

Arbeidsmiljø og kreativitet

Beskrivende studie av Arbeidsmiljø og kreativitet i H. Mydland AS

Audrius Matulevicius

Masteroppgave i STV-3910 Desember 2018



Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler arbeidsmiljø og kreativitet i H. Mydland AS. Studiet beskriver ansattes oppfatning av ulike arbeidsmiljøforhold som har betydning for kreativitet. Hensikten med denne studien er å kartlegge arbeidsmiljøfaktorer som påvirker kreativitet i H. Mydland as.

En ide om en god match mellom ansatt og dens arbeidsplass er et av hovedmålene i organisasjonspsykologi. Det å generere og implementere nye ideer, finne bedre måter å gjøre ting på, drive med produkt- og tjenesteutvikling, gå i takt med kunnskap og teknologiutvikling er viktige suksessfaktorer som har betydning for organisasjoners resultater og verdiskapning totalt sett. Som følge av globalisering, stadig økende realiseringsbehov og fokus på egen utvikling blant de ansatte, har fokuset på arbeidsmiljø økt betraktelig i de fleste organisasjoner verden rundt. I dagens verden blir menneskelige ressurser en betydelig garanti for organisasjonens effektive ytelse som også bidrar til at organisasjoner oppnår sine mål. Derfor er det nødvendig å være særlig oppmerksom på menneskelige ressurser og trivsel for ansatte.

Det antas at jobbtrivsel, helse og yteevne er de viktige psykososiale arbeidsmiljøfaktorene som har betydning for individuell kreativitet. Først og fremst handler det om indre motivasjon som stimuleres av det sosiale miljøet. Faktorer som autonomi, støtte, forutsigbarhet og betydning i arbeidet, optimal utfordring på jobb, oppgave interesser er sentrale for ansattes indre motivasjon som videre påvirker kreativitet. Mange gjennomførte undersøkelser viser at faktoren positive utfordringer på jobben er den mest utslagsgivende for kreativitet. Høy skåre på utfordringer gir et arbeidsmiljø preget av høy indre motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening med det man gjør.

Forord

Å arbeide med denne avhandlingen har vært utfordrende og ikke minst svært spennende. Det har vært en utfordring fordi det har vært en krevende prosess, og lærerik fordi jeg har fått innsikt og utvidet kunnskap om et tema jeg er opptatt av.

Først og fremst vil jeg takke ledelsen og ansatte i Mydland som takket ja til å delta på undersøkelsen, som var villige til å dele sine erfaringer og opplevelser om sitt arbeidsmiljø og kreativitet. En stor takk rettes til min veileder, Even Nerskogen. Takk for god veiledning, gode faglige råd og korrekturlesing.

Å skrive masteroppgaven har ikke bare vært en utfordring for meg, men det har også krevd tålmodighet og støtte fra min kjære familie som har gjort det mulig for meg å prioritere studiene. Derfor vil jeg takke mine fine barn, datter Teja og sønn Matas for deres tålmodighet der dere har måtte godtatt at pappa har vært fraværende og til tider veldig stresset.

Til slutt og ikke minst vil jeg takke min kjære kone Reda. Kjære Reda du har vært en støtte gjennom hele prosessen, både at du har vært forståelsesfull og tatt vare på familie vår. Jeg kunne ikke gjennomført det uten din hjelp!

Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord.....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Oppgavens oppbygning	4
2 Bakgrunn	4
3 Teori.....	5
3.1 Arbeidsmiljø og ansattes velvære.....	5
Oppsummering	9
3.1.1 Helsefremmende arbeidsplasser.....	9
Oppsummering	10
3.1.2 Lederskap	11
Oppsummering	13
3.2 Kreativitet	14
3.3 Arbeidsmiljø, indre motivasjon og kreativitet	15
3.4 Oppsummering.....	20
4 Metode.....	21
4.1 Det å studere egen organisasjon	21
4.2 Undersøkellesdesign	22
4.3 QPSNordic og KEYS verktøy	22
4.4 Datainnsamling	24
4.4.1 Validitet.....	24
4.4.2 Reliabilitet.....	27
4.4.3 Signifikansnivå	28
5 Analyser og tolkning av funn	30
5.1 Deskriptiv statistikk.....	30
5.2 Bivariat - Korrelasjonsanalyse.....	34
5.2.1 Sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet	35
Oppsummering	37
5.2.2 Sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet	37
Oppsummering	42

5.2.3	Sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser for kreativitet	42
5.2.4	Korrelasjon med bakgrunnsvariabler	43
5.2.5	Indremotivasjon og positive utfordringer	46
5.3	Oppsummering.....	47
6	Avslutning.....	48
	Autonomi	48
	Arbeidspress	48
	Støtte	49
	Videre forskning	50
	Referanseliste	51
	Figurer og tabeller	55
	Vedlegg.....	56

1 Innledning

1.1 Aktualisering

De siste årene har arbeidsmiljø som fremmer kreativitet blitt viktig tema i de fleste organisasjoner. Moderne mennesker bruker store deler av sin tid i arbeidslivet der kreativt og sunt arbeidsmiljø blir rangert veldig høyt opp både av ansatte og organisasjoner.

Som følge av globalisering, stadig økende realiseringsbehov og fokus på egen utvikling blant de ansatte, har fokuset på arbeidsmiljø økt betraktelig i de fleste organisasjoner verden rundt. Endringene skjer hurtigere enn før og folk bytter jobb oftere enn før. På den ene siden kan en av forklaringene for økt mobilitet både i verden og i det norske arbeidsliv være at arbeidsgivere trenger stadig ny kompetanse, og vil ansette og beholde folk som innehar denne kompetansen. På den andre siden vises det at å lære og utvikle seg blir viktigere og viktigere for de fleste ansatte (Bøe, 2017).

En ide om en god match mellom ansatt og dens arbeidsplass et sentralt tema organisasjonspsykologi. I vitenskapelig litteratur har dette fenomenet blitt analysert i over 100 år, men det er fortsatt en pågående debatt for å finne løsninger på hvordan designe arbeidet for et optimalt samsvar mellom ansattes interesser og dens arbeidsmiljø (Gaižauskienė, 2016).

Sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kreativitet bygger på en forståelse av at indre motivasjon utgjør en viktig funksjon til kreativitet. Det vil si at indre motivasjon er en betingelse for kreativitet, og videre at indre motivasjon påvirkes av arbeidsmiljøet (Woll, 2009). Forskerne Kaufmann (2003) og Amabile (1997) knytter motivasjon til arbeid, og hevder at indre motivasjon melder seg når individet har en positiv reaksjon til arbeidsoppgavene. Det vil si at verdifulle og meningsfylte oppgaver som tilsvarende arbeiderens interesser har en direkte effekt på indre motivasjon og samtidig på kreativitet (Amabile, 1996).

For det å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt, ifølge Einarsen og Skogstad (2000), har ansatte ulike typer allmenne psykologiske behov. Behov for et *innhold i jobben* som krever variasjon, behov for å *kunne lære noe i jobben* og fortsette å lære noe, behov for å *treffe beslutninger*, behov for *anseelse*, i det minste en vis grad av mellommenneskelig *støtte og respekt* på arbeidsplassen.

Verdens mest omfattende arbeidsmarkedsanalyse, Randstad Workmonitor, som hvert kvartal tar pulsen på mer enn 25.000 ansatte i 33 land, har gjort en undersøkelse som måler blant annet i hvilken grad den ansatte har byttet jobb siste halvår. I undersøkelsen kommer det frem at i 2017 første kvartal hadde hele 18% av norske arbeidstakere byttet arbeidsgiver (Randstad, 2017).

Økende mobilitet i norsk arbeidsliv, høyt sykefravær, negative følelser og dårlig trivsel på arbeidsplassen er det de fleste organisasjoner vil unngå. Et godt eksempel på dette kan være sykefravær. Bare i 2010 betalte staten ut 65 milliarder i sykelønn. Beløpet kan reduseres betydelig hvis flere bedrifter forebygger mer, og riktig. Forskning tyder på at selv om årsakene til sykefravær er sammensatte, kan bedriftene forbedre situasjonen ved å se på arbeidsmiljøforhold som også kan påvirkes (Stranden, 2016).

Alle norske organisasjoner er lovpålagt å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt (Arbeidsmiljøloven, 2005).

På den andre siden ønsker organisasjoner selv et godt arbeidsmiljø fordi det har stor betydning for organisasjonens suksess. Det å generere og implementere nye ideer, finne bedre måter å gjøre ting på, drive med produkt- og tjenesteutvikling, gå i takt med kunnskap og teknologiutvikling er viktige suksessfaktorer som har betydning for organisasjoners resultater og verdiskapning totalt sett.

Annenhver nordmann mener de ville oppleve større arbeidsglede hvis de var mer kreative på jobb. *Dyrk kreativiteten på arbeidsplassen, og dine medarbeidere vil både trives bedre og jobbe mer effektivt.* Det er konklusjonen i en undersøkelse om kreativitet og arbeid utført av YouGov for Adobe (ledernytt.no, 2017).

Utfordringer, frihet, idéstøtte, tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse, idétid er de dimensjonene som den svenske organisasjonspsykologen Gøran Ekvall finner i en rekke studier og som har spesiell følsomhet i forhold til om klimaet oppleves som gunstig for kreativitet (Kaufmann, 2010).

Ledelsesform er også en kritisk faktor her. I de siste 20 års forskning innenfor området ledelsespsykologi har det utviklet seg ideer om hvilke ledelsesformer som er gunstige for produktivitet, trivsel og kreativitet. Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet er de såkalte fire I-er som fanges i

den type lederatferd og som også går under betegnelse transformasjonsledelse (Kaufmann, 2010).

I dagens verden blir menneskelige ressurser en betydelig garanti for organisasjonens effektive ytelse som også bidrar til at organisasjoner oppnår sine mål. Derfor er det nødvendig å være særlig oppmerksom på menneskelige ressurser og trivsel for ansatte. Alle selskaper bør mer enn noensinne ha fokus på å ta vare på sine ansatte. Det å gi dem akseptable arbeidsforhold, et trygt, kreativt og helsefremmede arbeidsmiljø kan være en god investering som trolig vil komme i gjengjeld med overskudd.

Når det er et mål for organisasjon om å skape et sunt, trygt, kreativt og helsefremmede arbeidsmiljø oppstår det spørsmål om det å utvikle det menneskelige potensiale i organisasjoner kan kombineres, skje samtidig med drift i en produksjonsbedrift? Hva hvis organisasjonen er i tillegg i en stor omleggings/utbyggingsprosess? Er det rom for det? Det vil si hvordan binder man sammen bedriftens hektiske hverdager, løpende arbeidsoppgaver når fokuset er først og fremst effektivitet.

Som følge av økt omsetning og lenge planlagt utbyggingsprosess går den tradisjonsrike familiebedriften H. Mydland nå i en stor omleggingsprosess der nye prosesser og rutiner skal lages. Dermed er det viktig å tenke godt om hvordan det er å skape, utvikle et godt, kreativt og helsefremmende arbeidsmiljø.

For å utvikle det menneskelige potensialet i kjøttprodusenten H. Mydland AS, er det nødvendig å se etter nye, moderne måter på hvordan bedriften kan å motivere, tiltrekke og beholde ansatte. En måte å gjøre det på er å skape kreativt arbeidsmiljø. På denne måten blir arbeidsmiljøet mer attraktivt, sunnere og tryggere. Dermed er problemstillingen i denne masteroppgaven følgende spørsmål: *Hvordan er arbeidsmiljøet ved H. Mydland og på hvilken måte påvirker arbeidsmiljøet kreativiteten ved bedriften?*

Jeg har gjort en spørreundersøkelse som tar utgangspunkt i generelt spørreskjema (*QPS-Nordic*). QPS Nordic er utviklet av de nordiske arbeidsmiljøinstituttene (Statens arbeidsmiljøinstitutt i Norge) og er mest brukt i Norge. Med standardiserte spørsmål som er testet grundig psykometrisk og prøvd ut i praksis er man garantert kartlegging som tar for seg viktige arbeidsmiljøfaktorer som blant annet arbeidsklima for kreativitet. Spørreskjema som tar utgangspunkt i psykologiske og sosiale faktorer i arbeid, ble konstruert for å kartlegge de viktige arbeidsmiljødimensjoner som har betydning for kreativitet. De sentrale dimensjoner

for kreativt arbeidsmiljø er hentet fra Amabiles (1996) sitt KEYS-spørreskjema og som legges vekt på i denne studien er *støtte, autonomi og jobbpres*. Spørreskjema ble sendt til alle ansatte i bedriften.

1.2 Problemstilling

Problemstilling: *Hvordan er arbeidsmiljøet ved H. Mydland og på hvilken måte påvirker arbeidsmiljøet kreativiteten ved bedriften?*

1.3 Oppgavens oppbygning

I dette kapittelet er bakgrunnen for valg av tema presentert, og problemstillingen er begrunnet og forklart. Oppgavens andre kapittel er bakgrunns kapittel der bedriften Mydland blir presentert. Kapittel 3 er teorikapittelet, hvor det teoretiske rammeverket blir presentert for å belyse oppgavens problemstilling. I kapittel 4. skal jeg presentere en gjennomgang av oppgavens metodiske fremgangsmåte og hvordan oppgavens forskning har blitt gjennomført. Deretter i kapittel 5 presenteres empiri og min analyse av denne studien. I kapittel 6 vil jeg avslutte med en oppsummering, samt forslag til videre forskning.

