i forhold til hva arbeideren føler på selv. Det kan både være positive og negative effekter på motivasjonen. Den siste er hvordan

organisasjonens system fungerer, hvordan motivasjonen fremmer deres ansatte og forholdet rundt dem. Det handler i hovedsak om å føle seg som en del av en enhet som jobber sammen for å nå et felles mål (Amar 2004).

2.1.5 Innovativ atferd

Ansatte aktualiserer innovativ atferd ved bevisst å introdusere eller bruke nye prosesser, produkter, ideer og prosedyrer på sine oppgaver, team eller organisasjon. På en arbeidsplass inkluderer innovativ atferd å identifisere en ny teknologi, foreslå en ny måte å oppnå et mål på, bruke en ny oppgavetilnærming, og å utforske og sikre ressurser for å implementere en ny idé. I følge Wang et al. (Wang, Fang et al. 2015) inkluderer innovativ atferd kompleks atferd, som å generere, introdusere, realisere og implementere en ny idé, enten bygd på en annens ide eller en original ide (Yuan and Woodman 2010).

2.1.6 Grunnlag for videre forskning

Den nåværende forskningen bidrar til teoretiske og praktiske implikasjoner som er relevante for implementering av innovative strategier blant ansatte, et kritisk tema som har fått relativt lite oppmerksomhet i gjestfrihetskontekst og litteratur. De tidligere studiene var basert på selvbestemmelsesteorien, men de fokuserte mer på ytre motivasjoner i stedet for på indre motivasjoner. Det vil si at ansattes atferd og/eller ytelse avhenger av veilederes belønning eller straff. Sammenlignet med indre motivasjoner kan det hende at ytre aspekter ved motivasjon ikke adresserer ansattes psykologiske prosess med å være innovative på arbeidsplassen, fordi den ytre motivasjonen har en tendens til også å bli formulert av iboende faktorer og lett påvirkes av andre potensielle faktorer. Vi ønsker derfor å se på både indre og ytre faktorer som motiverer de ansatte til å gjøre en god jobb og i tillegg hvilke faktorer som motiverer de ansatte til å være innovative i jobben de gjør og som gjør de rustet til å takle endringer på en bra måte.

Vi ser at de fleste studiene innenfor motivasjon når det gjelder innovasjon retter seg mot servicebransjene, hvor de ansatte er i direkte kontakt med kunder. Vi ser derfor at det mangler forskning om motivasjonen rundt innovasjon for ansatte i industribedrifter hvor de ikke er direkte knyttet til sluttbrukeren. Dette er noe vi ønsker å se nærmere på ved videre forskning.

2.2 Endringsledelse

Når Lewin skulle forklare hvorfor man bør se på endringer innenfor ledelsesfaget forklarte han endring slik; Man bør se på den nåværende situasjonen som opprettholdes av visse forhold eller krefter. En kultur, for eksempel matvanene til en bestemt gruppe på et gitt tidspunkt er ikke en statisk affære, men en levende prosess som en elv som beveger seg, men fortsatt holder seg i en gjenkjennelig form. Matvaner oppstår ikke i tomrom, de er en del av den daglige rytmen med å være våken og sove, av å være alene og i en gruppe, av å tjene til livets opphold og spille, å være medlem av en by, en familie, en sosial klasse, en religiøs gruppe, i et distrikt med gode dagligvarer og restauranter eller i et område med dårlig og uregelmessig matforsyning. På en eller annen måte påvirker alle disse faktorene matvaner til enhver tid. De bestemmer matvanene til en gruppe hver dag på nytt, akkurat som mengden vanntilførsel og arten av elveleiet bestemmer strømmen av elven, dens konstanthet eller endring (Lewin 1947). Dette viser til at alt er i endring, men at man kan se på sammenhenger, indre og ytre påvirkninger for å finne ut hvorfor ting endrer seg som de gjør. Dette er viktig å forstå for å kunne lede under endringer. Det er viktig for lederen å forstå hvordan han/hun skal forholde seg til endringene i bedriften og hvordan endringene påvirker de ansatte. Vi starter med å se på planlagt endring, kontinuerlig endring og endring som terskelsituasjon før vi ser på tre-steps modellen til Lewin.

2.2.1 Tre-steps modellen

Kurt Lewin utviklet en teori om endringsledelse som han kalte tre-steps modellen for endring. Han skrev en artikkel i 1947 hvor han presenterte denne modellen og sa; en vellykket endring inkluderer tre aspekter; unfreezing (frigjøre) det nåværende nivået, flytting til det nye nivået og frysing av det nye nivået. Siden et hvilket som helst nivå bestemmes av et kraftfelt, innebærer permanens at det nye kraftfeltet gjøres relativt sikkert mot endring (Lewin 1947).

Steg 1 – frigjøre. Lewin mente at stabiliteten til menneskelig atferd var basert på en kvasistasjonær likevekt støttet av et komplekst felt av drivende og begrensende krefter. Han hevdet at likevekten må frigjøres før gammel atferd kan forkastes og ny atferd kan tas i bruk. Gitt den typen problemstillinger som Lewin tok opp, trodde han ikke at endring ville være lett eller at den samme tilnærmingen kunne brukes i alle situasjoner. Frigjøringen av det nåværende nivået kan innebære ganske forskjellige problemer i forskjellige tilfeller (Burnes 2004). For å bryte opp skallet av selvtilfredshet og selvrettferdighet er det noen ganger nødvendig å skape en følelsesmessig uro

(Lewin 1947). For å utdype Lewins ideer, kommenterer Schein (1996) at nøkkelen til frigjøring var å erkjenne at endring, enten det var på individ- eller gruppenivå.

Schein identifiserer tre prosesser som er nødvendige for å oppnå frigjøring: avvising av gyldigheten av nåværende status, induksjon av skyldfølelse eller overlevelsesangst, og å skape psykologisk trygghet. Han hevdet at med mindre tilstrekkelig psykologisk sikkerhet skapes, vil den misbekreftende informasjonen bli nektet eller på andre måter forsvart mot, ingen overlevelsesangst vil bli følt. Med andre ord, de berørte må føle seg trygge mot tap og ydmykelse før de kan akseptere den nye informasjonen og avvise gammel atferd (Burnes 2004).

Steg 2 – flytte. Lewins syn er at ethvert forsøk på å forutsi eller identifisere et spesifikt utfall fra planlagt endring er svært vanskelig på grunn av kompleksiteten til de berørte kreftene. I stedet bør man forsøke å ta hensyn til alle kreftene ved å identifisere og evaluere, på prøving og feiling basis, alle tilgjengelige alternativer. Lewin erkjente også at uten forsterkninger kan endring bli kortvarig (Burnes 2004).

Steg 3 – fryse. Frysingen søker å stabilisere gruppen i en ny kvasistasjonær likevekt for å sikre at den nye atferden er relativt trygg mot regresjon. Hovedpoenget med frysning er at ny atferd til en viss grad må være kongruent med resten av atferden, personligheten og miljøet til den ansatte, ellers vil det rett og slett føre til en ny runde med ubekreftelse. Dette er grunnen til at Lewin så vellykket endring som en gruppeaktivitet, for med mindre gruppenormer og rutiner også transformeres, vil endringer i individuell atferd ikke opprettholdes. I organisatoriske termer krever gjenfrysing ofte endringer i organisasjonskultur, normer, retningslinjer og praksis (Burnes 2004).

Lewins tre-steps modell blir sett på som grunnlaget for videre teori om endringsledelse, men den har blitt kritisert for sin enkelhet (Burnes 2020). Vi vil derfor se på teori som bygger på denne modellen og se nærmere på teoriene om at endring kan deles inn i tre kategorier; planlagt endring, kontinuerlig endring og endring som terskelsituasjon (Hennestad 2009).

2.2.2 Planlagt endring

Planlagt endring eller diskontinuerlig, episodisk endring bygger på det syn at organisasjoner over tid utviklet en form for momentum som viser at organisasjoner går gjennom lengre perioder av konvergerende momentum som tidvis avbrytes av relativt brå skift som blir kalt punctuated

equilibrium, punktert likevekt på norsk. Punktert likevekt er et teoretisk rammeverk som brukes til å karakterisere og undersøke grunnleggende organisasjonsendring (Romanelli and Tushman 1994).

2.2.3 Kontinuerlig endring

Lewin mente at et felt var i en kontinuerlig tilstand av tilpasning, og at endring og konstanthet er relative begreper. Han mente at gruppelivet aldri er uten forandring, det finnes bare forskjeller i mengden og typen av endring. Dette er grunnen til at Lewin brukte begrepet kvasistasjonær likevekt, for å indikere at selv om det kan være en rytme og et mønster for atferden og prosessene til en gruppe, hadde disse en tendens til å svinge konstant på grunn av endringer i kreftene eller omstendighetene som påvirker gruppen (Burnes 2004).

2.2.4 Endring som terskelsituasjon

Terskelfasen er en midt-i-mellom situasjon hvor det gamle blir forlatt, men ennå ikke har sluppet taket og det nye ennå ikke er blitt til. Det er en mangetydig, limbopreget situasjon. De etablerte modellene en har, som ordnet erfaringer, virker ikke lenger. De involverte har ideer, bilder av det nye, men modeller eller virkelighet er ikke utviklet. Derfor sier Turner at det er en situasjon hvor «myths and hypotheses reign», og at deltagerne er «neither here nor there» (Hennestad 2009).

2.2.5 Grunnlag for videre forskning

Lewins 3-stegs modell er en veldig forenklet modell som ikke går i detalj på noen av stegene. Den vil ikke fungere som en mal for hva man skal gjøre ved endringer, men som en pekepinn for hvilken retning man bør gå i. Modellen vil være vanskelig å bruke dersom det er radikale endringer i bedriften da den viser til at endring skjer gradvis over tid. Det er også en modell som ser på endringer og hvordan den kan bli påvirket fra et ovenfra-og-ned perspektiv, hvor det er lederne som må reagere på endringene i bedriften for å oppnå suksess.