2 Bakgrunn

H. Mydland as ble etablert i Tromsø i 1920 og nå drives av 4. generasjon Mydland. Bedriften er lokalmatprodusent av et bredt sortiment av pølser, pålegg, ferdigmat og andre kjøttvarer. Tradisjoner, kompetanse og kvalitet har alltid vært kjerneverdier for virksomheten. Mydland selv sier at de er en av landsdelens sterkeste merkevarer og har stor betydning for lokalsamfunnet (Mydland.no 2018).

I Tromsø by er Mydland den største lokalmatprodusent som har 36 ansatte og omsetning på ca. 100 mill. kroner. Bedriften er i stor vekst og i sammenligning med 2013 klarte bedriften øke i omsetning med ca. 30 mill. kroner (proff.no, 2018). Mydland sine kunder er dagligvarekjeder, restauranter, storkjøkken, hoteller og grossister.

Kjøttindustri som Mydland er en del av er preget av stort arbeidspres der volumproduksjon med korte leveringsfrister er organisasjoners hverdag. Som følge av stadig økende konkurranse i flere bransjer stilles det større krav til effektivitet – som regel løst ved at færre arbeidere gjør mer arbeid.

Norsk kjøttbransje er viktig for verdikjeden for mat i Norge og sysselsetter i dag over 12 000 personer. Industrien står ovenfor store utfordringer knyttet til verdiskaping og fremtidig konkurransekraft. Både nasjonale og internasjonale aktører ønsker å komme inn på det norske kjøttmarkedet, og som skaper nye konkurransearenaer og maktforhold i verdikjeden. Det forventes at omstillingsevne gjennom innovasjon vil være viktig for å bevare en robust norsk kjøttbransje og for fremtidig lønnsomhet for enkeltbedriftene (Veidal, Hval, & Kjølseth, 2013).

Jeg har selv jobbet i bedriften H. Mydland as fra våren 2010 til våren 2018. I bedriften hadde jeg stilling som salgskonsulent og verv som tillitsvalgt. Stor interesse for trygt, helsefremmede og kreativt arbeidsmiljø var viktig og spennende arbeid for meg. Med dette som bakgrunn har jeg valgt H. Mydland as for min studie.

3 Teori

Dette kapitlet redegjør for teoretiske rammeverk og sentrale begreper som vil benyttes i studien. Først tar jeg for meg arbeidsmiljø og dets betydning for ansattes velvære. Følgelig presenteres viktigheten for helsefremmende arbeidsplasser og lederskap. Til slutt tar jeg opp kreativitetskonseptet og hvordan betydning arbeidsmiljø har for kreativitet.

3.1 Arbeidsmiljø og ansattes velvære

I denne studie vil arbeidsmiljø bygge på organisasjonspsykologiske perspektiv der psykososialt arbeidsmiljø antas i utgangspunktet å ha så vel konstruktive (oppbyggelige) som nedbrytende effekter på arbeidstakere. Psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som betegnelse på mange forhold som har med vår arbeidssituasjon og våre arbeidsbetingelser å gjøre. Ut ifra motivasjons- og stressteorier beskriver Einarsen og Skogstad (2000) de viktige psykososiale miljøfaktorene som betydningsfull for jobbtrivsel, helse og yteevne. De psykologiske jobbkrav også kalt psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i det motivasjonspsykologisk perspektiv handler om ulike typer allmenne psykologiske behov som grunnlag for det å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt.

I motsetning til belønningsorientert oppgaveutførelse og produktivitet skårer man høyt på kreativitet når man finner glede i selve utførelsen av de oppgavene man engasjerer seg i. Det vil si at man har en holdning der man søker motivasjon og indre belønning i selve oppgaveutførelsen (Kaufmann, 2006).

Behov for et *innhold i jobben* som krever variasjon, behov for *å kunne lære noe i jobben* og fortsette å lære noe, behov for *å treffe beslutninger*, behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av mellommenneskelig *støtte og respekt* på arbeidsplassen, behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at en viss forbindelse mellom det en utøver i arbeidet, og det regner som nyttig og verdigfult, behov for å se *at jobben er forenlig* med ønskelig framtid, uten at det nødvendigvis innebærer avansement. Verdifulle og meningsfylte oppgaver som tilsvarer arbeiderens interesser har en direkte effekt på indre motivasjon og samtidig på kreativitet (Amabile, 1996).

I stressteori settes fokus på mulige kilder til belastninger, individkjennetegn som har betydning for oppfatning, vurderinger av disse påvirkningsfaktorene og resultater i form av helse og velvære. Selv om det ikke finnes helhetlige teoretiske modeller som dekker alle relevante faktorer, beskriver Einarsen og Skogstad (2000) *jobbkrav, rollekrav i arbeidet, manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, problemer knyttet til karriereutvikling og destruktive sosiale relasjoner* som mulige belastningsfaktorer på arbeidsarenaen.

Jobbkrav som forklaring på stressreaksjon handler om for eksempel arbeidsoppgaver som oppfattes for komplekse i forhold til personens selvopplevde mestringsevne, tunge og risikofulle arbeidsoperasjoner, fravær av meningsfylde i jobben, manglende utfordringer i jobben og/ eller ikke har anledning til å bruke sine ferdigheter og kunnskaper. *Rollekrav* innebærer de krav og forventninger som betydningsfulle overordnede, kolleger, underordnede, samarbeidspartnere, kunder og klienter andre har til oss i forbindelse med jobben. Oppstående rollekonflikter og rolle uklarhet er nettopp hovedkilder til rollestress. Det kan være at arbeidstakeren møtes med ulike forventninger fra en og samme person, krav fra ulike personer som står i strid mot hverandre, manglende informasjon om hva som forventes i jobben, oppgave-uklarhet osv. *Manglende egenkontroll* i arbeidet dreier seg om hvorvidt arbeidstakere kan velge mellom ulike oppgaver og aktiviteter, om hvorvidt den enkelte selv har styring og kontroll over selve arbeidsprosessen, om hvor mye og hvilken type kontakt man skal ha med kolleger, ledere og kunder. Studier viser at kontroll henger sterkt sammen med folks indre motivasjon og individuelle kreativitet (Amabile, 1996; Kaufmann, 2006).

Manglende medbestemmelse og forutsigbarhet handler om i hvilken utstrekning individet kan påvirke organisasjonens mål, strategier og beslutninger. Liten medbestemmelse eller innflytelse kan føre til stor belastning for arbeidstakere, særlig i forbindelse med omstilling

og nedbemanninger. Dagens arbeidsliv er preget av vedvarende omstillinger som innebærer usikkerhet uten at det kan knyttes til konkrete beslutninger. Stadig dukker opp spørsmål om: Hvordan vil bedriften se ut om to år? Vil jeg fortsatt kunne jobbe på samme sted med samme kolleger? Vil min kompetanse være like attraktiv om to år? Undersøkelser tyder på at en eventuelt ubalanse mellom hva en vet og hva en ønsker å vite om fremtidige arbeidsbetingelser, oppleves som en stor belastning for mange. I tillegg, ifølge Kaufmann (2006) er jobbtrygghet betydningsfull for individuell kreativitet.

En annen, *Sosiale relasjoner*, er også en avgjørende faktor for trivsel, helse og kreativitet på arbeidsplassen, og handler om å utvikle og understøtte verdier og normer som fremmer et godt sosialt miljø og at både ledere og kolleger sanksjonerer destruktiv atferd. Neste faktor er *Sosial støtte* som består av emosjonell støtte, vurderingsstøtte informasjonsstøtte og instrumentell støtte, og har innvirkning på mestring av mulige belastninger. Det innebærer om hvor godt sosialt klima er, om hvordan en oppfatter at en kan få støtte fra betydningsfulle andre, om hvor sterk sosiale bånd i et nettverk er. En rekke studier underbygger at sosialt støtte har gunstige effekter på trivsel, helse og kreativitet (Amabile, 1996; Einarsen & Skogstad, 2000). Sosialmiljøfaktorer som har positiv påvirkning på kreativitet og indre motivasjon er som nevnt tidligere: autonomi, støtte, betydning i arbeidet, optimal arbeidspress og utfordringer, oppgave interesser (Amabile, 1996)

De fleste organisasjoner er enig om at den største verdien hos alle organisasjoner er menneskelige ressurser – ansatte. Det er derfor nødvendig å ta vare på deres velvære. For å fremme god forebygging og arbeidshelse i norsk arbeidsliv har statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) i 2006 etablert Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø- og helse (NOA). Formålet med etablering var at NOA skal bidra med kunnskap som skal brukes til å identifisere og prioritere områder med utviklingspotensial, gjennom å følge utviklingen i arbeidsmiljøet i Norge over tid (Aagestad et al., 2015). Det finnes ikke noen entydig definisjon av hva som karakteriserer et godt arbeidsmiljø og vurderingen av hva som er et godt arbeidsmiljø, er gjerne subjektiv.

Begrepet *velvære* er mye brukt i både studier og ulike dokumenter når det gjelder livskvalitet til en person, følelse av velvære, fysisk og psykisk helse, livstilfredshet og dens enkelte felt. Overfloden av teorier og holdninger til velvære bør ikke være forbausende, siden velvære siden antikken er den største ambisjonen for mennesket og samfunnet som helhet (Kurgoniene, 2011).

Det subjektive velvære til hvert enkelt menneske blir forstått som bare lykke og er generelt svært viktig for opprettelsen av en velferdsstat. Subjektiv velvære innebærer å gjøre personens liv mer produktivt og oppmuntrer ansattes motivasjon (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Ansattes velvære (*well-being at work/ workplace well-being/ employees well-being*) sikres når ansatte i selskapet oppfatter sitt arbeid som nødvendig, meningsfylt, føler at de har realisert seg for å jobbe i et trygt og sunt miljø som er skapt og ledes av kompetente ledere (Hannu Anttonen et al., 2008). For å motivere ansatte til å arbeide produktivt, få dem til å engasjere seg i å nå organisasjonsmål, er arbeidsforhold som støtter arbeidstakeres velvære essensielt. Ansattes velvære anses å være den viktigste betingelsen for langsiktig organisatorisk effektivitet (ILO, 2018).

Når det gjelder velvære på jobb så legges det vekt på positive følelser, følelse av lykke, helse og høykvalitets sosiale relasjoner. Velvære på jobb danner grunnlaget for etableringen av en velferdsstat (Veldhoven & Peccei, 2015).

Ansattes velvære kan deles i tre nivåer:

- *Nasjonalt nivå* - (bedre ansattes produktivitet, lengre arbeidsliv på arbeidsmarkedet, lavere sykefravær);
- *Organisasjonsnivå* - et bedre bilde av selskapet og bedre medarbeiderutvikling, ansattes initiativ, god adferd, forbedring og kompetanseutvikling, noe som resulterer i forbedret arbeidskvalitet, forbedret organisatorisk klima og ansattes forhold, større kundetilfredshet med selskapets tjenester og / eller salg av varer.
- *Individuelt nivå* – positivt arbeidsmiljø, økt arbeidsmotivasjon, mindre stress, bedre jobb/hjemme/familieliv, økt karriere etc. (Hannu Anttonen et al., 2008), (Rodriguez-Munoz, Sanz-Vergel, Demerouti, & Bakker, 2014).

De amerikanske forskerne Hakanen og Schaufeli (2012) gjennomførte en studie som viste at hvis det er høy trivsel blant arbeidstakere, føler de ansatte gleden av livet. I en slik komfortabel tilstand er det alle forutsetningene til stedet for ansattes utvikling (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Oppsummering

Psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som betegnelse på mange forhold som har med vår arbeidssituasjon og våre arbeidsbetingelser å gjøre. Basert på motivasjons- og stressteorier de viktige psykososiale miljøfaktorene som jobbkrav, kontroll, sosialstøtte er betydningsfulle for jobbtrivsel, helse og velvære.

Det antas at miljøfaktorer som er nevnt over er spesielt relevante i produksjonsbedrifter som f.eks. Mydland, fordi det antas at ansatte i produksjonsbedrifter har lav autonomi, er utsatt for høy kontroll, monotone arbeidsoppgaver og sesongbasert arbeidspress (for eksempel jul/påske).

Sammenheng mellom arbeidsmiljø og kreativitet kan forklares via ulike arbeidsmiljøfaktorer som har betydning for ansattes velvære. Det antas at jobbtrivsel, helse og yteevne er de viktige psykososiale arbeidsmiljøfaktorene som har betydning for individuell kreativitet. Først og fremst handler det om indre motivasjon som stimuleres av det sosiale miljøet. Faktorer som autonomi, støtte, forutsigbarhet og betydning i arbeidet, optimal utfordring på jobb, oppgave interesser er sentrale for ansattes indremotivasjon som også påvirker kreativitet.

3.1.1 Helsefremmende arbeidsplasser

Som det var skrevet i forrige kapittel, for å bevare menneskelige ressurser, er det nødvendig å sikre deres trivsel. Først og fremst handler dette om arbeidernes emosjonelle tilstand og velvære. Ledere bør sørge for å skape et godt kreativt miljø for å beskytte arbeidstakernes helse. Arbeidernes helse, som allerede nevnt, er en forutsetning for arbeidstakeres velvære.

At arbeidssituasjonen skal være helsefremmende er beskrevet i arbeidsmiljøloven og har i de senere år fått økende oppmerksomhet i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet- og trivsel og engasjement i jobben er nært beslektet. En arbeidsplass kan defineres som helsefremmende når den utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser og tar hensyn til den enkeltes behov, ressurser og potensial. I all hovedsak så dreier det seg om å finne fram til hva en helsefremmende arbeidsplass er for den enkelte virksomhet. Å se på helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet er en tilnærming som sammen med tradisjonelt, forebyggende HMS-arbeid kan utgjøre en helhet i arbeidsmiljøarbeidet. Faktorer som *høye emosjonelle og jobbkrav, lav kontroll og lederstøtte, dårlig sosialt klima, mobbing, monotont arbeid, nedbemanning og jobb usikkerhet* er de arbeidsmiljøfaktorer som har betydning for ansattes helse (Aagestad et

al., 2015). Vedvarende dårlig sosialt klima lav kontroll og lederstøtte minker ansattes kreativitet (Amabile, 1996).

I EU er den psykiske helsen til arbeidstakere spesielt høy, og anses å være hovedkilden til produktivitet og innovasjon (Commission, 2008). Ifølge Weiss og Molitor er en av hovedårsakene til stress nettopp arbeidsmiljø (Weiss & Molitor, 2018). Stress er skadelig ikke bare for den enkelte, men også for organisasjoner. Stress i organisasjonens miljø påvirkes av at arbeidstakere skifter jobb, redusert arbeidseffektivitet og organisatorisk ytelse. I det EU-finansierte prosjektet utført av Matrix (2013) ble kostnadene for Europa av arbeidsrelatert depresjon anslått til 617 milliarder euro årlig. Totalsummen består av kostnader til arbeidsgivere som skyldes fravær og nærvær (272 milliarder euro), produktivitetsnedgang (242 milliarder euro), helsekostnader på 63 (milliarder euro) og sosiale velferdsutgifter i form av uførepenger (39 milliarder euro). I tillegg personer med psykiske problemer som lider av alvorlig sykdom og er i fare for fattigdom og sosial eksklusjon (Hassard et al., 2014).

Professor Marc van Veldhoven legger oppmerksomhet på behovet for å ta hensyn til forbindelse mellom arbeidsbelastning og arbeidstakers stress for å sikre arbeidernes trivsel (Veldhoven, 2012). Det er nettopp det som vil bidra til å beskytte den psykiske helsen til arbeidstakere. Stressreduksjon på jobben er svært viktig, da ansatte som føler stress er mindre interessert i organisasjoners måloppnåelse. Dette fører til at arbeidsrisikoen øker og ansatte er utsatt for yrkesutbrenthetssyndrom. Arbeidsstress kan være årsaken til profesjonell utbrenthet, gjennomtrekk av ansatte, fravær, svekkede arbeidsresultater. Ifølge Einarsen og Skogstad (2000) betraktes utbrenthet som et symptom på belastende arbeidsmiljø. I følge Amabile (1996) slår for høyt arbeidspress negativt ut for kreativitet i arbeidsmiljø, mens optimalt arbeidspress kan fremme kreativitet.

Oppsummering

Arbeiders emosjonelle tilstand og velvære er en forutsetning for arbeidstakeres velvære. En arbeidsplass kan defineres som helsefremmende når den utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser og tar hensyn til den enkeltes behov, ressurser og potensial. Arbeidsstress som er et symptom på belastende arbeidsmiljø kan være årsaken til profesjonell utbrenthet, gjennomtrekk av ansatte, fravær, svekkede arbeidsresultater. Optimal arbeidsbelastning kan fremme kreativitet.

3.1.2 Lederskap

Fokuset på lederskap ble undersøkt av historikere og filosofer siden antikken, men i forrige århundre har lederskap blitt et populært tema for ulike diskusjoner og undersøkelser. I det tjuende århundre var teorier og forskninger om lederskap fokusert hovedsakelig på ledelses oppførsel, egenskaper, kompetanse og lederstil (Fray & Kriger, 2009). Den etymologiske begrepene "leadership", "leader" og "lead" er avledet fra anglosaksiske opprinnelsesord "lead" som betyr vei eller retning og "laed" som betyr reise eller gå (Ertcin, 2012). Inn til nå er det ikke enighet om enhetlig definisjon av lederskap. Basert på B.M. Bass kan vi skille følgende definisjoner av lederskap:

Ledelse som fokus i gruppeprosessen, som en materie om personlighet, som en materie om å inkludere overholdelse, som utøvelse av innflytelse, som en bestemt oppførsel, som en form for overtalelse, som et maktforhold, som et instrument for å nå mål, som en effekt av interaksjon, som en differensiert rolle, som initiering av struktur, og så mange kombinasjoner av disse definisjonene (Bass, 1990:11).

George. M. Burns var den første som ga en klar og overbevisende definisjon av lederskap i 1978:

«Lederskap er den gjensidige prosessen som mobiliserer personer ved bruk av visse motiver, verdier, ulike økonomiske, politiske og andre ressurser i en kontekst av konkurranse og konflikt for å realisere mål av ledere og tilhengere.» (iCook, 2017:105)

Essensen til lederskap er hvordan lederne oppfatter og følger deres og tilhengers verdier og motiver. Dermed har lederskapsdefinisjon fremdeles i stor grad gitt oss beskjed om at lederskap handler om å få medarbeiderne til å gjøre som leder ønsker (Zaleznik, 1992). Ifølge P. G. Northouse er lederskap en prosess der enkeltpersoner oppfordrer grupper av enkeltpersoner til å oppnå felles mål (Northouse, 2016). Det finnes ulike lederskapstyper, men når det gjelder kreativitet er det transformasjonsledelse som er mest gunstig for kreativitet.

I motsetning til *transaksjonsledelse* som baserer seg på lederens rasjonelle aktivitetsmål, mål, situasjonsoppfatning og bringer organisasjonen fremover men samtidig hemmer det ansattes initiativ, kreativitet, selvtillit og dyktighet, er *transformasjonsledelse* et lederskap som er mest gunstig for produktivitet, trivsel og kreativitet (Kaufmann, 2006). Det er også denne formen for ledelse som fremmer positiv medarbeideradferd på arbeidsplassen, og som sikrer at

arbeideren opplever minst mulig stress på jobb for å unngå et utbrenthetssyndrom (Dunkl, Jiménez, Žižek, Milfelner, & Kallus, 2015). Ledere/En leder som utøver transformasjonsledelse, Ifølge Bass (1990) prøver å inspirere sine ansatte til å engasjere seg i gjennomføringen av organisasjonsmål, motivere dem til å oppnå gode arbeidsresultater og oppfordre dem til å løse problemer som oppstår i arbeidsprosessen selvstendig. Transformasjonsledere motiverer andre for å gjøre mer enn forventet eller får sine ansatte til å overgå deres egeninteresser (Kaufman & Sternberg, 2010). Ifølge Kaufmann (2006), er et vesentlig element i transformasjonsledelse at ledelsen klarer å formidle selve grunnideen om hva organisasjon er og bør være, gjerne i form av inspirerende visjon, og at den klarer å omforme snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner.

Helsefremmende lederskap er en prosess der gjennom en persons evne til å motivere og lede, virkningen på ansatte skyldes deres helsevelvære for å oppnå de overordnede målene for organisasjonen. Ledelse som arbeider for å skape en kultur for helsefremmende arbeidsplasser og verdier, for å inspirere og motivere medarbeider deltakelse i en slik utvikling, kan også betraktes som en kritisk del av organisatorisk kapasitet for helsearbeid. Det er viktig at ledelse engasjerer seg i systematisk utvikling av både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, herunder lederkunnskap og ferdigheter, samt organisasjonspolitikk og strukturer som støtter en helsefremmende arbeidsplass (Eriksson, 2011).

For å utvikle menneskelige ressurser som viktigste eiendeler i selskapet ifølge Franke Fr. (2014b) er det nødvendig å ta vare på arbeidstakeres helse. Ledere som har fokus på helsefremmende lederskap bør være som forbilde og med seg selv som eksempel søke sine etterfølgere.

Hypotesen om at ledere som ved deres eksempel oppfordrer de ansatte til å ta vare på sin egen helse, har blitt bekreftet i flere undersøkelser. Samlet sett viser vurderinger i dette feltet at "godt" lederskap (f.eks. lederstøtte) er relatert til høyere nivåer av tilhengerhelse og lavere nivåer av jobbspennning og utbrenthet (Franke et al., 2014b).

Fr. Franke et al. hevder at innholdet i ledelsens oppmerksomhet på helsefremmende lederskap består av: eliminering av stressfaktorer på jobb, interesse for arbeidstakeres velvære, opprettelse av et fysisk sunt arbeidsmiljø, organisering av ulike seminarer om helsefremmende aktiviteter og stresshåndtering, omsorg for arbeidssikkerhet, gratis

medlemskap til treningssenter, unngåelse av unødvendig overtid osv. (Franke, Felfe, & Pundt, 2014a). Det er viktig å skape et kreativt arbeidsmiljø fordi det er en av faktorene når det gjelder å ta vare på ansattes helse. Forskningen til Fr. Franke. viser hvordan ledere skaper et sunt arbeidsmiljø. For å unngå stress på jobb definerer de nøyaktig ansattes rolle i organisasjonen. Ledere er oppmerksomme og følsomme for hver ansatt, de er interessert i ansattes velvære, skaper et sunt arbeidsmiljø, fremmer sunt arbeidsliv i form av at de selv oppfører som forbilde, f.eks. at de ikke røyker og oppfordrer andre til følge etter. Ledere sørger for at ansatte skal forholder seg til HMS systemer og prosedyrer, i form av fleksibel arbeidstid legger de til rette for god balanse mellom arbeids- og familieliv fordi det har stor betydning for ansattes mentale og fysiske helse. Ledere anerkjenner at hver person er forskjellig og forstår at noen er mer utholdende både fysisk og psykologisk enn andre. En god leder som er opptatt av helsefremmende lederskap har god kunnskap om psykologi, kjenner mennesker, er i stand til å skille mellom ansattes følelser, identifiserer muligheter, er empatisk og sørger for at ansatte får alle trykdeordninger (Franke et al., 2014b).

Oppsummering

Franke Fr. (2014b) har med sine studier vist at ledere som fokuserer på helsefremmende lederskap gjennom skapning av et godt arbeidsmiljø og forbedring av organisasjonsklima, gir sine ansatte mulighet til å engasjere seg i helsefremmende atferd på jobb, noe som øker menneskelig potensial. Det er heller ingen tvil om at arbeidsmiljøet skal være kreativt, i følge Franke. Ledere som støtter, oppmuntrer sine ansatte samt oppfører seg som forbilde er opptatt av ansattes velvære. De oppfordrer sine ansatte til å løse oppgavene selvstendig, og inspirerer dem til å engasjere seg i gjennomføringen av organisasjonsmål. Ved å legge til rette for god balanse mellom jobb og privatliv øker de ansattes autonomi som er også viktig for kreativitet.

Det antas at produksjonsbedrift som Mydland har faste, monotone produksjonsprosesser der ansatte har lav autonomi samt er utsatt for høy kontroll så er det særlig viktig at ledelsen blir støttende og opptatt av kontinuerlig forbedring av psykososiale arbeidsmiljø.

For å få enda mer forståelse av hvordan sammenheng mellom arbeidsmiljø og kreativitet er bør man tenke på lederskap som ei bru mellom arbeidsmiljø og kreativitet der positive utfordringer, ledelsesstøtte og oppmuntring, samt større autonomi er viktige arbeidsmiljøfaktorer som har betydning for kreativitet. Det å etablere stimulerende, støttende og positivt utfordrende miljøer, ifølge Amabile (1996) kan være en god hjelp for å forbedre og å opprettholde kreativitet.

3.2 Kreativitet

Denne diskusjonen vil ta utgangspunkt i Amabiles og Kaufmann sin forskning, men suppleres i tillegg med andre interessante forskningsfunn.

Først av alt, er det hensiktsmessig å definere begrepet kreativitet. Dette begrepet er av latinsk opprinnelse og kan oversettes til andre språk via engelsk (*eng. creativity*) (Stuzinas, 2015).

Kreativitet er evnen til å oppføre seg utradisjonelt og tenke konstruktivt samt å realisere og utvikle sine erfaringer. Kreativitet kan gi innovasjon, løse problemet og oppnå et nytt kvalitativt nivå, uansett hvilket område (Wikipedia, 2018).

Selv om det ikke finnes entydige forklaringsmodeller eller definisjoner på kreativitet er kreativitet avgjørende for å løse problemer og utfordringer innen alle fag, blant annet i organisasjoner. Organisatorisk kreativitet er definert som følgende:

« The creation of valuable, usefull new product, service, idea, prosedure, or process by individuals workinkg together in a complex social system. »
(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993:293).

Kreativitet bør betraktes som en sosial verdi. Kreativitet er meningsfylt blant annet når det gir materielle eller åndelige fordeler og bidrar til samfunnets velvære. Konseptet for kreativitet har ofte blitt definert med mange relaterte begrep som originalitet, produktivitet, kunstnerisk, oppfinnsomhet, kjennskap, intelligens, hjertelighet, miljødannelse etc. For å definere kreativitetskonseptet mer presist, må det skille seg fra tre nære begreper: "produktiv", "original" og "genial". "Produktiv og formativ" er enhver prosess som resulterer i et velordnet fenomen eller ting, men dette betyr ikke at det utføres kreativt så lenge det ikke er noe nytt. Mennesker som bare gjentar den gamle, er ikke kreative.