Vi ønsker å se nærmere på hvilke tiltak lederne kan implementere for at både avdelingen, lederne og de ansatte vil være motiverte for endringer og holde motivasjonen oppe selv om det skjer eventuelle radikale endringer i bedriften eller avdelingen.

2.3 Innovasjon i bedrifter

I denne delen vil vi se på innovasjon i bedrifter. Vi vil starte med å se på tidligere forskning om motivasjon knyttet til innovasjon i bedrifter hvor vi ser på hvilke kriterier som bør være oppfylt for at de ansatte kan delta i innovative prosjekter. Her vil vi også se på hva som gjør at en bedrift kan jobbe med og ha et høyt fokus på innovasjon. Videre vil vi se på innovativ atferd hvor vi trekker frem MOA-rammeverket, før vi ser på innovative ledere, hva som gjør en leder innovativ og hvordan bedriften kan velge riktige ledere for å oppnå høy innovasjon i bedriften. Deretter vil vi se på hvilke insentiver som påvirker hvor innovative de ansatte i en bedrift er før vi avslutter med å se på hva vi ønsker å forske videre på innenfor innovasjon og den relevante teorien vi har kommet frem til.

2.3.1 Motivasjon og innovasjon

Det er grunn til å tro at bedrifter med medarbeiderdrevet innovasjon som en del av sin struktur har økt suksess i innovative oppgaver. Annerkjennelse av muligheter og forbedringer fra bakkenivå viser seg å være svært verdifullt for innovativ karakteristikk for en bedrift (González-González and García-Almeida 2021). Selv om studiet det er snakk om her handler om hotellbransjen, er det mange lignende faktorer og interessante poenger som vil gjelde for de fleste yrker. Hovedforskjellen mellom hotellbransjen og andre industrier som man må tenke på når man ser på resultatene av denne artikkelen er at innovasjonen er mer uformell og at de ofte ikke har noen dedikert forskning- og utviklingsavdeling. Ansatte i kontakt med kunder vil ha en større sjanse for å få høyere kunnskap og informasjon til noen spesifikke oppgaver i forhold til ledelsen (Kesting and Ulhøi 2010).

Fra et teoretisk standpunkt så gir det mening at vanlige ansatte tar del i innovasjon, men bare hvis de har nok erfaring og kunnskap til å hjelpe bedriften å innovere og forbedre seg. Det betyr også at hvis den ansatte ikke skulle passet disse kriteriene er det uproduktivt å engasjere de i innovative oppgaver. Mens et nytt sett av øyne er viktig er det viktig å ta anbefalinger og ideer fra de mest erfarne arbeiderne til å starte med. Å beholde tidligere ansatte og vise at de er viktige vil ofte gi fordeler når man skal innovere. Den viktigste motivasjonsfaktoren her er å fremheve den positive oppfatningen av det som fungerer i bedriften. For å øke de positive oppfatningene blant ansatte, bør ledelsen legge vekt på rollen og nytten av forslagssystemer for å oppnå den ønskede innovasjonsytelsen til selskapet. Her er ledelsesengasjement viktig, hvor ledere må kommunisere

hvordan forslaget vil bli mottatt, analysert og eventuelt brukt. Her burde leder også vise til hvordan gode forslag og ideer blir belønnet (Marx 1995).

Forholdet mellom en bedrifts ytelse og innovative adferd vil ofte vise hvor konkurransedyktig de er, men det er verdt å se på firmaets størrelse og historie og legge merke til forskjellene, der en bedrift med mye historie, erfaring og størrelse oftest ikke trenger å være like innovative for å være suksessfulle (Petruzzelli, Ardito et al. 2018). Det er også interne og eksterne forhold som kan ha påvirkning på de innovative aspektene i forhold til konkurransedyktigheten. I undersøkelser gjort av Tang (Tang 2006) og Øystein Moen et al. (Moen, Tvedten et al. 2018), kommer de frem til at en forandring i produksjonsteknologien er en større drivfaktor for å innovere enn noen andre konkurranseforhold.

Det er også vist til at selskaper med høy markedsetterspørsel og lite konkurranse er mer villig til å innovere. Altså ved ideelle muligheter er det større sjanse for at selskaper prøver å lage nye produkter eller tjenester, enn selskaper som har stor konkurranse fra andre bedrifter. Dette er spesielt ved mindre til medium store bedrifter. Det viser seg spesielt viktig at et godt forhold med kunder gir større sjanse for suksess når man skal inn i markedet med et nytt produkt eller en tjeneste (Lasagni 2012) (Lefebvre, De Steur et al. 2015).

En arbeiders egen motivasjon til sin oppgave kan ha stor påvirkning til hvilken grad resultatet er påvirket kreativt. Dette kommer av at deres egen motivasjon er forskjellen på hva arbeideren kan og vil gjøre (Amabile 1988). Dette kommer av hvor mye den ansatte bryr seg om den kreative prosessen. Ved mindre engasjement vil man fokusere mindre på problemer og løsninger, noe som vil gjøre at løsningene blir mindre kreative. Av denne grunn er engasjement svært viktig for å skape kreative løsninger til innovasjon. Når en ansatt er helt engasjert, vil vedkommende identifisere problemet til en større grad og igjen har større variasjon i løsningene. Dette kommer av flere synspunkter og mer informasjon om problemet som igjen vil gi mulighet for større kreativitet og mulighet for innovasjon og forbedring. Ved større engasjement vil den ansatte bruke mer energi og tid på finne en god løsning.

2.3.2 Innovativ atferd

Turner og Pennington fant i sitt studie ut at motivasjon, mulighet og evne er med på å påvirke hvordan bedriftsressursene kan bli brukt på best mulig måte og være med på å øke innovativ atferd hos de ansatte dersom de ansatte har den kunnskapen som trengs. Dette rammeverket kalte de MOA-rammeverket, som står for motivasjon, mulighet (opportunity) og evne (ability). For at MOA-rammeverket skal kunne oppfylles må tre faktorer være oppfylt (Turner and Pennington 2015).

1. Miljøet må gi mulighet til å tilegne seg kunnskap i organisasjonen, dette er mulighetsdelen av MOA.
2. Kunnskapen må kunne deles og koordineres innad i organisasjonen gjennom dens nettverk, dette er evnedelen av MOA.
3. Vellykket utnyttelse av kunnskapen må kunne oppfylle både personlige og organisatoriske ønsker, dette er motivasjonsdelen av MOA.

(Turner and Pennington 2015)

Ved å implementere MOA-rammeverket vil det gi en bedrift eller en organisasjon hvor man lager et miljø hvor innovasjon kan blomstre ved at de ansatte vet hva som forventes, ved at de enkelt kan dele og tilegne seg kunnskap og at det oppfyller både personlige og organisatoriske ønsker.

2.3.3 Innovative ledere

For å sette i gang en innovativ prosess i en organisasjon må man først ha laget et innovativt økosystem som består av organisasjonens intellektuelle kapital som menneskelige, strukturelle, og strategiske aspekter. Innovative organisasjoner trenger de riktige menneskene, riktige partnerne, den riktige kunnskapen og den riktige kulturen for å starte en innovativ prosess (Adams 2013). En undersøkelse viser at bedrifter med høy intellektuell kapital også har ledere med innovativ tankegang. Strategisk bruk av denne intellektuelle kapitalen bli bedre brukt til å skape suksess for bedriften (Volná, Kohnová et al. 2015). Det kommer også frem til at ledere med innovativ tankegang har bedre forståelse for hvordan et innovativt økosystem kombinert med intellektuell kapital blir bedre brukt sammen for å skape suksess og møte organisasjonens mål (Volná, Kohnová et al. 2015).

Det er ikke mulig å være innovative uten å ha noen form for intellektuell kapital, som gjør at det er en sammenheng mellom mengde intellektuell kapital og innovative initiativer et selskap tar. En leder med innovativ tankegang ser på den intellektuelle kapitalen med bredere syn, og er mer villig

til å bruke den for å skape innovasjon i selskapet og nå mål som kan være over gjennomsnittet ambisiøse. Men jo høyere intellektuell kapital selskapet har jo lavere blir risikoene, og muligheten for å gjennomføre innovative aktiviteter blir tryggere (Volná, Kohnová et al. 2015). Dette sier at hvordan en bedrift bruker deres inntekt eller kapital og lager strategier rundt bruken av den intellektuelle kapitalen er en viktig del av hvordan det innovative økosystemet i en organisasjon er. De konkluderer her med at bedrifter som oppfatter den intellektuelle kapitalen som strategisk viktig for å få suksess ved innovative aktiviteter får bedre resultater i innovativ ytelse og forbedrer deres posisjon i markedet (Volná, Kohnová et al. 2015).

2.3.4 Insentiver

Fellesnevneren for alle industrier er at en HR-profesjonell kan være en viktig del av å øke kreativiteten hos de ansatte som igjen vil lage en mer innovativ atmosfære (Madjar 2005). Økning i kreative ideer fra ansatte kan komme fra kreativitetstrening i form av kurs og seminarer. Noen insentiver kan også vise viktigheten ved å delta og viser de ansatte at deres ideer er satt pris på og blir belønnet, enten ved økonomisk sosiale eller morale insentiver (Levitt and Dubner 2006). Av denne grunnen vil bedrifter med mindre risikoreduksjons-strategier og som er mer mottagende til nye eller usedvanlige ideer ofte scorer høyere på Innovasjonsskalaen.

Ideen er å finne ideer og forslag som ikke er i strid med pågående strategier for bedriften. Dette betyr nødvendigvis ikke å aldri prøve nye strukturer. Som i *The secrets to successful strategy execution* (Neilson, Martin et al. 2008) viser de til at de fire viktigste aspektene til en suksessfull strategisk utførelse er å avklare beslutningsrettigheter, å utforme informasjonsflyt, samkjøre motivatorer og å gjøre endringer i strukturen. Som alle også er viktig for innovative aktiviteter.