I utgangspunktet har begrepet "kreativitet" lenge vært opptatt av å beskrive bare kunstnere, forskere og filosofer. Deres arbeid har blitt anerkjent som kreative. Bare i vårt århundre ble ordet "kreative" stadig mer befestet i dagligtale til europeere og amerikanere. Historien forteller oss at etter andre verdenskrig ble konseptet kreativitet veldig populært, da det ble gjennomført, spesielt i USA, mange intensive forskninger på dette fenomenet. Drivkraft for denne kreativitetsboomen var en politisk hendelse: USA fikk sjokk etter at Sovjetunionen slo dem på målstreken ved at de lanserte den første satellitten, og utfordret landets teknologiske selvbilde. Begynnelsen på romkappløpet mellom USA og Sovjetunionen førte til at det ble

iverksatt forskning og teknologien måtte utvikles så raskt som mulig. Siden det var stor etterspørsel etter kreative forskere og teknikere oppmuntret staten og industrien psykologisk forskning på kreativitet og støttet den (Grønli, 2006).

Sosiolog Richard Floridas sin teori om den kreative klasse (Eng. Creative class) eller kreativt samfunn (Eng. Creative Society) tilsier at den kreative klassen består av mennesker, deres kreative aktiviteter som skaper økonomisk verdi, bidrag til økonomisk velferd i samfunnet og landets økonomiske vekst.

Når det gjelder kreativ aktivitet, handler det først og fremst om de menneskene som ifølge R. Floridas definisjon ikke ville passe inn i den kreative klassen. Dette er forfattere og malere. Basert på kreative samfunns oppfatning er ikke bare kunstnere og forfattere som regnes som kreative men også annonsører, TV- og radioprogramskapere og foredragsholdere, sangere, forestillings- eller sirkusartister. Innovatører er også oppfinnere, arkitekter, ingeniører (teknisk arbeid), finansmenn, ledere og leger fordi det i slike yrker kreves kreative løsninger. Kreative løsninger er nødvendig i nesten alle yrker, verk, samt i kjøttforedlingsbedrift som Mydland.

3.3 Arbeidsmiljø, indre motivasjon og kreativitet

Woll (2009) beskriver Kaufmanns (2003) og Amabiles (1997) tenking. Forskerne knytter motivasjon til arbeid, og hevder at indre motivasjon melder seg når individet har en positiv reaksjon til arbeidsoppgavene. Sammenhengen mellom arbeidsmiljø og kreativitet bygger på en forståelse av at indre motivasjon utgjør en viktig funksjon til kreativitet. Det vil si at indre motivasjon er en betingelse for kreativitet, og videre at indre motivasjon påvirkes av arbeidsmiljøet (Woll, 2009).

Ifølge Amabile (1996) består kreativiteten av tre komponenter:

- *Domenerelaterte ferdigheter* (kompetanse i det aktuelle felt eller områder);
- *Kreativitet tilsvarende prosesser* (kognitive og personlighetsprosesser, stimulere fantasien).
- *Oppgavemotivasjon* (spesielt, den indre motivasjon som bidra til å engasjere seg i aktiviteter knyttet til interessene til personlig glede eller utfordring).

Amabile (1996) mener at disse komponentene utvikles av den enkelte når de samhandler med miljøet - spesielt i det sosiale miljøet. Den inkluderer alle eksterne motivasjoner som forstyrrer menneskets indre motivasjon, samt andre faktorer i det sosiale miljøet som forstyrrer for motivasjon og kreativitet. Undersøkelser i organisasjoner har vist mange miljøfaktorer som kan blokkere kreativitet, for eksempel ideen om streng kritikk av nye normer, politiske problemer i organisasjonen, status quo aksent, konservativ og lavrisiko-tilnærming til toppledelsen, og arbeidspress Andre arbeidsmiljøfaktorer som kan stimulere kreativitet er for eksempel en positiv utfordring på jobb, arbeidskollektiver som er mangfoldige i kvalifikasjoner og orientert mot ideer, jobbfrihet, ledere som fremmer nye ideer, toppledelse som støtter nyskaping og innovasjon ved å fremme tydelig formulert visjon, mekanismer for å utvikle nye ideer, og normer for aktiv deling av ideer gjennom hele organisasjonen.

Amabile (1996) karakteriserer de viktigste dimensjonene for kreativitet ved arbeidsmiljø i standardisert verktøy/spørreskjema som også kalles for "KEAS" (Assessing the climate for creativity). Verktøy beskrives som godt egnet for kvantitative målinger av arbeidsmiljøfaktorer som burde ha innflytelse på kreativitet både positivt og negativt. *Keas-verktøy* består av 10 dimensjoner som er kombinasjon av stimulerende miljø, hindrende miljø og arbeidsresultater.

Organisatorisk oppmuntring handler om en organisasjonskultur som oppmuntrer kreativitet gjennom den rettferdige, konstruktive idedommen; belønning og anerkjennelse for kreativt arbeid; mekanismer for å utvikle nye ideer; en aktiv strøm av ideer; og en felles visjon.

Ledelses oppmuntring: Kreativiteten fremmes når en veileder/ leder som fungerer som en god arbeidsmodell, setter mål på riktig måte, støtter arbeidsgruppen, verdier individuelle bidrag og viser tillit til arbeidsgruppen.

Støtte fra arbeidskollegaer: En mangfoldig faglig arbeidsgruppe der folk kommuniserer godt, er åpne for nye ideer, konstruktivt utfordrer hverandres arbeid, stoler på og hjelper hverandre, og føler seg forpliktet til arbeidet de gjør.

Frihet handler om å bestemme hva slags arbeid du skal gjøre eller hvordan du gjør det, kan også kalles for en følelse av kontroll over ens arbeid.

Tilstrekkelige ressurser, Tilgang til passende ressurser, inkludert midler, materialer, fasiliteter og informasjon for å gjøre jobben gjort også virker stimulerende for kreativitet.

Utfordrende arbeid innebærer det å ha en følelse av å måtte jobbe hardt på utfordrende oppgaver og viktige prosjekter.

Organisatoriske hindringer handler om en organisasjonskultur som hindrer kreativitet gjennom interne politiske problemer, hard kritikk av nye ideer, ødeleggende intern konkurranse, en unngåelse av risiko, og overdreven vektlegging av status quo.

Arbeidspress kan virke hindrende for kreativitet når i organisasjon er ekstreme tidspress, urealistiske forventninger til produktivitet og forstyrrelser fra kreativt arbeid.

Kreativitet og produktivitet handler om arbeidsresultater der ansattes oppfatninger av hvor kreativt og effektiv avdeling/organisasjon er. For eks. der folk tror at de faktisk produserer kreativt arbeid, og at deres arbeid og organisasjon er effektiv og produktiv (Amabile, 1996).

Dimensjoner for kreativt arbeidsmiljø som er sentrale i denne studien er nettopp støtte, autonomi, arbeidspress og utfordringer i arbeidet.

Operasjonalisering av uavhengige variabler er vist i tabell 1. under. Svar alternativer på forklaringsvariabler (spørsmål) er konstruert slik at respondenten kunne velge fra 1 til 5 der 1 betyr i svært liten grad og 5 betyr i svært stor grad.

Tabell 1 Operasjonalisering av uavhengige variabler.

Operasjonalisering av uavhengige variabler		
Støtte	Støtte fra medarbeidere	<p><i>Hvis du trenger det kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?</i></p> <p><i>Hvis du trenger det, er dine arbeidskolleger villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?</i></p> <p><i>Setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?</i></p> <p><i>Utføres arbeidet i gruppen på en fleksibel måte?</i></p> <p><i>Er gruppen din dyktig til å løse problemer?</i></p>
	Støtte fra nærmeste leder	<p><i>Hvis du trenger de, kan du få støtte og hjelp fra din nærmeste overordnede?</i></p> <p><i>Hvis du trenger det, er din sjef villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeid?</i></p> <p><i>Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?</i></p> <p><i>Er forholdet mellom deg og din nærmeste sjef en kilde til stress for deg?</i></p>
	Bemyndige ledelse	<p><i>Oppmuntrer din nærmestesjef deg til å delta i viktige avgjørelser?</i></p> <p><i>Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å si ifra når du har en annen mening?</i></p> <p><i>Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?</i></p>
	Vektlegging av menneskelige ressurser	<p><i>Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift? (penger, oppmuntring)</i></p> <p><i>Blir de ansatte tatt vare på ved din bedrift?</i></p> <p><i>I hvor stor grad er ledelsen ved din bedrift opptatt av den ansattes helse og velvære?</i></p>
Autonomi	Kontroll i arbeid	<p><i>Hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv velge hvilken framgangsmåte du skal bruke?</i></p> <p><i>Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?</i></p> <p><i>Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?</i></p> <p><i>Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?</i></p> <p><i>Kan du selv bestemme lengden på pausene dine?</i></p> <p><i>Kan du selv bestemme arbeidstiden din (fleksitid)?</i></p> <p><i>Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer som du skal samarbeide med?</i></p> <p><i>Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?</i></p> <p><i>Har du kontroll over din egen jobb og dine ideer i din arbeidsmiljø?</i></p>
Arbeidspress	Arbeidspress	<p><i>Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hoper seg opp?</i></p> <p><i>Må du arbeide overtid?</i></p> <p><i>Er det nødvendig å arbeide i et høyt tempo?</i></p> <p><i>Har du for mye å gjøre?</i></p>

Måling av kreativitet

Amabile (1996) beskriver at kreativitet og produktivitet handler om arbeidsresultater der ansattes oppfatninger av hvor kreativt og effektiv avdeling/organisasjon er. Siden denne

studie handler om ansattes oppfatning om ulike arbeidsmiljøforhold som har betydning for kreativitet og ikke om hvor kreativ H. Mydland as er, så har jeg valgt å se bort fra resultater/produktivitet. I tillegg mener jeg at det å måle kreativitet gjennom indremotivasjon/positive utfordringer og innovasjonsklime er mer objektivt enn å spørre ansatte direkte om for eksempel ansattes oppfatning om de tror de faktisk produserer kreativt arbeid, og at deres arbeid og organisasjon er effektiv og produktiv.

Ifølge Amabile (1996) er indre motivasjon/positive utfordringer en betingelse for kreativitet, og videre at indre motivasjon påvirkes av arbeidsmiljøet. Forskere argumenterer for at indre motivasjon som bidra til å engasjere seg i aktiviteter er knyttet til interessene til personlig glede eller utfordring. Mange gjennomførte undersøkelser viser at faktoren positive utfordringer på jobben er den mest utslagsgivende for kreativitet. Høy skåre på utfordringer gir et arbeidsmiljø preget av høy indre motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening med det man gjør (Kaufmann, 2014). Det å vite f.eks. om hvor stort jobbkrav er for læring av nye kunnskaper og i hvilken grad de ansatte ser på arbeidet sitt som meningsfylt kan være en indikasjon på ansattes indremotivasjon som videre påvirker kreativitet.

Klima for innovasjon ifølge Kaufmann (2010) er også viktig for lærende organisasjoner. Det å vite hvor ofte ledelse oppmuntrer sine ansatte til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre, på sin arbeidsplass eller hvor ofte de ansatte selv tar initiativ på sin arbeidsplass kan være en indikator på hvor godt innovasjonsklime er. Her menes også at organisasjon som har en kultur, systemer og lederstil som motiverer sine medarbeidere til å ta initiativ, lære av sine handlinger, dele lærdommen og bruke den til å løse fremtidige utfordringer har positiv påvirkning for kreativitet.

På bakgrunn av teoretiske påstander overfor, antar jeg at hvis forholdene som er også indikatorer for innovasjonsklime og positive utfordringer er tilstede så vil kreative handlinger skje.

Derfor har jeg valgt dimensjoner som innovasjonsklime og positive utfordringer (indre motivasjon) for å måle kreativitet. Variablene/spørsmål er hentet fra QPSNordic spørreskjema som er også anbefalt av arbeidsmiljøinstituttet.

I tillegg ville jeg også se på ansattes indre motivasjon ved en ideell jobb. Tanken her var å se på hvor høy indre motivasjon til ansatte ville vært om de hadde hatt en ideell jobb, der evt. avvik fra nåværende situasjon ville indikert mulig forbedringspotensial.