2.3.5 Ekstern arbeidskraft

Når det kommer til innovasjon kan det være en fordel å innhente ekstern arbeidskraft. Da brukes som regel konsulenter fra andre firmaer som kan komme inn i en bedrift eller et prosjekt med ny kunnskap, objektivitet og kompetanse. Innleide konsulenter blir ofte sett på som et høyere nivå ekspertise, erfaring og troverdighet siden bedriften har valgt å bruke mer penger på innleid arbeidskraft enn intern arbeidskraft. Eksterne personer blir verdsatt av klienter for deres objektivitet, at de er utenforstående og evne til å gi tøffe tilbakemeldinger eller stille det vanskelige spørsmålet (Scott and Hascall 2006).

Interne konsulenter, begrenset av oppfatninger og posisjon i organisasjonen, tilfører en annen verdi av dybdekunnskap om virksomheten, organisasjonen og ledelsen. Denne dybdekunnskapen gjør dem spesielt verdifulle ved sensitiv implementering av strategiske endringsprosjekter eller kulturtransformasjonsinitiativer, styring av prosesser eller prosjekter, og integrering eller utnyttelse av initiativer på tvers av organisasjonen (Scott and Hascall 2006).

2.3.6 Grunnlag for videre forskning

Når det gjelder motivasjon og innovasjon vil vi utforske hvordan norske bedrifter iverksetter teoriene vi har snakket om, eller om de i det hele tatt gjør det. Ettersom norsk industri består mest av små til middels store bedrifter har forskning hittil ikke fokusert noe særlig på større bedrifter. Vi vil derfor utforske hvordan en middels stor avdeling som er en del av en stor bedrift innoverer og bruker de ansatte for å oppnå innovasjon. Det kan være forskjeller som vil være interessant å se nærmere på, eller likheter som kan skape et grunnlag for hvordan innovative bedrifter burde utføre innovative aktiviteter.

Forskningen vil også vise hva som er mest effektivt i bedriften i forhold til om det er best å skape et miljø hvor de ansatte føler seg motivert til å finne nye løsninger, eller om motivasjonen skal komme fra ledelsen, altså om man skal fokusere på intern eller ekstern motivasjon hos de ansatte. Vi vil også se på utfallet fra å dele ideer dersom de ansatte har løsninger innad i selskapet, og på de ansattes påvirkningskraft når det kommer til nye ideer og innovasjon i bedriften.

Det vil også bli gjort undersøkelser på hvordan lederne i bedriften oppfører seg, og hva slags strategi de bruker for å skape motivasjon hos de ansatte. Det kan være forskjeller i lederholdninger hos bedrifter med høy intellektuell kapital for å skape innovativ tankegang hos sine ansatte. Vi vil her undersøke hvordan økosystemet er rundt de ansatte, og om bedrifter med høy intellektuell kapital legger mer eller mindre til rette for at de ansatte kan ta overordnet del i innovative prosesser.

Insentiver kan være viktig for å skape motivasjon blant ansatte, og vi vil undersøke om det er personlige, økonomiske eller andre insentiver som skaper størst motivasjon hos de ansatte i KDA. Hovedpoenget her er å se på bedrifter som ikke har noen provisjonsordning, noe KDA ikke har.

3 Metode

I denne oppgaven har vi valgt kvantitativ metode for å få et overblikk over hvordan situasjonen i IT-avdelingen i KDA er i dag. Ved å velge kvantitativ metode vil vi få inn flere svar enn vi ville gjort ved en kvalitativ undersøkelse, noe som gjør at det er enklere å se på sammenhengene og få et oversiktsbilde av hvordan motivasjonen hos de ansatte er i avdelingen generelt og knyttet mot innovasjon og endringer i bedriften. Vi har utført den kvalitative metoden ved å lage et elektronisk spørreskjema som alle ansatte på IT-avdelingen i KDA Norge har fått tilsendt. Spørreskjemaet har vi delt opp i fire deler. Se vedlegg 1 for hele spørreskjemaet.

Første delen handler om respondentens demografi, det vil si dens alder, kjønn, bosted og om respondenten har en lederstilling i KDA. Dette er de demografiske faktorene vi ser på som relevante i sammenheng med vår problemstilling og hva vi ønsker å finne ut av i denne spørreundersøkelsen.

Den andre delen handler om respondentens generelle motivasjon. Her spør vi om hvilke faktorer som motiverer mest blant lønn, skryt/anerkjennelse, arbeidsmiljø, høyere stilling, arbeidsoppgaver og arbeidstidene. Vi spør også om hvilken type arbeidsoppgaver respondenten føler seg mest komfortabel i av innovative arbeidsoppgaver eller vedlikeholdsoppgaver. Til slutt er et spørsmål om hvor stor grad lederen er med på å øke respondentens motivasjon. Vi valgte å ha spørsmålene om generell motivasjon for å finne ut om respondentene er motiverte i jobben de gjør og i hvilken grad. Det vil gi oss et mer helhetlig bilde når det kommer til den mer spesifikke motivasjonen knyttet til innovasjon.

Den tredje delen i spørreundersøkelsen handler om respondentens motivasjon knyttet til innovasjon. Her starter vi med å spørre spørsmål om hvor åpen lederen er til forslag og ideer fra sine ansatte, i hvilken grad respondenten er med på å påvirke beslutninger, i hvilken grad innovativ atferd er forventet, i hvilken grad respondenten strever etter å komme med nye løsninger og om respondenten føler at den jobber i et innovativ miljø. Disse spørsmålene gir oss en oversikt over hvordan selve bedriften og lederne legger opp til at det skal være et innovativt miljø og hvor åpne de er til at sine ansatte kommer med nye ideer og forslag. Resultatene her vil også vise oss om de ansatte ønsker å jobbe proaktivt eller om de trives med mer reaktivt arbeid.

Den fjerde og siste delen handler om innovasjonsprosjektet IT2. Her får respondentene spørsmål om de er en del av innovasjonsprosjektet IT2 i dag. Dersom de er det, får de spørsmål om deltakelse i innovasjonsprosjektet er en motivasjonsfaktor for de og de kan legge med en begrunnelse på hvorfor det er eller hvorfor de ser på det som en motivasjonsfaktor. Dersom respondenten ikke er en del av IT2 vil den få spørsmål om den skulle ønske å ta del i prosjektet. Deretter kommer et spørsmål om respondenten tror deltakelse i prosjektet ville vært en motivasjonsfaktor for seg og begrunnelse på dette. Begrunnelsene i denne delen er valgfrie å svare på, og vi er derfor usikker på hvor mange svar vi vil få inn her.

Videre har vi valgt å presentere funnene fra analysene som er gjort i SPSS i neste kapittel. Deretter drøfter vi funnene opp mot relevant teori før vi kommer med en endelig konklusjon opp mot problemstillingen.

3.1 Utførelse av analyser

Vi har valgt å kjøre analysene i statistikkverktøyet SPSS. Der har vi konvertert dataene slik at de er leselige for programmet før vi har kjørt forskjellige analyser. Vi har stort sett kjørt deskriptive analyser, men har også kjørt noen korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser. Det ble brukt noe korrelasjonsanalyse, men det var forholdsvis lite signifikant korrelasjon. De fleste områdene med signifikant korrelasjon var uinteressant for undersøkelsen. Det mest interessante å se på var gjennomsnittsmålinger både totalt og fordelt på diverse grupperinger. Gjennomsnittsmålinger, selv om det er en simpel teknikk, viste frem interessant data og forskjeller mellom grupper på en oversiktlig og god måte.

4 Dataanalyse

I dette kapittelet ser vi på hvilke resultater vi har fått fra spørreundersøkelsen når vi har kjørt forskjellige analyser i SPSS og vi trekker frem de mest relevante funnene. Her vil vi kommentere hva resultatene viser før vi vil drøfte resultatene i neste kapittel. Vi vil først se på hvem respondentene er før vi ser på de resterende funnene. Vi har delt opp resultatkapittelet i fem hoveddeler.

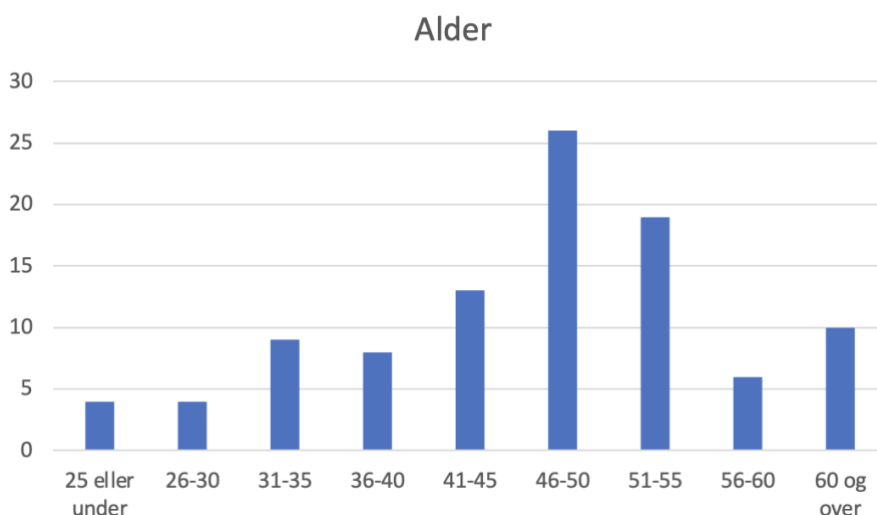
1. Om respondentene
2. Ytre motivasjonsfaktorer hvor vi ser på hvilke ytre faktorer som påvirker respondentenes motivasjon.
3. Indre motivasjonsfaktorer hvor vi ser på hvilke indre faktorer som motiverer de ansatte.
4. Ledelse og arbeidsmiljø hvor vi ser på hva respondentene syntes om ledelsens tiltak for å motivere og hvor motiverende arbeidsmiljøet er og om det er lagt opp til innovativ atferd.
5. Intern og ekstern arbeidskraft hvor vi ser på hvilken påvirkning det har på motivasjonen til respondentene at det blir brukt både intern og ekstern arbeidskraft.