Spørsmål om hvordan de ansatte oppfatter klima for innovasjon, positive utfordringer på jobb og indre motivasjon er operasjonalisert i tabell 2. nedenfor:

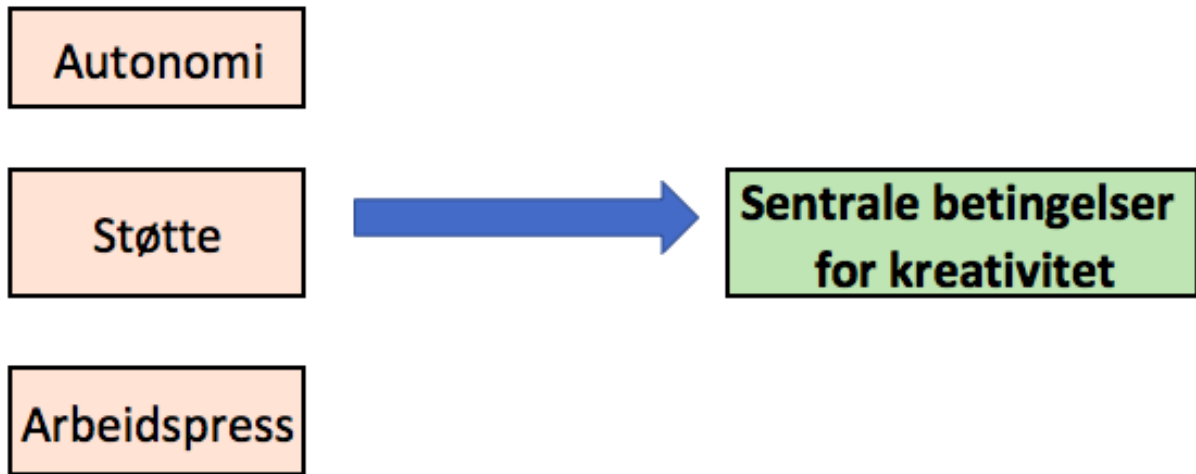
Tabell 2 Operasjonalisering av avhengige variabler

Operasjonalisering av avhengige variabler		
Sentrale betingelser for kreativitet	Innovasjons klima	<i>Tar de ansatte selv initiativ på ditt arbeidsted?</i>
		<i>Bli de ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre, på ditt arbeidssted?</i>
	Positive utfordringer	<i>Krever jobben din at du lærer deg nye kunnskaper og nye ferdigheter?</i>
		<i>Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?</i>
		<i>Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?</i>
	Indre motivasjon	<i>Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å utvikle seg personlig gjennom jobben?</i>
		<i>Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å få opplevelsen av å gjøre noe verdifult?</i>
		<i>Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å kunne bruke din fantasi og kreativitet i arbeidet?</i>

3.4 Oppsummering

Jeg har gjort rede for den teoretiske antakelsen denne studien bygger på, nemlig at det er en sammenheng mellom ulike dimensjoner under arbeidsmiljø og kreativitet. Sammenhengen forklares at via arbeidsmiljøet opplever man positive utfordringer på jobben og indre motivasjon, som videre gir kreativitet. Sammenheng mellom uavhengig variabler- arbeidsmiljøforhold og avhengig variabel sentrale betingelser for kreativitet er vist i bilde 1. nedenfor:

Figur 1. Sammenheng mellom arbeidsmiljøforhold og kreativitet



Det teoretiske grunnlaget som er beskrevet i teori kapitlet og vist i modellen overfor oppsummerte jeg i 3 antakelser. Dette skal jeg prøve å styrke via statistisk analyse og respondenters oppfatninger som var stilt i to åpne spørsmål.

Uavhengige variabler (arbeidsmiljøforhold) som jeg antar påvirker avhengige variabler (sentrale betingelser for kreativitet) er:

- 1. Det er positiv sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet.*
- 2. Det er positiv sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet.*
- 3. Det er negativ sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser for kreativitet.*

Neste kapitlet er metodekapittel.

4 Metode

I dette kapitlet presenter jeg de valg og metoder jeg har brukt i oppgaven. Det blir også diskutert omkring utvalg, validitet og reliabilitet, samt fremgangsmåten jeg har brukt for å svare på forskningsspørsmål.

4.1 Det å studere egen organisasjon

Som er nevnt tidligere i bakgrunnskapitlet har jeg vært ansatt i bedriften helt fram til mai 2018. Fordelen med dette var at jeg fikk lett tilgang til informasjon og ble møtt både av ansatte og ledelsen med stor åpenhet og tillit. Jeg er også klar over at det å studere egen organisasjon har sine fordeler og ulemper.

Når man er «insider» kan man i tillegg lettere vurdere kvaliteten på informasjonen man får. Ulempene som kan oppstå ved å studere egen organisasjon er at det kan være vanskelig å holde avstanden til det man studerer fordi man selv har erfaring på området, og kanskje også sterke meninger om det. Dermed er det en fare for at man inntar en rolle som part i saken (Jacobsen, 2016).

4.2 Undersøkellesdesign

Siden studien er *deskriptive* og fokuserer seg på hele organisasjon (alle ansatte) og deres oppfatninger av arbeidsmiljø på et nåværendetidspunkt, har jeg valgt *ekstensivundersøkelsesopplegg*. Hensikten med ekstensive opplegg er å studere hele populasjon og få fram hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er. Svakheter med ekstensive opplegg er at det er umulig å fange opp alle nyanser. Dette øker faren for at slike studier blir "virkelighetsfjerne", det vil si at de som blir studert ikke kjenner seg igjen i undersøkelsen. Undersøkellesdesign som jeg har valgt er *Tversnittstudier*. Tversnittstudier innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt, vi tar et "øyeblikksbildet" av virkeligheten. Tversnittstudie kan være av hele populasjon (hele organisasjon). Fordelen med denne type undersøkelsesopplegg er at den gir presise beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt og/eller at en kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen. I tillegg er den kostnadseffektiv undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2016).

4.3 QPSNordic og KEYS verktøy

For å samle inn data har jeg valgt å bruke kvantitativ metode i form av spørreskjema. Spørreskjema som tok utgangspunkt i standardiserte spørreskjemaer (*QPSNordic* og *KEYS*) har lukkede svar alternativer. Informasjon som skal samles inn, er predefinert av forskeren og egner seg godt å studere mange enheter, er lett å systematisere, legge inn på datamaskiner i standardisert form lik at vi kan analysere mange enheter samlet (Jacobsen, 2016).

For å få mer utfyllende informasjon ble det i tillegg laget to åpne spørsmål som kan gi meg ekstra informasjon og som gjør at jeg kan se et større bilde. Det er også muligheten til å oppdage noe jeg kanskje ikke var klar over og glemte å spørre om i delen med lukkede spørsmål. Ved å bruke åpne spørsmål i sammenheng med et lukket spørsmål så reduserer man risikoen for feiltolkning av spørsmål eller svar. Om et spørsmål ikke var tydelig nok for respondenten så er de mer sannsynlig å kommentere på dette i tekstboksen.

For å kartlegge arbeidsmiljø i H. Mydland AS ble det laget spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid. Relevante spørsmål med faste svaralternativer ble hentet fra – QPS-Nordic (*questionnaire for psychological and social factors at work*). For å analysere kreativitet ble brukt de viktige arbeidsmiljødimensjoner (*støtte, autonomi og jobbpres*) fra M. Amabiles sitt KEYS-spørreskjemaeksempel som måler den ansattes individuelle opplevelse av arbeidsmiljøet og hvordan dette igjen har betydning for kreativitet. QPSNordic er konstruert for å måle/forske på de ansattes oppfattelse av psykologiske, sosiale, og organisasjonsmessige arbeidsforhold som blant annet sammenhenger mellom arbeid og helse, motivasjon, jobbtilfredshet, produktivitet, etc. QPSNordic tar hensyn til kontinuerlige utviklings- og endringsprosesser i organisasjonene, herunder klima for innovasjon som er et viktig element i lærende organisasjoner.

QPSNordic består av spørsmål om følgende psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet: ulike aspekter ved jobbkrav og kontroll, rolleforventninger, forutsigbarhet og mestring av arbeidet, sosialt samspill, lederskap, gruppearbeid, organisasjonsklima, hvor viktig jobben er for den enkelte, engasjement i organisasjonen, arbeidsmotivasjon, og samspill mellom arbeid og privatliv. Temaområder og skalaer i QPSNordic er gruppert etter henholdsvis oppgavenivå, gruppe- og organisasjonsnivå og individnivå i tabell 3. (Skogstad et al., 2001).

Tabell 3 Nivåer i QPSNordic spørreskjemaet, klassifisert etter begrepsnivå.

<i>Oppgavenivå</i>	<i>Gruppe- og Organisasjonsnivå</i>	<i>Individnivå</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jobbkrav</i> • <i>Kontroll i arbeidet</i> • <i>Rolleforventninger</i> • <i>Forutsigbarhet i arbeidet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sosialt samspill</i> • <i>Lederskap</i> • <i>Kommunikasjon</i> • <i>Organisasjonskultur og klima</i> • <i>Gruppearbeid</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Engasjement i organisasjonen</i> • <i>Mestring av arbeidet</i> • <i>Preferanser for utfordringer</i> • <i>Forutsigbarhet, individuelt</i> • <i>Arbeidsmotivasjon</i> • <i>Hvor viktig jobben er</i> • <i>Samspill mellom jobb og privatliv</i>

QPSNordic tar hensyn til kontinuerlige utviklings- og endringsprosesser i organisasjonene, herunder klima for innovasjon som er et viktig element i lærende organisasjoner og som er en del av denne studie.

4.4 Datainnsamling

Først var det avtalt presentasjonsmøte med ledelsen i bedriften, 03.10.18 kl. 12. I møtet med ledelsen ble prosjektet presentert og diskutert hvordan data innsamling vil foregå. Da var det avklart hvor og når prosjektet skal presenteres. Siden det er en kvantitativ studie der spørreskjema må sendes ut til alle ansatte, kom det fram i møtet at bedriften er pålagt av GDPR regelverket (*General Data Protection Regulation*) og for å dele opplysninger (e-postadresser), måtte bedriften spørre de ansatte om å få lov til det. I tillegg ville ledelsen at jeg kommer tilbake med informasjon når dataen er analysert for å vurdere om masteroppgaven kan offentligjøres.

Møtet med ansatte ble tatt på Mydland den 04.10.2018 etter lunsjpausen da alle ansatte var til stedet. Etter at ledelsen fikk lov til å dele e-postadresser i forbindelse med dette studie, ble det også forklart av ledelsen at spørreundersøkelsen er frivillig og at de ansatte kan trekke seg når som helst i prosessen. Alle var positive til prosjektet og villig til å delta i spørreundersøkelsen.

Siden bedriften består av mange nasjonaliteter (åtte) så kom det bekymring om at noen av de ansatte kunne få språkmessige problemer til å forstå spørsmål. For å teste dette ut, sendte jeg testspørreskjema først til et familiemedlem og to venner for å besvare. Det viste seg at for personer med utenlandsk bakgrunn og begrenset norsk var spørreskjema ganske lett å forstå. Etter at det ble avtalt med ledelse i H. Mydland as om prosjektet og tillatelsen om datainnsamling fra ansatte ble gitt, ble elektronisk spørreskjema sendt til private e-poster til alle 36 ansatte i Mydland med svarfrist 18.10.2018. Etter ei uke ble det sendt to purringer til alle som ikke hadde svart.

4.4.1 Validitet

Validitet i undersøkelser er i bunn og grunn et vurderingsspørsmål. Måler det vi faktisk ønsker å måle? Dette gjelder både intern validitet, det vil si om målene evner å representere de teoretiske begrepene, og ekstern validitet, det vil si om resultatene er gyldige utover utvalget som analyseres (Midtbø, 2013).

Enhver undersøkelse er beheftet med usikkerhet. Denne usikkerheten varierer med både svarfordelingen og med antall respondenter. Jo færre respondenter, jo større blir usikkerheten. I min undersøkelse ble det totalt 24 besvarelse mottatt av 36 utsendte og nettskjema ble lukket. 24 besvarelser utgjør 66.6% av populasjon og gir en feilmargen på +/- 15,2 % når konfidensnivå er på 99% (spørreundersøkelser.no, 2018).

Ifølge Andy Field (2018) bør antall av respondenter være over 30 ($N > 30$) for at vi kunne si noe med sikkerhet. I utgangspunktet var populasjon $N=36$, og jeg kunne bare håpe på å få over 30 respondenter. Med populasjonen $N=24$ er jeg ikke langt unna Fields (2018) anbefaling ($n > 30$).

Det vil si at selv om korrelasjonsanalysene som er gjort (Pearsons r) i og for seg er korrekte, er det for få respondenter til at vi uten videre kan stole på resultatene. Flere respondenter ville kanskje gitt et annet bilde, men organisasjonen som studeres er ikke større.

Hvis vi vil fastslå at korrelasjonskoeffisienten er signifikant og for at statistiske analyser skal være gyldig, må data være normalt fordelt (eller hvis vi har stor N). Det finnes flere måter man kan vurdere om data er normalfordelt. En måte å vurdere det på er å se på skjevhet kurtose, standardavvik. Et lavt standardavvik betyr at datapunktet ligger veldig nært gjennomsnittet, mens et høyt standardavvik forteller at datapunktene ligger spredt over et stort område og dataen er ikke normalfordelt. To hovedveier, ifølge Andy Field (2018), der en fordeling kan avvike fra normal er mangel på symmetri (skjevhet) og spisshet (kurtose). Fordeling betraktes som normal/symmetrisk når kurtose og skjevhet er lik 0.

Som tommelfingerregel betraktes dataen nærmere normalfordelt når skjevheten er mellom -0,5 og 0,5. Hvis skjevheten er mellom -1 og -0,5 eller mellom 0,5 og 1, er dataene moderat skjevt. Hvis skjevheten er mindre enn -1 eller høyere enn 1, er dataene svært skjevt (McNeese, 2016). Når det gjelder kurtose så tommelfingerregel antas å være $< +/- 2$.

Før jeg valgte å gå videre med korrelasjonsanalyse har jeg gjennomført deskriptive statistikk¹ for å sjekke om data er normalfordelt. Statistikken viser at datamaterialet er nærmest/tilstrekkelig normalfordelt. Dette styrker korrelasjonsanalysene, samt reduserer usikkerheten på grunn av liten n . Når det gjelder skjevhet og kurtose, befinner de fleste variabler/indeks seg innenfor kriterier for tilstrekkelig/nærmest normalfordeling, samt standard avviket er relativt lav (lavere godt over dobbelt enn gjennomsnittet).

For å bote på dette inkluderte spørreskjemaet to åpne spørsmål: ***Hva betyr et godt arbeidsmiljø for deg?*** og ***hva betyr det å jobbe kreativt for deg?*** Respondenter kunne svare

¹ Vedlegg 1. (side 56)

på åpne spørsmål ved å formulere tekst selv med egne ord og setninger. Antall ord var ikke begrenset. Formålet med åpne spørsmål er at de kan bidra til å diskutere funn i korrelasjonsanalysen. Det kan gi meg ekstra informasjon som gjør at jeg kan se et større bilde samt gir muligheten til å oppdage noe jeg kanskje ikke var klar over eller glemte å spørre om i delen med lukkede spørsmål. Ved å bruke åpne spørsmål i sammenheng med et lukket spørsmål så reduserer man risikoen for feiltolkning av informasjon. Begrensninger på de 2 spørsmålene er at de forteller kun generelle oppfatninger og lite om sammenhenger mellom kreativitet og arbeidsmiljø.

Jeg har analysert svarene fra åpne spørsmål ved å sette alle svarene i en ordsky. Det betyr at betydningsfulle ord/utsagn fra svarene til de åpne spørsmålene ble satt i en ordsky. Jo oftere et ord/utsagn har blitt brukt desto mer uthevet ble det i skyen. Svarene ble brukt direkte i presentasjon av analyser og avslutning.

Jeg innser også at intervjuer med mindre antall respondenter på samme måte som med åpne spørsmål ville kunne supplere analysen som er gjort, men pga. høysesong/julesesongen som er viktig for bedriften, får jeg ikke tilgang til intervjuobjekter og dermed får ikke supplere analyser med intervjuer.

Hvert enkelt svaralternativ ble kodet til en tallmessig verdi, slik at skjemaene kan behandles statistisk ved hjelp av en datamaskin og et statistisk program *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Spørsmål i spørreskjema som hadde bare 2 svaralternativer (dikotomier), f.eks. om kjønn, ble gitt verdi: *1 for menn og 2 for kvinne*. Rangordnede svaralternativer ble satt i naturlig stigende rekkefølge der høy tallmessig verdi gitt til svaralternativet som er høyest f. eks. for spørsmål *Har du for mye å gjøre? 1 betyr i svært liten grad og 5 betyr i svært stor grad*.

Variablenes målnivå

Alle variabler ble satt til enten nominal eller ordinal målnivå. Variablene har maks. 5 svaralternativer og selv om variablene kan rangeres, er det likevel ikke mulig å måle avstanden mellom verdiene. Disse variabler betegnes vanligvis som kategoriske eller ikke-metriske. Ikke-metriske variabler kan ikke benyttes i vanlig regresjonsanalyse, verken som avhengig variabler eller som forklaringsvariabler (Midtbø, 2013).

For å få oversikt over dataene og kjennskap til hvordan respondentene har svart laget jeg deskriptiv statistikk der oversikt over gjennomsnittsverdi, og standardavvik ble presentert.

4.4.2 Reliabilitet

Etter at dataen ble kodet i statistikkssystem (*SPSS*) og *deskriptiv statistikk presentert*, foretok jeg reliabilitetstest for å sjekke ut om indikatorer som er konstruert for å måle en faktor måler det samme. Der har jeg brukt *Cronbachs alfa* som måler intern konsistens. Intern konsistens er et mål på samsvar mellom ulike testledd som til sammen skal gjenspeile individuell variasjon i et gitt fenomen. En mye brukt tommelfingerregel er at alfa-verdien bør være minst 0,7 for at skalaen skal ha godkjent reliabilitet.

Det ble testet alle forklaringsvariabler som måler både uavhengige variabler (faktorer): *støtte fra medarbeider, støtte fra ledelse, bemyndig ledelse, vektlegging av menneskelige ressurser, autonomi, arbeidspress og avhengige variabel (faktor): kreativitet*. For å øke verdien på Cronbach's Alpha måtte jeg fjerne en del spørsmål som etter Cronbach's Alpha ikke måler det samme faktor. Det ble fjernet spørsmål (om lederstøtte) nr. 16. *Er forholdet mellom deg og din nærmeste sjef en kilde til stress for deg?* og alfaverdien økte fra 0,558 til 0,894. Spørsmål (om vektlegging av menneskelige ressurser) 21. *I hvilken grad setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?* ble fjernet og alfaverdien økte fra 0,779 til 0,826. Etter at spørsmål (om autonomi) 32. *Har du kontroll over din egen jobb i ditt arbeidsmiljø?* ble fjernet økte alfaverdien fra 0,862 til 0,868. Ved å fjerne spørsmål (om arbeidspress) 34. *Må du arbeide overtid?* økte alfaverdien fra 0,777 til 0,790. Måtte også endre spørsmål som måler kreativitet. Kreativitet ble målt ved to dimensjoner, det er nettopp klima for innovasjon og positive utfordringer på jobben. I mange studier viser det seg faktisk at faktoren positive utfordringer på jobben er den mest utslagsgivende for kreativitet. Høy skåre på utfordringer gir et arbeidsmiljø preget av høy indre motivasjon, arbeidsglede og en tilfredsstillende følelse av mening med det man gjør (Kaufmann, 2014). Spørsmål 44, 45, 46 er ment å måle indremotivasjon ved en ideell jobb. Det å vite hvor viktig generelt for respondenter det er: å utvikle seg personlig gjennom jobben, opplevelse av å gjøre noe verdifull og mulighet til å bruke sin kreativitet i jobben kan sammenlignes med nåværende situasjon i bedriften der positive utfordringer i jobben kunne si noe om nåværende ansattes indremotivasjon. Man kan også si noe om avvik mellom det ideelle og nåværende situasjon.

Kravet til antall spørsmål på en faktor ble opprettholdt. Verdier vises i tabell 4. under:

Tabell 4 (Cronbach's Alpha verdier på faktorer)

Variabel	Cronbach's Alpha
Støtte fra medarbeider (spørs.9,10,11,12)	0,795
Støtte fra ledelse (spørs. 13,14,15)	0,894
Bemyndig ledelse (spørs. 17,18,19)	0,873
Vektlegging av menneskelige ressurser (spørs.20,22,23)	0,826
Autonomi (spørs. 24,25,26,27,28,29,30,31)	0,868
Arbeidspress (spør. 33,35,36)	0,790
Sentrale betingelser for kreativitet (positive utfordringer i jobben og innovasjonsklima) (spørs. 37,38,39,40,41,42)	0,851

Tabellen viser at reliabiliteten er god (Alpha >0,7) og jeg kan lage nye variable pr. faktor som utgjør gjennomsnittet av hva en respondent har svart på spørsmålene som tilhører faktoren.

Det vil si at jeg kan lage en ny variabel for hver av faktorene oppgitt i tabellen.

Forklaringsspørsmål til hver faktor ble summert og så delt av antall spørsmål slik at det utgjør gjennomsnittet.

Det ble laget nye variabler for faktorer: Støtte fra medarbeider – *Med_Støtt*, Støtte fra ledelse – *Led_Støtt*, Bemyndig ledelse – *Bem_Led*, Vektlegging av menneskelige ressurser – *Vekt_Ressurs*, Autonomi - *Autonomi*, Arbeidspress – *A_Press*, positive utfordringer – *Pos_utford* og klima for innovasjon - *Klima_innov*.

4.4.3 Signifikansnivå

Statistisk signifikans måles ofte som p-verdi. P-verdien for et resultat av en analyse er sannsynligheten for at et tilfeldig resultat får en minst like ekstrem verdi. Lav p-verdi, eller liten sannsynlighet for at resultat har oppstått tilfeldig svarer til en høy signifikans, og høy p-verdi tilsvarer lav signifikans.

I denne studien opererer jeg med fem prosents signifikansnivå som tilsvarer en p-verdi på .05 eller mindre og ett prosents signifikansnivå som tilsvarer en p-verdi på .01 eller mindre.

5 Analyser og tolkning av funn

I dette kapittelet presenterer jeg gjennomførte analyser som har til hensikt besvare oppgavens problemstilling. Innledningsvis utfører jeg en deskriptiv statistikk på variabelnivå. Dette for å undersøke fordelingssegenskapene til indekser (variabler) som beskriver faktorer til kreativt arbeidsmiljø ved H. Mydland as. Når sentraltendensen og variasjon i fordelingen var klar og presentert i deskriptive statistikk, foretok jeg korrelasjons analyse av variabler for å se hvilke bestemte verdier på den ene variabelen går sammen med bestemte verdier på den andre variabelen og om de 3 antakelser støttes.

5.1 Deskriptiv statistikk

I tabellen 5. under vises svar alternativer som ble kodet om til tall.

Tabell 5 Svaralternativer til bakgrunns spørsmål.

	1	2	3	4	5	6
1. Kjønn	Mann	Kvinne				
2. Alder	18 år eller yngre	19-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
3. Utdanning	Grunnskole	Videregående	Høyskole eller universitet			
5. Ansiennitet i bedriften	2 år eller mindre	3 - 7 år	8 - 15 år	16 år eller mer		
6. Ansiennitet i stilling	Under 1 år	1-2 år	3 år eller mer			
7. Ansettelsesforhold	Fast ansatt	Midlertidig				
8. Arbeidstid	37,5 timer eller mindre	Over 37,5 timer				

Tabell 6 Deskriptiv statistikk av bakgrunnsvariabler N=24

<i>Utdanning</i>				
	Fordeling i %	Grunnskole	Videregående	Høyskole eller universitet
Kvinne	25,0 %	4,2 %	4,2 %	16,7 %
Mann	75,0 %	8,3 %	37,5 %	29,2 %
Total	100,0 %	12,5 %	41,7 %	45,9 %
<i>Ansiennitet i bedriften</i>				
	2 år eller mindre	3 - 7 år	8 - 15 år	16 år eller mer
Kvinne	12,5 %	12,5 %	0,0 %	0,0 %
Mann	41,7 %	12,5 %	8,3 %	12,5 %
Total	54,2 %	25,0 %	8,3 %	12,5 %
<i>Alder i %</i>				
19-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
20,80 %	33,3 %	16,7 %	25,0 %	4,2 %
<i>Antall arbeidstimer pr. uke</i>				
37,5 timer eller mindre			Over 37,5 timer	
25,0 %			75,0 %	
<i>Ansettelsesforhold</i>				
Fast ansatt			Midlertidig	
91,7 %			8,3 %	

Fra tabellen over ser vi at den største andelen av ansatte i H. Mydland er menn (75%). De fleste av respondenter er høyutdannet (46%). For at det ikke skal være mulig å identifisere enkelte personer valgte jeg å bruke skaler for alder og ansiennitet. De fleste av ansatte i bedriften er mellom 30 og 39 år (33%). Ansiennitet i bedriften viser at de fleste av ansatte har jobbet i bedriften under 2 år (54,2%). Det vises også at de fleste respondenter også har fastjobb (91,3%) og hevder at de jobber mer enn 37,5 timer i uke (75%).

Ut fra tabellen over som viser at majoriteten av respondenter har høyere utdanning og jobber under 2 år i bedriften ville jeg se nærmere på hvordan respondentene fordelte seg etter utdanningsnivå og ansiennitet. For å se på det har jeg laget krystabell.

Tabell 7 Crosstabs. Utdanning og ansiennitet (N=24)

5. Hvor lenge har du arbeidet for Mydland ?						
						Total
3. Utdanning		2 år eller mindre	3 - 7 år	8 - 15 år	16 år eller mer	
	Grunnskole	33,30 %	33,30 %	33,30 %	0,00 %	100,00 %
	Videregående	50,00 %	20,00 %	0,00 %	30,00 %	100,00 %
	Høyskole eller universitet	63,60 %	27,30 %	9,10 %	0,00 %	100,00 %
	Total	54,20 %	25,00 %	8,30 %	12,50 %	100,00 %

I tabellen over vises at det er godt over halvparten av respondenter som jobber 2 år eller mindre i bedriften (54,2%) og de fleste av dem har høyere utdanning. En annen ting som vises i tabellen er at med økende antall år i bedriften synker antall ansatte med høyre utdanning. Dette støttes med svak negativ korrelasjon ($r=-.25$), men korrelasjon er ikke signifikant ($p=.23$).

Ved hjelp av deskriptiv statistikk på variabelnivå skaffer vi oss en oversikt over hvordan respondentene har svart på definerte spørsmål/variabler som handler om arbeidsmiljøfaktorer for kreativitet. Respondenter brukte en skala fra 1 til 5, der 1=*helt uenig/i svært liten grad* og 5=*helt enig/i svært stor grad*.