4.1 Om respondentene

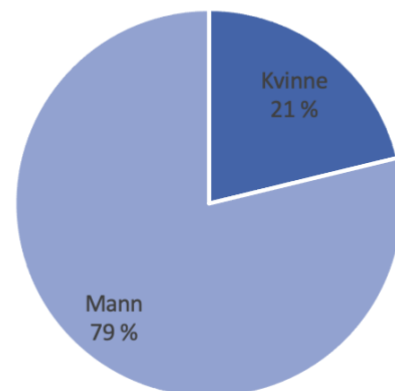
Totalt fikk vi inn 99 svar på spørreundersøkelsen.

Når vi ser på kjønn er det flest menn som har tatt undersøkelsen, som var forventet da dette er en avdeling som i hovedsak jobber med IT-tjenester.

Når vi ser på alder ser vi at de fleste er mellom 41 og 55. Ellers fordeler det seg ganske jevnt mellom de andre aldersgruppene.



Kjønn



Figur 2.0 kjønn og 3.0 alder

4.2 Ytre motivasjonsfaktorer

Først vil vi se på hvilke ytre faktorer som påvirker respondentenes motivasjon og i hvilken grad. Det vil være faktorer som høyere lønn, skryt/anerkjennelse, arbeidsmiljø, høyere stilling, arbeidsoppgaver, arbeidstider og deltakelse i innovasjonsprosjekter.

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| Høyere lønn | 99 | 2 | 5 | 3,97 | ,863 |
| Skryt/anerkjennelse | 99 | 1 | 5 | 4,06 | ,806 |
| Arbeidsmiljø | 99 | 3 | 5 | 4,43 | ,625 |
| Høyere stilling | 99 | 1 | 5 | 2,71 | ,906 |
| Arbeidsoppgaver | 99 | 2 | 5 | 4,42 | ,686 |
| Arbeidstidene | 99 | 1 | 5 | 3,77 | 1,008 |
| Valid N (listwise) | 99 | | | | |

Tabell 1.0 Motivasjonsfaktorer

| | Har du en lederstilling? | N | Mean |
|---------------------|--------------------------|----|------|
| Høyere lønn | Ja | 19 | 3,47 |
| | Nei | 80 | 4,09 |
| Skryt/anerkjennelse | Ja | 19 | 4,05 |
| | Nei | 80 | 4,06 |
| Arbeidsmiljø | Ja | 19 | 4,37 |
| | Nei | 80 | 4,45 |
| Høyere stilling | Ja | 19 | 2,74 |
| | Nei | 80 | 2,70 |
| Arbeidsoppgaver | Ja | 19 | 4,58 |
| | Nei | 80 | 4,39 |
| Arbeidstidene | Ja | 19 | 3,32 |
| | Nei | 80 | 3,88 |

Tabell 2.0 Motivasjonsfaktorer vs. Lederstilling

Vi ser fra undersøkelsen i tabell 1.0 og 2.0 at arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver scorer høyest når det kommer til hvilke faktorer som motiverer de ansatte. Her er svarene basert på en Likert-skala som går fra 1-5. Svarene gitt om man fordeler ansatte med lederstilling og de uten er forholdsvis like.

Hovedforskjellen mellom disse gruppene er at respondentene uten lederstilling setter større fokus på høyere lønn enn respondenter med lederstilling, men for begge gruppene er den største motivasjonsfaktoren arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver. Her ser vi også at det forskjell på hvor viktig arbeidstidene er for de som har en lederstilling og de som ikke har lederstilling. De med lederstilling syntes arbeidstidene har en lavere påvirkning på deres motivasjon enn de som ikke har en lederstilling.

Report

| | Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? | Tror du deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 ville vært motivasjonsfaktor for deg? |
|----------------|---|--|
| Mean | 2,65 | 2,48 |
| N | 37 | 62 |
| Std. Deviation | ,889 | ,805 |

Tabell 3.0 Deltakelse i innovasjonsprosjekter

Motivasjonsfaktoren for de som er en del av prosjektet og de som ikke er en del av prosjektet er forholdsvis like. Her er gjennomsnittet basert på en Likert-skala fra 1-5. De som ikke er med på prosjektet scorer noe lavere som kan komme av grunner som bruken av ekstern arbeidskraft, at de allerede har nok å jobbe med fra før av, eller at de ikke ønsker å jobbe med innovative arbeidsoppgaver. Det er også noen som nevner at de enten allerede er en del av prosjektet, men lite involvert, eller at de avventer resultater før de eventuelt kan bli motivert av deltagelse.

| | Har du en lederstilling? | N | Mean |
|--|--------------------------|----|------|
| Hvilke type arbeidsoppgaver føler du deg mest komfortabel i? | Ja | 19 | 1,05 |
| | Nei | 80 | 1,38 |

Tabell 4.0 Arbeidsoppgaver vs. lederstilling.

Bedrifter med medarbeiderdrevet innovasjon har større mulighet for suksess i innovative oppgaver, og som vi ser her vil ca. 58% av de ansatte uten lederstilling helst foreta innovative oppgaver. Gjennomsnitt nærme 1 betyr foretrukket innovative oppgaver, mens gjennomsnitt opp mot 2 betyr

at det foretrekkes vedlikeholdsoppgaver. Dette viser godt engasjement fra bakkenivå for å oppnå og ta del i innovative oppgaver. Det kommer på grunnlag av at de ansatte sitter på erfaring og/eller kunnskap som kreves til å gjennomføre disse oppgavene, hvis ellers det blir brukt eksterne konsulenter. Om en intern konsulent ikke skulle passet kriteriene for oppgavene ville det skapt unødvendige påkostninger og uproduktivitet. Den største motivasjonsfaktoren her vil være å ta i bruk ansatte og fremheve hva som fungerer i bedriften allerede og kan brukes til å øke suksessen i innovative oppgaver. En form for forlagssystemer kan øke ytelse og skape større engasjement over et større område.

Correlations

| | | Hva er din alder? | Arbeidsoppgaver | Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? |
|---|---------------------|-------------------|-----------------|---|
| Hva er din alder? | Pearson Correlation | 1 | ,233* | ,364* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,020 | ,027 |
| | N | 99 | 99 | 37 |
| Arbeidsoppgaver | Pearson Correlation | ,233* | 1 | ,155 |
| | Sig. (2-tailed) | ,020 | | ,360 |
| | N | 99 | 99 | 37 |
| Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? | Pearson Correlation | ,364* | ,155 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,027 | ,360 | |
| | N | 37 | 37 | 37 |

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

Tabell 5.0 Korrelasjonsanalyse mellom alder og motivasjonsfaktorer

Vi kjørte en korrelasjonsanalyse for å se om det er noen korrelasjon mellom alder og motivasjonsfaktorer. To faktorer fikk utslag på korrelasjon med alder, type arbeidsoppgaver og om deltakelse i innovasjonsprosjekter ville vært en motivasjonsfaktor. Når vi ser på korrelasjonen mellom alder og type arbeidsoppgave ser vi at når alderen øker vil også rangeringen av arbeidsoppgaver øke, som vil si at eldre respondenter rangerer arbeidsoppgavene høyt når det kommer til hvilke faktorer som påvirker deres motivasjon, mens yngre respondenter rangerer arbeidsoppgavene som en lavere motivasjonsfaktor.

Correlations

| | | Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? | Hva er ditt kjønn? | Hva er din alder? |
|---|---------------------|---|--------------------|-------------------|
| Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? | Pearson Correlation | 1 | ,346 [*] | ,364 [*] |
| | Sig. (2-tailed) | | ,036 | ,027 |
| | N | 37 | 37 | 37 |
| Hva er ditt kjønn? | Pearson Correlation | ,346 [*] | 1 | ,150 |
| | Sig. (2-tailed) | ,036 | | ,138 |
| | N | 37 | 99 | 99 |
| Hva er din alder? | Pearson Correlation | ,364 [*] | ,150 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,027 | ,138 | |
| | N | 37 | 99 | 99 |

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

Tabell 6.0 korrelasjonsanalyse mellom deltagelse i IT2, kjønn og alder

Kjønn og alder har begge en positiv korrelasjon for de som allerede er en del av prosjektet IT2, og føler dette er en positiv motivasjonsfaktor. Menn føler sterkere motivasjonsfaktorer av å være en del av prosjektet enn kvinnene. Alder har også en påvirkning, hvor eldre ansatte føler sterkere motivasjon fra å være en del av prosjektet enn yngre ansatte.

4.3 Indre motivasjonsfaktorer

Her vil vi se på hvilke indre faktorer som påvirker motivasjonen til respondentene. Vi vil da se på hvilken indre motivasjon de har til å jobbe med innovative arbeidsoppgaver og å komme med nye løsninger for å forbedre prosessene i bedriften.

| | | Frequency |
|-------|--|-----------|
| Valid | Innovative arbeidsoppgaver (jobbber med nye ideer, prosesser, forbedringer etc.) | 68 |
| | Vedlikeholdsoppgaver (vedlikehold av systemer, "må gjøres"-oppgaver, etc.) | 31 |
| | Total | 99 |

Tabell 7.0 Type arbeidsoppgaver

Når vi ser på hvilke typer arbeidsoppgaver respondentene trives i ser vi at det er en relativt høy andel som trives med vedlikeholdsoppgaver i forhold til hva vi forventet. Det vil si at det omtrent 31% av de ansatte i IT-avdelingen som ønsker å jobbe med vedlikeholdsoppgaver og driftsoppgaver, mens 69% ønsker å jobbe med innovative oppgaver. Dette er noe vi ønsker å se nærmere på i drøftedelen.

Til hvilken grad strever du etter å komme med nye løsninger for å forbedre prosesser i bedriften

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 8 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | 3 | 32 | 32,3 | 32,3 | 40,4 |
| | 4 | 35 | 35,4 | 35,4 | 75,8 |
| | 5 | 24 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| | Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Tabell 8.0 Komme med nye løsninger

Vi ønsker også å kartlegge om de ansatte i IT-avdelingen er personer som liker å komme med nye ideer og løsningen for å forbedre prosesser i bedriften, og her ser vi at resultatene samsvarer med resultatene fra tabell 7.0 om hvilke type arbeidsoppgaver respondentene trives i. Her ser vi at de aller fleste scorer høyt på om de strever etter å komme med nye løsninger, men de aller fleste legger seg på 3 og 4 av 5 mulige. Det viser oss at mange strever etter å komme med nye løsninger for å forbedre prosesser i bedriften, mens noen ikke streber like mye etter det, som viser oss at ikke alle ønsker å jobbe med å finne løsninger, men også trives med vedlikeholdsoppgaver.

4.4 Ledelse og arbeidsmiljø

Her ønsker vi å se på hvilken påvirkning lederne har på motivasjonen og innovasjonen til de ansatte. Vi ønsker også å se på om arbeidsmiljøet er lagt opp slik at det forventes å være innovative eller om respondentene føler at det ikke er et innovativt miljø.

Group Statistics

| | Har du en lederstilling? | N | Mean |
|--|--------------------------|----|------|
| Til hvilken grad gjør din leder tiltak som er med på å øke din motivasjon? | Ja | 19 | 3,26 |
| | Nei | 80 | 3,41 |
| Til hvilken grad føler du din leder er åpen for forslag og ideer fra sine ansatte? | Ja | 19 | 3,89 |
| | Nei | 80 | 4,04 |
| Til hvilken grad føler du at du er med på å påvirke beslutninger? | Ja | 19 | 3,74 |
| | Nei | 80 | 3,26 |
| Til hvilken grad blir du motivert dersom det er forventet at ansatte skal være innovative? | Ja | 19 | 3,63 |
| | Nei | 80 | 3,50 |
| Til hvilken grad strever du etter å komme med nye løsninger for å forbedre prosesser i bedriften | Ja | 19 | 3,84 |
| | Nei | 80 | 3,74 |
| Til hvilken grad føler du at du jobber i et innovativt miljø? | Ja | 19 | 3,05 |
| | Nei | 80 | 3,04 |

Tabell 9.0 Ledelse og arbeidsmiljø vs. lederrolle

I tabell 9.0 ser vi de forskjellige spørsmålene fra spørreskjemaet som omhandler ledelsen og arbeidsmiljøet fordelt på de med lederstilling og de uten lederstilling. Her er resultatene basert på en Liker-skala fra 1-5. Her ser vi at de uten lederstilling scorer høyere på at lederen gjør tiltak som er med på å øke motivasjonen enn de med lederrolle. Vi ser også at det er tilfellet for spørsmålet om lederen er åpen for ideer og forslag fra sine ansatte. Når vi ser på hvilken grad respondentene føler de er en del av å påvirke resultatene ser vi at de med lederrolle scorer høyere, noe som vil være naturlig da de har et høyere ansvar i sin rolle. Videre ser vi at det er scoret lavest på om respondentene føler de jobber i et innovativt miljø, noe som viser til at Kongsberg IT ikke har et høyt fokus på innovasjon. Derimot er det scoret høyt på at lederne er åpne for forslag, noe som kan vise til at de ønsker å bli en mer innovativ avdeling.

4.5 Intern og ekstern arbeidskraft

Når vi ser på hvordan respondentene føler rundt intern og ekstern arbeidskraft ser vi på svarene de kom med på begrunnelse for hvorfor eller hvorfor ikke de ser på innovasjonsprosjekter som IT2 som en motivasjonsfaktor. Her fikk vi mange svar, men kan ikke sitere de direkte på grunn av personvern. Vi vil derfor nevne de viktigste punktene. Samarbeidet mellom de interne og eksterne konsulentene virker å være litt problematisk fra starten i dette prosjektet. Internt er det delte meninger om at bruken av eksterne konsulenter er for stor, og informasjonsflyten dårlig. Internt er det et mindretall som er en del av prosjektet, og kun 38% av de som ikke allerede er en del av prosjektet kunne tenkt seg å være en del av det. Det blir nevnt at planen fra start til slutt ikke er god nok, og at prosjektet er kaotisk satt opp. Det blir forventet at den store bruken av eksterne konsulenter kan skape mer problemer i fremtiden hvor integrerte løsninger må opprettholdes eller jobbes videre på. Problemet her er da at interne konsulenter forventer å bli kontaktet for å ta en del i prosjektet ved en senere anledning, hvor løsningene allerede er integrert til den grad at de ikke kan forandres, og da blir påtvunget å ta del av et arbeid de ikke støtter. Det er 61% av respondentene som enten er en del av prosjektet eller kunne tenke seg å være det, hvor alle partene gir uttrykk for at et prosjekt som dette vanligvis ville vært motiverende, men i dette tilfelle er styrt på en måte som dreper motivasjonen.

5 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte funnene fra forrige kapittel opp mot relevant teori. Vi har valgt å dele funnene opp i samme overskrifter som i drøftedelen for å enkelt kunne bla mellom og se funnene opp mot drøftingen. Vi vil derfor starte å se på ytre motivasjonsfaktorer før vi ser på indre motivasjonsfaktorer. Deretter vil vi se på ledernes rolle og arbeidsmiljø før vi avslutter med intern og ekstern arbeidskraft.

5.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Når vi ser på de ytre motivasjonsfaktorene er det arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver som respondentene satt som mest viktig for at de skal bli motiverte og trives i bedriften. Dette er faktorer som lederne eller bedriften må tilpasse hver og en ansatt for at den ansatte skal kunne yte bra på jobb. Vi så også gjennom korrelasjonsanalysen i tabell 5.0 at når alderen øker vil også rangeringen av arbeidsoppgaver øke, som vil si at eldre respondenter rangerer arbeidsoppgavene høyt når det kommer til hvilke faktorer som påvirker deres motivasjon, mens yngre respondenter rangerer arbeidsoppgavene som en lavere motivasjonsfaktor. Dette kan være fordi det er andre grunner som spiller en rolle i trivsel og motivasjon hos yngre ansatte enn eldre, som er mest opptatt av å ha en bra arbeidshverdag.

Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver er noe de ansatte opplever og gjør hver dag, noe som viser oss at det er faktorene som opptrer daglig som har størst innvirkning på de ansattes motivasjon. Ytre motivasjon er noe som gjøres fordi den ansatte får et press fra seg selv eller bedriften, og kan bli knyttet opp mot anerkjennelse og skryt. Når en ansatt ikke gjør jobben sin vil han/hun føle på et ubehag selv om den ikke får kjeft, og vil dermed jobbe mot å få anerkjennelse og skryt fra medarbeidere eller leder. Det vil da gi økt motivasjon for den ansatte for å da unngå de situasjonene den er ukomfortabel i, og heller jobbe mot de situasjonene hvor den føler at den er ovenpå oppgavene sine og kan motta skryt og anerkjennelse.

Insentiver kan føre til økt motivasjon. Man tenker først at de største insentivene som driver de ansatte er i form av lønn og bonuser, men som vi har sett i denne undersøkelsen er det andre faktorer som gjør større utslag, som for eksempel arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Kurs og

seminarer kan være en stor del av arbeidsmiljø hos bedrifter. Sosiale settinger hvor ideer og forslag kan flyte litt mer fritt vil øke kreativiteten hos de ansatte og igjen påvirke motivasjonen.

Dette gir en form av motivasjon hvor den ansatte har mulighet til å utvikle seg via arbeidsmiljøet rundt hvert av individene. Arbeidsmiljøet er noe av det viktigste for motivasjonen fordi den dekker de mest grunnleggende behovene et menneske har. I følge Maslow's behovsteori vil fysiologiske og trygghetsbehov komme først (Maslow 2019). Man kan spekulere at i Norge vil enhver ansatt i en bedrift som følger norske lover ha dekket alle fysiologiske behov og trygghetsbehov. Dette gjør at det neste punktet man søker er sosiale behov, som tilhørighet og kjærlighet. Det vil være viktig for Kongsberg IT å opprettholde et godt arbeidsmiljø for at de ansatte skal trives og bli mer motiverte. For å oppnå et godt arbeidsmiljø er det viktig at alle ansatte er bevisst i sin rolle i bedriften, slik at de vet hvor de skal bidra både for sin egen del og for andre sin del. Det er også viktig at man deler opp bedriften i mindre avdelinger, teams eller grupper slik at man har et mindre antall mennesker å forholde seg til på daglig basis. Det gjør at alle enklere kan følge med på hverandre og lettere plukke opp dersom noe er galt. Det vil også være enklere å gi hverandre skryt når man har færre å forholde seg til, da man vil ha mer informasjon om arbeidsoppgavene til hver enkelt i gruppen. Et annet tiltak vil være å ha oftere møter innad i disse gruppene for at alle har et sted hvor de kan dele informasjon og for å ha et sted å ta opp viktige temaer. Det er også viktig at det er en god kultur for tilbakemeldinger, hvor tilbakemeldinger er forventet, uansett om det er positive eller negative tilbakemeldinger. Negative tilbakemeldinger kan gis, så lenge det er konstruktivt og blir sagt på riktig måte (Eiken, Tynes et al. 2008).

5.2 Indre motivasjonsfaktorer

I dataanalysen ser vi at 69% av de ansatte motiveres mest av å jobbe med innovative arbeidsoppgaver, mens de resterende 31% motiveres mest av å jobbe med vedlikeholdsoppgaver og driftsoppgaver. Her scorete vedlikeholdsoppgavene høyere enn vi forventet, noe som viser oss at mange av de ansatte i Kongsberg IT ønsker å jobbe med vedlikeholdsoppgaver fremfor innovative oppgaver. Dette ser vi også blir støttet av tabell 8.0 hvor vi ser at mange ønsker å komme med nye ideer og måter å forbedre prosesser på, mens andre ikke streber etter det.