Tabell 8 Deskriptiv statistikk på variabelnivå

Spørsmål	Gj.snitt.	Std. Avvik	Prosentvis fordeling av spørsmål					Redusert skala, prosentfordeling av spørsmål		
			1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	1&2 %	3 %	4&5 %
9. Hvis du trenger det kan du få støtte og	3,7	1,2	4 %	17 %	17 %	33 %	29 %	21 %	17 %	63 %
10. Hvis du trenger det , er dine arbeidsk	3,8	1,0	4 %	4 %	25 %	42 %	25 %	8 %	25 %	67 %
11. Utføres arbeidet i gruppen på en flek	3,8	0,9	0 %	4 %	35 %	39 %	22 %	4 %	35 %	61 %
12. Er gruppen din dyktig til å løse proble	3,7	1,0	0 %	9 %	35 %	30 %	26 %	9 %	35 %	57 %
13. Hvis du trenger de, kan du få støtte c	3,9	1,2	4 %	13 %	13 %	33 %	38 %	17 %	13 %	71 %
14. Hvis du trenger det, er din sjef villig t	3,8	1,2	4 %	17 %	8 %	38 %	33 %	21 %	8 %	71 %
15. Bli dine arbeidsresultater verdsatt a	3,2	1,0	4 %	21 %	42 %	21 %	13 %	25 %	42 %	33 %
16. Er forholdet mellom deg og din nærn	2,3	1,2	30 %	35 %	22 %	4 %	9 %	65 %	22 %	13 %
17. Oppmuntrer din nærmestesjef deg ti	3,1	1,3	17 %	13 %	25 %	33 %	13 %	29 %	25 %	46 %
18. Oppmuntrer din nærmeste sjef deg t	3,0	1,1	13 %	21 %	29 %	33 %	4 %	33 %	29 %	38 %
19. Hjelper din nærmeste sjef deg med å	3,3	1,5	25 %	0 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 %	50 %
20. Får du belønning for velgjort arbeid i	2,5	1,1	21 %	29 %	33 %	13 %	4 %	50 %	33 %	17 %
21. I hvilken grad setter du pris på å vær	3,8	0,9	0 %	8 %	29 %	38 %	25 %	8 %	29 %	63 %
22. I hvilken grad blir de ansatte tatt var	3,2	1,0	4 %	17 %	50 %	17 %	13 %	21 %	50 %	29 %
23. I hvilken grad er ledelsen ved din bec	3,0	1,2	9 %	26 %	35 %	13 %	17 %	35 %	35 %	30 %
24. Hvis det finnes flere forskjellige måte	3,7	1,1	4 %	13 %	13 %	50 %	21 %	17 %	13 %	71 %
25. Kan du påvirke mengden av arbeid sc	3,0	1,3	13 %	21 %	33 %	17 %	17 %	33 %	33 %	33 %
26. Kan du selv bestemme ditt arbeidste	3,2	1,2	9 %	17 %	35 %	26 %	13 %	26 %	35 %	39 %
27. Kan du selv bestemme når du skal ta	2,5	1,4	29 %	25 %	21 %	13 %	13 %	54 %	21 %	25 %
28. Kan du selv bestemme lengden på pe	1,8	1,3	67 %	4 %	17 %	8 %	4 %	71 %	17 %	13 %
29. Kan du selv bestemme arbeidstiden c	2,9	1,2	13 %	25 %	33 %	21 %	8 %	38 %	33 %	29 %
30. Kan du påvirke avgjørelser om hvilke	2,7	1,3	26 %	17 %	22 %	30 %	4 %	44 %	22 %	35 %
31. Kan du påvirke beslutninger som er v	3,4	1,3	13 %	9 %	26 %	35 %	17 %	22 %	26 %	52 %
32. Har du kontroll over din egen jobb i c	3,9	1,0	4 %	4 %	21 %	42 %	29 %	8 %	21 %	71 %
33. Er arbeidsmengden din ujevn slik at c	3,6	1,0	4 %	4 %	42 %	29 %	21 %	8 %	42 %	50 %
34. Må du arbeide overtid?	2,4	1,1	29 %	17 %	42 %	8 %	4 %	46 %	42 %	13 %
35. Er det nødvendig å arbeidet i et høyt	3,8	1,0	4 %	4 %	25 %	38 %	29 %	8 %	25 %	67 %
36. Har du for mye å gjøre?	3,0	0,9	4 %	21 %	54 %	17 %	4 %	25 %	54 %	21 %
37. Er dine spesialkunnskaper og ferdigh	3,5	1,4	13 %	17 %	13 %	29 %	29 %	29 %	13 %	58 %
38. Er arbeidet ditt utfordrende på en pc	3,4	1,2	8 %	13 %	25 %	38 %	17 %	21 %	25 %	54 %
39. Krever jobben din at du lærer deg ny	3,3	1,4	17 %	9 %	22 %	35 %	17 %	26 %	22 %	52 %
40. Ser du på arbeidet ditt som meningsf	3,7	1,2	8 %	8 %	21 %	33 %	29 %	17 %	21 %	63 %
41. Tar de ansatte selv initiativ på ditt ar	3,2	1,0	9 %	9 %	44 %	30 %	9 %	17 %	44 %	39 %
42. Bli de ansatte oppmuntret til å tenke	2,8	1,1	13 %	22 %	39 %	22 %	4 %	35 %	39 %	26 %
43. Er det god nok kommunikasjon i din	3,3	1,2	4 %	21 %	38 %	17 %	21 %	25 %	38 %	38 %
44. Når du skal vurdere en ideel jobb, hv	4,1	1,0	0 %	4 %	29 %	21 %	46 %	4 %	29 %	67 %
45. Når du skal vurdere en ideel jobb, hv	4,3	0,8	0 %	0 %	17 %	38 %	46 %	0 %	17 %	83 %
46. Når du skal vurdere en ideel jobb, hv	4,1	0,8	0 %	4 %	13 %	48 %	35 %	4 %	13 %	83 %

Tabell 9 Deskriptiv statistikk på indeksnivå

	Med_Støtt	Led_Støtt	Bem_Led	Vekt_Ressurs	Autonomi	A_Press	Pos_Utfor	Klima_Innov	
Gjennomsnitt	3,84	3,61	3,11	2,90	2,90	3,46	3,41	3,07	
Std. Avvik	0,73	1,05	1,18	0,97	0,89	0,82	1,06	0,92	
Skjevhet	-0,53	-0,83	-0,53	0,10	0,26	-0,23	-0,53	-0,12	
N	Valid	22	24	24	23	23	24	23	22
	Missing	2	0	0	1	1	0	1	2

Ut i fra tabellen over ser vi at av alle arbeidsmiljøforholdene opplever respondenter mest støtte fra medarbeidere (gj.snitt 3,8) og støtte fra ledelse (gj.snitt 3,6). Arbeidspress (gj. snitt 3,5) oppstår av og til eller ofte og kan defineres som middels. Bemyndig ledelse som kjennetegner ansattes oppfatning av ledelses oppmuntring til å delta i viktige avgjørelser (gj.snitt,3,1), si ifra når ansatte har en annen mening (gj.snitt 3,0) oppfattes også som middels. Når det gjelder vektlegging av menneskelige ressurser og autonomi (gj.snitt 2,9 og 2,9) så er de ansatte i H. Mydland minst positive. I deskriptiv statistikk kommer det frem at de fleste av respondenter kan i mindre grad bestemme sin arbeidstid (gj.snitt 2,9), tidspunkt og lengde på pausene (gj.snitt 2,5 og 1,8), men hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet sitt på (gj.snitt 3,7), arbeidstempo (gj.snitt 3,2) og beslutninger som er viktige for deres arbeid (gj.snitt 3,4) så står de mer fritt. Når det gjelder belønning av velgjort arbeid (gj.snitt 2,5) svarer respondenter at det skjer sjelden eller av og til. Middels oppfatning er også av hvilken grad er ledelsen opptatt av den ansattes helse og velvære (gj.snitt 3,0) og graden er de ansatte tatt vare på i bedriften (gj.snitt 3,2).

Positive utfordringer (gj.snitt 3,4) og klima for innovasjon (gj.snitt 3,1) som er indikatorer til kreativitet oppfattes også som middels.

Generelt ser vi av tabellen at det er liten forskjell mellom gjennomsnitt for samtlige arbeidsmiljødimensjoner som har betydning for sentrale betingelser for kreativitet (*positive utfordringer og indre motivasjon*).

Alle dimensjonene viser lavt standardavvik noe som indikerer lav spredning. Betydningen av dette er at respondentene i stor grad svarer det samme, og jevnt over er samstemte i besvarelsene som er gitt.

5.2 Bivariat - Korrelasjonsanalyse

På bakgrunn av deskriptiv statistikk og teoretisk rammeverk som er oppsummert i slutten av teorikapittel og uttrykt i 3 antakelser skal jeg forsøke å beskrive sammenheng mellom sentrale betingelser for kreativitet (positive utfordringer og innovasjonsklima) og arbeidsmiljøforhold som autonomi, støtte og arbeidspress.

Korrelasjon eller samvariasjon mellom variabler i denne studien er analysert ved bruk av Pearson's korrelasjonskoeffisient, r .

Tabell 10 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r . (indeksnivå)

Correlations

		Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Autonomi	Vekt_Ressurs	Bem_Led	Led_Støtt	Med_Støtt
Klima_Innov	Pearson Correlation	1	,534*	-0,006	0,335	,496*	,522*	,616**	0,398
	Sig. (2-tailed)		0,011	0,98	0,128	0,022	0,013	0,002	0,074
Pos_Utford	Pearson Correlation	,534*	1	0,255	,496*	,540**	,536**	,564**	0,326
	Sig. (2-tailed)	0,011		0,24	0,016	0,009	0,008	0,005	0,149
A_Press	Pearson Correlation	-0,006	0,255	1	0,212	-0,105	-0,015	0,199	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,98	0,24		0,332	0,632	0,945	0,351	0,968
Autonomi	Pearson Correlation	0,335	,496*	0,212	1	,438*	,544**	,514*	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,128	0,016	0,332		0,042	0,007	0,012	0,939
Vekt_Ressurs	Pearson Correlation	,496*	,540**	-0,105	,438*	1	,665**	,756**	0,283
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,009	0,632	0,042		0,001	0	0,215
Bem_Led	Pearson Correlation	,522*	,536**	-0,015	,544**	,665**	1	,811**	0,344
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,008	0,945	0,007	0,001		0	0,117
Led_Støtt	Pearson Correlation	,616**	,564**	0,199	,514*	,756**	,811**	1	,589**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,005	0,351	0,012	0	0		0,004
Med_Støtt	Pearson Correlation	0,398	0,326	0,009	-0,018	0,283	0,344	,589**	1
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,149	0,968	0,939	0,215	0,117	0,004	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

5.2.1 Sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet

Tabell 11 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations

		Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Vekt_Ress	Bem_Led	Led_Støtt	Med_Støtt
Autonomi	Pearson Correlation	0,335	,496*	0,212	,438*	,544**	,514*	-0,018
	Sig. (2-tailed)	0,128	0,016	0,332	0,042	0,007	0,012	0,939

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Fra tabellene over ser vi at det er signifikant middels sammenheng mellom autonomi og positive utfordringer ($r=.50$; $p<.01$). Dette indikerer at økende grad av autonomi gir økt positive utfordringer (indre motivasjon). Når det gjelder svarfordeling på hvor ofte respondenter ser på arbeidet sitt som meningsfylt så svarer de fleste svært ofte (39%) eller ofte (29%). Ifølge Kaufmann (2006) man skårer høyt på kreativitet når man finner glede i selve utførelsen av de oppgavene man engasjerer seg i. For at ansatte kunne oppleve arbeidet sitt som meningsfylt, se på kunnskaper og ferdigheter som nyttige i arbeidet samt oppleve jobbkrav for læring av nye ferdigheter, kunnskap og at arbeidet bli oppfordrende på en positiv måte, antas det at en høyere grad av autonomi må være tilstede. I følge Einarsen og Skogstad (2000) om man tilfredsstillt behov for å kunne lære noe i jobben og behov for å treffe beslutninger så danner man grunnlag for at man kunne se på arbeidet som meningsfylt.

At det er sammenheng mellom arbeidsmiljø og sentrale betingelser for kreativitet indikeres også via hvordan de ansatte forstår kreativiteten. Selv om spørsmålene de svarer på handler ikke om hvorvidt arbeidsmiljø/opplevelsen av autonomi i arbeidet ved Mydland åpner for å være kreativ, setter respondentene autonomi i sammenheng med kreativitet. Dette gjøres

gjennom helt generelle oppfatninger om autonomi og kreativitet, der på spørsmål om kreativitet (*hva betyr det å jobbe kreativt for deg?*) svarer de at det betyr: **”å ha mulighet for å løse problemer som ikke har ferdige fasiter på min egen måte...”, og *”...å kunne ta i bruk alle mine erfaringer fra livet...”, og *”...å være selvstendig og bruke kunnskap man har opparbeidet seg...”****. Einarsen og Skogstad (2000) hevder at *manglende egenkontroll/medbestemmelse* er en av mulige belastningsfaktorer på arbeidsarenaen.

Oppfatninger om kreativitet som er nevnt over handler om at ansatte ser autonomi som forutsetning for kreativitet. Det vil si at hvis variabel autonomi er til stede så vil kreative handlinger skje. Dette sammen med korrelasjonsanalyse støtter også min antakelse om at *det er positiv sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet*.

En annen indikator for kreativitet, klima for innovasjon var middels relatert til autonomi ($r=.34$), og den var ikke signifikant ($p>.05$). Klima for innovasjon som handler blant annet om ledelses oppmuntring/oppfordring til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre på sitt arbeidssted, var indirekte relatert til autonomi via ansatte generell oppfatning av kreativitet. Respondenter hevder at kreativitet betyr: **“...utfordringer...” og “...utvikle nye måter å utføre arbeidet på for å bedre kvaliteten, løse problemer og øke effektiviteten...”**.