For å utforme en god strategi må man da skape en dynamisk forståelse av de ansatte som skal tas i bruk ved nye oppgaver, og hva som motiverer den enkelte. En dynamisk form for ledelse er viktig

for å ikke bare tilpasse seg flere ansatte, men også tilpasse deg hvordan den enkelt ansatte også kan forandre seg over tid. Et stort prosjekt som strekker seg over flere avdelinger og arbeidsgrupper vil kreve en rekke forskjellige motivasjonsfaktorer for å kunne tilfredsstillere så mange som mulig. En dynamisk struktur er derfor viktig så de ansatte selv kan være med å påvirke egne arbeidsoppgaver og initiativer. Organisasjonens system, arbeidet man gjør, og dets resultat er det viktigste motivasjonsfaktorene her. En følelse av påvirkning og betydning av arbeidet man gjør i det helhetlige, og effekten av resultatet, både på godt og vondt. Dette kommer av å ikke bare arbeidet med en idé man kan stå for, men å generere, introdusere, realisere, og implementere denne ideen.

Dette viser til indre motivasjon, som er de underliggende motivasjonsfaktorene som påvirker hver og en av de ansatte. Det kan være forskjellige type faktorer som motiverer forskjellige ansatte. Dette kan ofte forklare med hvilken type person den ansatte er, om den er glad i å komme opp med nye ideer og er en kreativ sjel, eller om den er mer glad i vedlikeholdsoppgaver og drift og koser seg med det. Det vil derfor være viktig å vite hvilke faktorer som motiverer hver og en ansatt slik at de får arbeidsoppgaver som den trives i. Det gjør at motivasjonen kommer innenfra hos den ansatte, som gjør at den ansatte vil bli motivert på et dypere nivå enn om den blir påvirket av ytre motivasjon.

Her kan man ta inn selvbestemmelsesteorien som foreslår først at indre motivasjon er en form for selvutvikling som reflekterer ansattes naturlige ønske om å utvikle seg, aktualisere og vokse i et arbeidsmiljø. Den antyder at indre motivasjon er relatert til høyere nivåer av velvære, fordi den ansattes streben tilfredsstillere grunnleggende psykologiske ønsker og behov for autonomi, slektskap og kompetanse (Deci and Ryan 2000). Den indre motivasjon er tilknyttet velvære og å imøtekomme deres individuelle behov. Den totale motivasjon en ansatt vil føle går ut på hvor mange av behovene deres som er oppfylt. Hvis fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for annerkjennelse, og behov for selvrealisering er oppfylt, vil det kreve mindre ytre motivasjon for å oppnå de samme resultatene.

Det vil være viktig for Kongsberg IT å la de ansatte jobbe med de arbeidsoppgavene de er komfortable med å jobbe med. Det vil derfor være viktig å la en person som ønsker å jobbe med driftsoppgaver og vedlikeholdsoppgaver å få gjøre det. Hvis den personen bli flyttet over til innovative arbeidsoppgaver vil ikke den personen trives fordi det går i mot ens egne naturlige måte

å jobbe på. Det vil da gjøre at den ansatte blir demotivert istedenfor motivert fordi den ikke trives med sine arbeidsoppgaver. Det vil være det samme andre veien. Dersom en som er glad i å komme opp med nye ideer og måter å forbedre prosesser på blir sittende med driftsoppgaver og vedlikeholdsoppgaver vil ofte en slik person kjede seg litt i slike arbeidsoppgaver, og vil derfor bli mindre motivert til å levere bra på jobb. Om en slik person derimot får jobbe med innovative arbeidsoppgaver vil den personen blomstre, noe som resulterer i en høyere arbeidsmoral og bedre kvalitet på arbeidet den leverer.

5.3 Ledelse og arbeidsmiljø

Når vi ser på funnene i dataanalysene som ble gjort ser vi i tabell 9.0 at det er scoret høyt på at lederen gjør tiltak som er med på å øke de ansattes motivasjon og at lederne er åpne for nye forslag og ideer. Når vi ser på om respondentene syntes de jobber i et innovativt miljø har det her scoret lavere, noe som viser til at lederne er åpne for innovasjon, men at bedriften og ledelsen høyere i systemet har lagt opp til en mindre innovativt miljø.

Når det kommer til å legge til rette for innovasjon vil MOA-rammeverket være viktig å bruke som grunnlag for hvilke tiltak som lederne bør implementere. MOA-rammeverket viser til at motivasjon, mulighet og evne må være tilstede for at ansatte, ledere og avdelingen skal kunne være innovative. Da er det viktig at utnyttelse av kunnskap oppfyller både personlige og organisatoriske ønsker (motivasjon), at miljøet gir mulighet til å tilegne seg kunnskap i organisasjonen (mulighet) og at kunnskapen må kunne deles og koordineres innad i organisasjonen gjennom dens nettverk (evne) (Turner and Pennington 2015).

En innovativ prosess starter derfor øverst i hierarkiet. Det må settes i gang fra toppen og produsere et innovativt økosystem i bedriften som tar i bruk av bedriftens intellektuelle kapital på alle de hierarkiske nivåene. Dette gjelder menneskelig, strukturell, og strategisk kapital. For å ta best mulig i bruk all den intellektuelle kapitalen bedriften sitter på må det skapes en strukturert plan og fremgangsmåte opparbeidet med kunnskap fra alle nivåene.

En leder med innovativ tankegang vil ta i bruk den intellektuelle kapitalen og integrere de forskjellige variablene inn i et innovativt økosystem med mulighet for tilpassing og omstrukturering. Ledere som er mer mottagende til ideer og forslag, og som tar mindre i bruk lav-risiko taktikker, vil

ofte se bedre resultater i innovative oppgaver, om de sitter på tilstrekkelig intellektuell kapital. Det er selvfølgelig viktig at ideene ikke er direkte motstridende til allerede pågående, fungerende strategier bedriften tar i bruk. Omstrukturering burde bare skje om man forventer mer effektivitet eller bedre kosteffektivt løsninger.

KDA sitter på svært høy intellektuell kapital, så å konvertere dette om til midler til bruk i en innovativ prosess skal være mulig. Ved besittelse av høy intellektuell kapital kan man også være mer ambisiøs i bedriftens mål ettersom risikoen ved de forskjellige variablene blir mindre. Oppbygning av strategier og fremgangsplaner basert på hovedsakelig den intellektuelle kapitalen er en viktig del av å bygge opp et innovativt økosystem innad i bedriften. Dette fører til økt ytelse og større sjanse for suksess i oppdrag som utføres.

I forhold til IT2 prosjektet er det flere ansatte som føler seg uhørt eller oversett i startfasen, og har i ettertid observert et kaotisk prosjekt og redusert tro på gode resultater. Et åpent ledelsesengasjement er viktig i startfasen for å ta til seg så mye som mulig informasjon. Mottagelse og analysing av forslag kan brukes til å oppdage eksisterende arbeidskraft, og ta best mulig i bruk midler man allerede sitter på. Gode ideer og forslag burde bli belønnet på et vis, hvor lyst til å innovere og et fokus på arbeidsoppgaver hos de ansatte allerede kan være et godt utgangspunkt. Et insentiv kan for eksempel være å selv bli en del av gruppen som utvikler, iverksetter, og gjennomfører oppgaver knyttet til prosjektet. Ettersom arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver scorer høyest på motivasjonsfaktorer kan en gruppe hvor alle føler de kan bidra til å utvikle noe vise seg svært positivt for prosjektet og bedriften.

Sterkt motiverte ansatte vil ha en effekt på hvilken grad av kreativitet og løsningsorientering de vil ha i prosjektet. Motivasjon er en pådriver til hva den ansatte kan og vil gjøre, og vil gjenspeile seg i det endelige resultatet. Den kreative prosessen er en stor pådriver til motivasjon, og om man føler seg uhørt eller utelatt vil motivasjonen reduseres. Dette ser man på kommentarer ved undersøkelsen. Noen ansatte viser til tidligere erfaringer ved liknende prosjekter hvor resultatet har vært varierende, og har redusert motivasjon på grunn av disse dårlige erfaringene. Det er også vist seg å være rotete prosjektledelse og organisering, samt dårlig informasjonsflyt rundt prosjektet. Det blir samtidig nevnt at innovasjonsprosjekter er motiverende hvis de gjennomføres på en god måte, og spennende å være med på prosjekter som potensielt har stor betydning for selskapet.

Et nedsatt engasjement rundt prosjektet vil skape mindre kreative løsninger. Dette kan fortsatt føre til løsninger som fungerer, men kan kunne være mindre kost- og tidseffektive. Ved større motivasjon vil det også forekomme flere og mer varierte løsninger på oppgavene. Arbeidskraften til både bedriften og den enkelte ansatte vil i stor grad bli bedre benyttet. Viktige punkter for å gjennomføre et innovativt prosjekt:

1. Godt utformet informasjonsflyt.
2. Felles motivatorer og et organisasjonsmål.
3. Et innovativt økosystem.
4. Villighet til å gjøre endringer i strukturen der det trengs.

Det er viktig å vite hvordan en leder skal forholde seg til endringer i bedriften, og hvordan disse endringene påvirker de ansatte. Indre og ytre påvirkninger, enten direkte eller indirekte, kan skape behov endring. En forståelse for sammenhengen mellom de forskjellige variablene er viktig for å kunne lede i riktige retninger.

Et eksempel på en endringsmodell er tre-steps modellen. Å frigjøre det nåværende nivået, å flytte til det nye nivået, og frysing av det nye nivået. Endring kan være skummelt for mange, hvor en stagnert hverdag ofte kan ansees som en sikkerhet. Ved endring er det viktig å kommunisere at det skal skje en endring, og grunnen til at endringen skjer. Første steg er frigjøring av det nåværende nivået, hvor man må bryte ned sikkerhetsfølelsen i det gamle systemet og skape trygghet i at endringen er skapt av positivitet for fremtiden. En trygghet i at endringen ikke vil ha en negativ påvirkning på et individ eller gruppe, i den sans av at endringen vil resultere i en bedre fremtid for bedriften uten bekostning av de ansatte. Endringen skal være nødvendig (Lewin 1947).

Steg to er selve endringen. Kompleksiteten rundt endring kan skape usikkerhet, men identifisering og evaluering av diverse steg vil øke trygghetsfølelse og redusere frykt for feil. Omgående beroligelse i alle steg av endringen vil styrke de ansattes sikkerhet rundt prosessen (Lewin 1947). Det tredje steget er frysing, å gjøre endringen til den nye hverdagen. Atferd og miljø bygget rundt endringen er viktig for å skape relasjoner mellom personligheten til de ansatte og resultatet av endringen. Miljøet må forandres med endring som gjøres i bedriften, dette kan være forandringer i

organisasjonskulturen, retningslinjer, eller praksis. Hvis miljøet i bedriften ikke er synkront med endringer vil det skape følelser av avkrefeltelsen fra de ansatte, og endringen vil ikke bli akseptert. Det er forskjellige former for endring som kan brukes; planlagt endring, kontinuerlig endring, og endring som terskelsituasjon (Lewin 1947).

Planlagt endring kan gjennomføres på en måte som tre-steps modellen. Å planlegge oppgaver og prosesser som skal skape endringen, med et tidsskjema som viser til de forskjellige endringsfasene, og hvordan prosessen skal gå glatt. Hvis planleggingen er dårlig vil det være større risiko for at kulturen rundt endringen vil påvirkes negativt av de ansatte, og resultatet kan forverres.

Kontinuerlig endring er en mer dynamisk prosess, hvor i stedet for å gjøre endringer på bedriften basert på en plan, men at alt som blir påvirket av prosessen blir endret fortløpende med et brede syn på flere mindre prosesser som er en del av bedriften. Dette kan være ytre faktorer som bedriften ikke har noen direkte effekt på, men som påvirker prosesser i bedriften, eller gjøre diverse prosesser utdaterte. Her blir endringer skapt på et grunnlag av dynamikk og fleksibilitet rundt både ytre og indre variabler, og som ofte krever et kortere tid for aksjon. Det er fortsatt viktig at tidsaspektet ikke blir forhastet og endringene gjøres på feil basis.

5.4 Intern og ekstern arbeidskraft

Bruk av både interne og eksterne konsulenter kan være en viktig del av en bedrifts sjans for suksess når man skal utvide eller gå inn i et nytt territoriet. Å slå sammen de interne konsulentenes ekspertise og kunnskap om bedriften, og de eksterne konsulentenes objektive syn og visdom vil øke sjansen for at ekspansjon og utforskning skal gå mer feilfritt. Et negativt moment kan være om dette påvirker motivasjonen til de interne konsulatene, og skade bedriften i fremtiden. Det er derfor viktig å se hva de interne og eksterne konsulentene bringer hver for seg, for å se om et eventuelt samarbeid vil redusere motivasjonen (Scott and Hascall 2006).

Objektivitet og spesifikk ekspertise er nok de to viktigste verdiene en ekstern konsulent bringer. Objektivitet er viktig for å gi mer ærlig tilbakemeldinger og å stille de mer vanskelige og gravende spørsmålene. Det kan også være tidligere erfaringer fra eventuelle andre oppdrag hvor en ekstern konsulent kan se resultater på forskjellige løsninger innen forskjellige situasjoner og bruke dette for å bedre vite hva slags metode man burde ta i bruk. En ekstern konsulent blir også tvunget til å være

mer klar over de nyeste fremgangsmåtene og tankegangen rundt å drive en virksomhet, siden de ikke er stagnert i enkelt foretak.

Hovedsakelig en dypere forståelse av selve bedriften som skal utføre arbeidet. Både på et ledernivå og et organisasjonsnivå. Dette gjør at en intern konsulent lettere kan se spesifikke detaljer som kan eller ikke kan fungere i virksomheten. Den dypere forståelse av strukturen i virksomheten kan også være en styrke i hvordan arbeidsplassen skal brukes mest effektivt.

Det er forskjellige situasjoner i når eksterne eller interne konsulenter burde brukes. Ved analysering av oppdraget som skal utføres burde man se hva som passer best ut fra disse to beskrivelsene.

I følge (Scott and Hascall 2006) burde en ekstern konsulent benyttes når spesielt dyp ekspertise trengs uten krav om ekspertise om selve bedriften. Det trengs et nøytralt synspunkt fra en utestående om spesielt risikable oppgaver, og det passes på at oppdrag er validert før de inngangsettes. Det er større sjanse for at nivåer høyere opp i hierarkiet skal påvirkes av utførelsen av oppdraget. Parter med høyere stillinger skal kunne bli validert på arbeidet på samme måte som lavere nivåer. Oppdraget skal være såpass stort eller viktig at utgiften på en ekstern konsulent er berettiget. Prosjektet skal være definert og ha grenser den eksterne konsulent holder seg innafor. Det skal bli utviklet strategier for bedriftsomfattende initiativer eller nye prioriteringer.

En intern konsulent skal brukes om det kreves implementering strategier eller operasjoner i bedriften som allerede er utformet. Det kreves da en intern, bred ekspertise om bedriften og organisasjonsstrukturen. Kommunikasjonen rundt initiativene blir klarere og fremsatt på en måte bedriften er kjent med. Det trengs opprettholdelse av initiativer over lengere tid, og oppfølging kan skje fortløpende og eventuelle problemer rettes opp i på kort varsel. Interne konsulenter burde også brukes om utgiftene bak en ekstern konsulent ikke kan berettiges.

I dette prosjektet brukes det både interne og eksterne konsulenter. Forskning sier at en blanding av ekstern og intern ekspertise er det beste alternativet, om samarbeidet mellom de to partene er bra og de forskjellige organisasjonsnivåene støtter det (Scott and Hascall 2006).

Kompetanse og ekspertise er viktig elementer for at interne konsulenter skal stole på anbefalingene og valg eksterne konsulenter tar, ved dårlig kommunikasjon og samarbeid vil disse elementene ikke komme frem like positivt som de kunne vært. Samarbeidet vil da være overfladisk og eventuelle

valg den eksterne konsulenten tar kan bli ignorert eller sabotert om inntrykket er at den eksterne konsulenten ikke har tilstrekkelig kompetanse. At man generelt har større forventninger til en ekstern konsulent, ettersom de er kontaktet for å bringe spesifikk kompetanse for et problem, kan også ha en negativ effekt på interne konsulenter hvor de ikke føler seg tilstrekkelige for arbeidet som må utføres. Dette kan igjen føre til dårligere samarbeid mellom partene og påvirke motivasjonen til de interne konsulentene.

Et til punkt er hva slags autoritet de interne og eksterne konsulentene har. Ved interne konsulenter er det som regel hvor høyt de er i hierarkiet som tilsier hva slags type autoritet de har og hvor stor respekt det står i forslag eller avgjørelser som tas. Hos eksterne konsulenter står utgangspunktets autoritet bak tidligere oppdrag eller erfaringen om disse er kommunisert til bedriftens og deres ansatte. Man kan derfor si at rykte til en ekstern konsulent er viktigere enn ryktet til en intern konsulent.

På bakgrunn av dette vil også personligheten og væremåten til en ekstern konsulent påvirke samarbeidet. I IT2 prosjektet er det nevnt av de involverte at strukturen er kaotisk og kommunikasjonen ikke er god nok. Dette kan være grunnlag for hvorfor de eksterne konsulentene ikke nødvendigvis er tilstrekkelige for de interne konsulentene, siden kommunikasjonsflyten reduserer deres personlige egenskaper. Attributter som pålitelighet, moral, etikk, og integritet vil ikke komme ordentlig frem om kommunikasjonsflyten er dårlig. Dette er alle attributter som er med på å skape tillitt og tyngde bak eventuelle forslag og avgjørelser som må tas. De interne konsulentene vil ikke ha noen respekt for en ekstern konsulent de ikke vet noe, men som fortsatt påvirker deres fremtid i bedriften.

Derfor kommer vi tilbake til autoritet og tyngde bak de eksterne konsulentenes forslag. Om kommunikasjonen er dårlig eller kaotisk vil det det skape en ond sirkel som gjør alt arbeidet dårligere enn det kunne vært.

1. En ekstern konsulent tar del i arbeidet uten noen form for respekt eller antatt kompetanse på grunn av dårlig kommunikasjonsflyt eller kaotisk organisering.
2. Interne konsulenter er mindre villige til å følge eller ta i bruk forslag og avgjørelser de eksterne konsulentene kommer med.

3. Forslagene kan derfor bli håndtert og gjennomført av de interne konsulentene på en ineffektiv og/eller feilaktig måte.
4. De eksterne konsulentenes oppfattede kompetanse reduseres hvor respekt og autoritet svekkes nok en gang.
5. Fortapt respekt er vanskelig å gjenopprette, men oppbygd respekt basert på karakter tilsvarer god autoritet.

Av disse grunnene vil god planlegging og kommunikasjon mellom interne og eksterne konsulenter være svært viktig i gjennomførelse av prosjektet. Eksterne konsulenter må tilpasse planene mest mulig til allerede eksisterende prosedyrer og kommunisere dette på en måte som viser pålitelighet og samarbeidsvilje for at handlinger skal bli gjennomført best mulig.

6 Konklusjon

Når vi ser på problemstillingen ønsker vi å finne ut hvordan endring og nyskapning i en bedrift påvirker de ansattes motivasjon og innovasjonsevne. Ut fra dataanalysene og drøftingen har vi kommet frem til at det er fire antall viktige faktorer eller områder som Kongsberg IT bør fokusere på for å kunne øke motivasjonen og innovasjonsevnen til de ansatte når avdelingen jobber med endringer og nyskapninger.

Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver er de to viktigste faktorene for de ansatte i Kongsberg IT for å bli mer motiverte i jobben, og dermed kan være mer åpne og forberedt for endringer og nytenking i bedriften. Det er derfor viktig for Kongsberg IT å fokusere på arbeidsmiljøet ved å lære å kjenne sine ansatte. Det er viktig å lære å kjenne sine ansatte fordi alle ansatte har forskjellige indre motivasjonsfaktorer som gjør at de triver på jobb, selv om de fleste har mange av de samme ytre motivasjonsfaktorene. Indre motivasjonsfaktorer ser vi i dataanalysen at skiller på de som liker å jobbe med innovative arbeidsoppgaver og de som heller vil jobbe med vedlikeholdsoppgaver og driftsoppgaver. Det er da viktig at hver ansatt får jobbe med det som motiverer den, og ikke blir plassert på prosjekter eller arbeidsoppgaver kun ut ifra kunnskap og informasjon de sitter på.

For Kongsberg IT vil det å kunne utnytte sin intellektuelle kapital som de har gjennom å være en del av både KDA og Kongsberg Gruppen være viktig for å oppnå god struktur og organisering av avdelingen, prosjekter og arbeidsoppgaver. Kongsberg IT er en del av en stor maskin som har mye kunnskap og informasjon som må utnyttes for å kunne bruke den intellektuelle kapitalen og integrere de forskjellige variablene inn i et innovativt økosystem med mulighet for tilpasning og omstrukturering. Dette vil gjøre at avdelingen kan takle endring på en bedre måte.

Når det kommer til intern og ekstern arbeidskraft, er det både positive og negative tilbakemeldinger om hvordan det fungerer i praksis. Kongsberg IT er en avdeling som jobber med innovative prosjekter og arbeidsoppgaver som gjør det nødvendig å leie inn ekstern arbeidskraft. Det er for å få inn ansatte som kommer inn med et objektivt syn, annen ofte spisset kompetanse og de kan hjelpe til med å finne løsninger hvor ansatte står fast. Det er viktig for Kongsberg IT å bruke ekstern arbeidskraft, men de må passe på å sjekke at ikke noen andre innad i bedriften ønsker, har kunnskap og kapasitet til å hjelpe før de leier inn ekstern arbeidskraft. Dersom det ikke blir gjort kan de interne i bedriften føle seg overkjørt. God planlegging og kommunikasjon mellom interne og

eksterne konsulenter være svært viktig i gjennomførelse av prosjektet. Eksterne konsulenter må tilpasse planene mest mulig til allerede eksisterende prosedyrer og kommunisere dette på en måte som viser pålitelighet og samarbeidsvilje for at handlinger skal bli gjennomført best mulig.

Ledernes rolle er utrolig viktig for at de ansatte skal kunne bli motiverte, jobbe mer innovativt og være åpne for endringer i Kongsberg IT. Det er viktig at lederne er åpne for nye ideer og at de legger til rette for at man kan komme med ideer og forbedringer av prosesser. De må også kunne bruke den intellektuelle kapitalen på riktig måte slik at de kan samarbeide med KDA sentralt og andre avdelinger for å gjøre sine prosesser enda bedre. Da er det også viktig å få en god informasjonsflyt mellom forskjellige avdelinger og innad i avdelingen og dens mindre grupper. En dynamisk form for ledelse er også viktig for å ikke bare tilpasse seg flere ansatte, men også tilpasse deg hvordan den enkelt ansatte også kan forandre seg over tid, og hvordan de ansatte endrer behov når det skjer endringer i bedriften. Et stort prosjekt som strekker seg over flere avdelinger og arbeidsgrupper vil kreve en rekke forskjellige motivasjonsfaktorer for å kunne tilfredsstille så mange som mulig. En dynamisk struktur er derfor viktig så de ansatte selv kan være med å påvirke egne arbeidsoppgaver og initiativer.

Referanser/litteraturliste

Adams, M. (2013). "The Importance of the Innovation Ecosystem." Smarter Companies.

Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations." Research in organizational behavior **10**(1): 123-167.

Amar, A. D. (2004). "Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents." European Journal of Innovation Management.

Burnes, B. (2004). "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal." Journal of Management studies **41**(6): 977-1002.

Burnes, B. (2020). "The origins of Lewin's three-step model of change." The Journal of Applied Behavioral Science **56**(1): 32-59.

Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000). "The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." Psychological inquiry **11**(4): 227-268.

Deci, E. L. and R. M. Ryan (2013). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, Springer Science & Business Media.

Eiken, T., et al. (2008). "Psykososialt arbeidsmiljø: delrapport."

Gagné, M. and E. L. Deci (2005). "Self-determination theory and work motivation." Journal of Organizational behavior **26**(4): 331-362.

González-González, T. and D. J. García-Almeida (2021). "Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation." International Journal of Hospitality Management **94**: 102877.

Hennestad, B. (2009). "Endringsledelse i endrings situasjonen: en liminell utfordring."

Kesting, P. and J. P. Ulhøi (2010). "Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation." Management decision.

Kianto, A., et al. (2017). "Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation." Journal of Business Research **81**: 11-20.

Kim, M., et al. (2021). "Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management." International Journal of Hospitality Management **99**: 103062.

Lasagni, A. (2012). "How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe." Journal of small business management **50**(2): 310-339.

Lefebvre, V. M., et al. (2015). "External sources for innovation in food SMEs." British Food Journal.

- Levitt, S. D. and S. J. Dubner (2006). "Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything by."
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research." Human relations **1**(2): 143-153.
- Madjar, N. (2005). "The contributions of different groups of individuals to employees' creativity." Advances in developing human resources **7**(2): 182-206.
- Marx, A. E. (1995). "Management commitment for successful suggestion systems." Work study.
- Maslow, A. H. (2019). A theory of human motivation, General Press.
- Moen, Ø., et al. (2018). "Exploring the relationship between competition and innovation in Norwegian SMEs." Cogent Business & Management **5**(1): 1564167.
- Neilson, G. L., et al. (2008). "The secrets to successful strategy execution." Harvard business review **86**(6).
- Petruzzelli, A. M., et al. (2018). "Maturity of knowledge inputs and innovation value: The moderating effect of firm age and size." Journal of Business Research **86**: 190-201.
- Romanelli, E. and M. L. Tushman (1994). "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test." Academy of Management journal **37**(5): 1141-1166.
- Scott, B. and J. Hascall (2006). "Inside or outside: Internal and external consultants." The 2006 Pfeiffer Annual: Consulting. **1**(19): 209-222.
- Tang, J. (2006). "Competition and innovation behaviour." Research policy **35**(1): 68-82.
- Turner, T. and W. Pennington (2015). "Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation." Small Business Economics **45**(2): 447-463.
- Volná, J., et al. (2015). Innovative Mindset and Management Styles: An Intellectual Capital Approach. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, Academic Conferences International Limited.
- Wang, X. H., et al. (2015). "Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives." Journal of Organizational behavior **36**(3): 403-420.
- Yuan, F. and R. W. Woodman (2010). "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations." Academy of Management journal **53**(2): 323-342.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1.0: Nasjonal Digital Næringsarena (u.å). Maslows behovspyramide, av Norheim, B. Hentet fra: <https://ndla.no/article/29789> . CC BY-SA 4.0. På side 12.

Figur 2.0 Kjønn. På side 26.

Figur 3.0 Alder. På side 26.

Tabell 1.0 Motivasjonsfaktorer. På side 27.

Tabell 2.0 Motivasjonsfaktorer vs. Lederstilling. På side 27.

Tabell 3.0 Deltakelse i innovasjonsprosjekter. På side 28.

Tabell 4.0 Arbeidsoppgaver vs. Lederstilling. På side 28.

Tabell 5.0 Korrelasjonsanalyse mellom alder og motivasjonsfaktorer. På side 29.

Tabell 6.0 Korrelasjonsanalyse mellom deltakelse i IT2, kjønn og alder. På side 30.

Tabell 7.0 Type arbeidsoppgaver. På side 31.

Tabell 8.0 Komme med nye løsninger. På side 31.

Tabell 9.0 Ledelse og arbeidsmiljø vs. Lederrolle. På side 32.

Vedlegg

Vedlegg 1 – spørreundersøkelse

Motivasjonsfaktorer hos Kongsberg IT

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Hva er ditt kjønn? *

Mann

Kvinne

Hva er din alder? *

25 eller under

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

56-60

60 og over

Hvor stor er din avstand til jobb? *

Buss/tog/bil

Bor i nærområdet til kontoret

Nærliggende pendler 10-30 min

Fjerntliggende pendler over 30 min

Har du en lederstilling? *

Avdelingsleder, teamleder, prosjektleder

Ja

Nei

Til hvilken grad påvirker disse faktorene din motivasjon?

1 - svært liten grad. 5 - svært stor grad

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Høyere lønn * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skryt/anerkjennelse * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arbeidsmiljø * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Høyere stilling * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arbeidsoppgaver * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arbeidstidene * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hvilke type arbeidsoppgaver føler du deg mest komfortabel i? *

Innovative arbeidsoppgaver (jobbbe med nye ideer, prosesser, forbedringer etc.)

Vedlikeholdsoppgaver (vedlikehold av systemer, "må gjøres"-oppgaver, etc.)

Til hvilken grad gjør din leder tiltak som er med på å øke din motivasjon? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Til hvilken grad føler du din leder er åpen for forslag og ideer fra sine ansatte? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Til hvilken grad føler du at du er med på å påvirke beslutninger? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Til hvilken grad blir du motivert dersom det er forventet at ansatte skal være innovative? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Til hvilken grad strever du etter å komme med nye løsninger for å forbedre prosesser i bedriften? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Til hvilken grad føler du at du jobber i et innovativt miljø? *

1 - svært liten/ingen grad. 5 - Svært stor grad



Verdi



Er du en del av innovasjonsprosjektet IT2? *

Ja

Nei

Er deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 en motivasjonsfaktor for deg? *

Sterk motivasjonsfaktor

Moderat motivasjonsfaktor

Nøytral

Demotiverende

Begrunnelse

Er du en del av innovasjonsprosjektet IT2? *

Ja

Nei

Hvis nei - Skulle du ønsket å ta del i IT2 prosjektet? *

Ja

Nei

Tror du deltagelse i innovasjonsprosjekter som f.eks IT2 ville vært motivasjonsfaktor for deg? *

Sterk motivasjonsfaktor

Moderat motivasjonsfaktor

Nøytral

Demotiverende

Begrunnelse