Som er beskrevet i teorikapittelet hevder Bass (1990) at ledere som oppfordrer sine ansatte om å løse oppgavene selvstendig, og inspirerer dem til å engasjere seg i gjennomføringen av organisasjonsmål ved å legge til rette for god balanse mellom jobb og privatliv øker de ansattes autonomi som er også viktig for kreativitet. Derfor antas det at autonomi har betydning for at klima oppfattes som gunstig for kreativitet og sammen med svarene fra åpne spørsmål støtter min antakelse om at *det er positiv sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet*.

Autonomi som følelsen av frihet og uavhengighet i arbeidet var positivt relatert til bemyndig ledelse ($r=.54$; $p<.01$). Det dreier seg om ledelse (transformasjonsledelse) som i mindre grad bruker direkte ledelse, men heller fokuserer på å fordele ansvar og myndighet. Det å motivere og berike medarbeidere i jobbsituasjonen med å gi ansatte frihet til å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode og til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon er viktig for oppfatning av autonomi og deres indremotivasjon. Lederstøtte som handler om støtte og hjelp fra nærmeste overordnede, verdsetting av arbeidsresultater og mulighet til å henvende seg til nærmeste leder ved behov var signifikant korrelert med autonomi ($r=.51$; $p<.05$).

Oppsummering

Som beskrevet i teorikapittelet er autonomi og kreativitet en etablert størrelse som handler om at høy grad av autonomi gir høy kreativitet. Ledelse som utøver transformasjonsledelse ved å oppfordre sine ansatte om å løse oppgavene selvstendig, og inspirere dem til å engasjere seg i gjennomføringen av organisasjonsmål ved å legge til rette for god balanse mellom jobb og privatliv øker de ansattes autonomi som er viktig for kreativitet. Korrelasjonsanalysen samt svar fra åpne spørsmål indikerer også at det er en *positiv sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet*, og støtter dette. Hovedinntrykket fra de åpne spørsmålene er at respondenter oppfatter kreativitet også som mulighet/rom for utvikling av nye bedre måter for å løse problemer selvstendig samt at man kan bruke sine kunnskaper og erfaringer for å gjøre det. Det at de fleste respondenter skårer middels på positive utfordringer (gj.snitt 3,4) og klima for innovasjon (gj.snitt 3,1) indikerer også at det finnes mulig forbedringspotensial.

5.2.2 Sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet

Som er nevnt tidligere i teorikapittelet henger kreativitet og støtte tett sammen. En rekke studier underbygger at sosialt støtte har gunstige effekter på trivsel, helse og kreativitet (Amabile, 1996; Einarsen & Skogstad, 2000). Støtte som er delt i støtte fra ledelse og medarbeidere, bemyndig ledelse og vektlegging av menneskelige ressurser, har påvirkning for ansattes positive utfordringer/ indre motivasjon og klima for innovasjon som videre påvirker kreativitet. I et motivasjonspsykologisk perspektiv, som handler om ulike typer allmenne psykologiske behov, beskriver Einarsen og Skogstad (2000) at *behov for mellommenneskelig støtte og respekt* på arbeidsplassen danner grunnlag for det å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Det antas at høy grad av støtte gir høy kreativitet.

Støtte fra ledelse

Tabell 12 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations							
	Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Autonomi	Vekt_Ress	Bem_Led	Med_Støtt
Led_Støtt Pearson Correlation	,616**	,564**	0,199	,514*	,756**	,811**	,589**
Sig. (2-tailed)	0,002	0,005	0,351	0,012	0	0	0,004

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Ut ifra tabellen over vises at støtte fra ledelse har en signifikant, sterk sammenheng med bemyndig ledelse ($r=.81$; $p<.01$), middels sammenheng med autonomi ($r=.51$; $p<.01$) er

relativt sterkt relatert til innovasjonsklima ($r=.62$; $p<.01$) og positive utfordringer ($r=.56$; $p<.01$)

Svarene på de åpne spørsmålene til dels handler også om disse sammenhenger. På spørsmål om arbeidsmiljø (*hva betyr et godt arbeidsmiljø for deg?*) så svarer respondenter om at et godt arbeidsmiljø betyr: **“Rettferdig leder som behandler arbeidstakere likt, arbeidstakere skjønner sine roller i arbeidsprosessen”** og når ansatte får **”være med å påvirke og utvikle jobben sin”** betyr mye for at arbeidsmiljø blir forstått som godt. Dette også underbygger det teoretiske antakelse om at *det er positiv sammenheng mellom lederstøtte og sentrale betingelser for kreativitet*. Først og fremst er lederstøtte relatert til helsefremming, høyere nivåer av tilhengerhelse og lavere nivåer av jobbspennning og utbrenthet. For å unngå stress på jobb er det viktig å definere nøyaktig ansattes rolle i organisasjon. (Franke et al., 2014b). Når en veileder/leder som fungerer som en god arbeidsmodell, setter mål på riktig måte, støtter arbeidsgruppen, verdsetter individuelle bidrag og viser tillit til arbeidsgruppen der ansatte får være med på ting, fremmer kreativitet ifølge Amabile (1996).

De fleste respondenter i bedriften mener at de kan svært ofte eller ofte få hjelp og støtte fra sin nærmeste overordnede (71%) og at nærmeste sjef er villig til å lytte når de har problemer med arbeidet sitt (71%). I korrelasjonsanalyse vises at de som opplever høy lederstøtte skårer også høyt på positive utfordringer ($r=.56$; $p<.01$). Derfor antas det at ansatte som opplever høy lederstøtte, ser på arbeidet som mer meningsfylt og utfordrende på en positiv måte, oftere selv tar initiativ på sitt arbeidsted og i større grad opplever jobbkrav som handler om å lære nye kunnskaper og ferdigheter.

Respondenter beskriver et godt arbeidsmiljø som: **“forståelse for felles mål og respekt til hverandre”, “en ledelse som inkluderer”**. Med en slik generell oppfatning av arbeidsmiljø på den ene siden setter de lederstøtte i sammenheng med kreativitet der de på den andre siden svarer om at det å jobbe kreativt betyr: **”å utforske nye ting...se løsninger på arbeid som har blitt gjort på tradisjonelle måter”**, samt få følelse av **”påvirkningskraft... og profesjonalitet...”**.

Lederstøtte som er nevnt tidligere er sterkt relatert til innovasjonsklima ($r=.62$; $p<.01$). Derfor antas det at respondenter som opplever høy lederstøtte opplever oftere ledelses oppmuntring til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre på sitt arbeidsted, samt oftere tar selv initiativ på sitt arbeidsted.

Lederstøtte var signifikant korrelert med autonomi ($r=.51$; $p<.05$). Dette støttes også via svar fra de åpne spørsmål, der ledere som støtter sine medarbeidere og stoler på dem ved å gi dem mulighet til *"...å være selvstendig og bruke kunnskap man har opparbeidet seg..."* virker kreativitetsfremmende.

Bemyndig ledelse

Tabell 13 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations		Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Autonomi	Vekt_Ress	Led_Støtt	Med_Støtt
Bem_Led	Pearson Correlation	,522*	,536**	-0,015	,544**	,665**	,811**	0,344
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,008	0,945	0,007	0,001	0	0,117

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Når det gjelder bemyndig ledelse så er bildet litt annerledes. Under halv parten av respondenter (46%) opplever ledelses oppmuntring til å delta i viktige avgjørelser, si ifra når de har en annen mening (38%). Halvparten av dem (50%) føler også at nærmeste sjef svært ofte eller ofte hjelper sine underordnede med å utvikle deres ferdigheter, mens en fjerdedel (25%) mener at det skjer meget sjelden eller aldri.

Ifølge Kaufmann (2006), er det viktig at ledelsen klarer å formidle selve grunnideen om hva organisasjon er og bør være, gjerne i form av inspirerende visjon, og at den klarer å omforme, snevre egne interesser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Dette ifølge Kaufmann (2006) handler om transformasjonsledelse som er også gunstig for kreativitet.

Svarene fra de åpne spørsmål gjør også inntrykk av at ledelsesform er viktig for arbeidsmiljø. Respondenter svarer at et godt arbeidsmiljø betyr for respondenter: *"...en ledelse som inkluderer..."*, *"...forståelse for felles mål og respekt for hverandre..."*.

Respondenter som skårer høyt på bemyndig ledelse skårer også høyere på positive utfordringer ($r=.54$; $p<.05$). Høy skår på positive utfordringer innebærer at ansatte har høyere indre motivasjon, oftere ser på arbeidet sitt som meningsfylt, samt ser på arbeidet sitt som mer utfordrende på en positiv måte og opplever større krav for læring av nye kunnskaper og nye ferdigheter. Dette til dels indikeres også via svar fra de åpne spørsmål der respondenter svarer at *"... Et godt arbeidsmiljø er når god kommunikasjon er på plass og de ansatte får utviklingsmuligheter..."*.

Bemyndig ledelse som dreier seg om ledelses oppmuntring til å delta i viktige avgjørelser, hjelp til å lære seg nye kunnskaper og oppmuntring til å si ifra når man har en annen mening var signifikant middels relatert til innovasjonsklima ($r=.52$; $p<.05$). Innovasjonsklima som handler om i hvilken grad blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre på sitt arbeidssted (gj.snitt 2,8) og hvor ofte de tar initiativ på sitt arbeidsted (gj.snitt 3,2) oppleves av respondenter i bedriften som middels.

Bemyndig ledelse var på samme vis som lederstøtte relatert til autonomi ($r=.54$; $p<.01$).

Støtte fra medarbeidere

Tabell 14 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations		Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Autonomi	Vekt_Ress	Bem_Led	Led_Støtt
Med_Støtt	Pearson Correlation	0,398	0,326	0,009	-0,018	0,283	0,344	,589**
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,149	0,968	0,939	0,215	0,117	0,004

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Støtte fra medarbeidere var middels korrelert med innovasjonsklima ($r=.40$) og positive utfordringer ($r=.33$), men sammenhenger er ikke signifikant ($p>.05$). I deskriptiv statistikk kommer det frem at godt over halv parten mener at de kan meget ofte eller ofte få støtte og hjelp fra sine kolleger (63%), at arbeidskolleger er villig til å lytte når de har problemer med arbeidet (67%), at deres gruppe er dyktig til å løse problemer (57%) og at arbeidet i gruppen utføres på en fleksibel måte (61%). Det at medarbeiderstøtte er viktig for at arbeidsmiljø blir oppfattet som godt, indikerer svarene fra de åpne spørsmålene. Respondenter beskriver betydning for et godt arbeidsmiljø som: ” *at du har ansatte man kan stole på , kunnskap, godt humør , å være løsnings orientert*” og ” *...at man yter mere på jobb og får god kontakt med kollegaer...*”. Utsagn støtter til dels korrelasjon mellom støtte fra medarbeidere og klima for innovasjon ($r=.40$). Dette handler om at når de ansatte opplever høy støtte fra sine kolleger så tar de oftere selv initiativ på sitt arbeidssted og ser på arbeidet som mer meningsfylt.

Resultater fra korrelasjonsanalyse viser også at støtte fra medarbeidere var middels, ikke signifikant korrelert med positive utfordringer ($r=.33$). Det antas at indikatorer til positive utfordringer som jobbkrav om læring av nye kunnskap og nye ferdigheter og oppfatning av arbeidet som utfordrende på en positiv måte oppleves oftere når støtte fra medarbeidere oppfattes som høy. Som beskrevet i teorikapittelet medarbeiderstøtte har innvirkning på mestring av mulige belastninger. Det innebærer om hvor godt sosialt klima er, om hvordan en oppfatter at en kan få støtte fra betydningsfulle andre, om hvor sterk sosiale bånd i et nettverk

er. En rekke studier underbygger at sosialt støtte har gunstige effekter på trivsel, helse og kreativitet (Amabile, 1996; Einarsen & Skogstad, 2000).

Vektlegging av menneskelig ressurser

Tabell 15 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations		Klima_Innov	Pos_Utford	A_Press	Autonomi	Bem_Led	Led_Støtt	Med_Støtt
Vekt_Ressurs	Pearson Correlation	,496*	,540**	-0,105	,438*	,665**	,756**	0,283
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,009	0,632	0,042	0,001	0	0,215

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Vektlegging av menneskelig ressurser eller *organisatorisk oppmuntring* ifølge Amabile (1996) er et viktig arbeidsmiljøforhold som påvirker kreativitet. Dimensjonen handler om en organisasjonskultur som oppmuntrer kreativitet gjennom belønning og anerkjennelse for kreativt arbeid, mekanismer for å utvikle nye ideer, en aktiv strøm av ideer, og en felles visjon.

Svar fra de åpne spørsmålene handler til dels også om disse sammenhenger. Respondenter oppfatter et godt arbeidsmiljø når det er: *“...godt samarbeid med kolleger, gode tilbakemeldinger på god gjennomført jobb”*, *“...god kommunikasjon,..godt tilrettelagt og planlagt...”* og *“...vennlige mennesker og tilgivende ledere...”*.

Signifikant middels sammenheng mellom vektlegging av menneskelig ressurser og positive utfordringer ($r=.54$; $p<.01$) indikerer at jo oftere oppleves jobbkrav om læring av nye kunnskap og nye ferdigheter, arbeidet som utfordrer på en positiv måte og arbeidet oppfattes som meningsfylt desto oftere respondenter opplever vektlegging av menneskelige ressurser. Når det gjelder innovasjonsklima så var den middels relatert til vektlegging av menneskelige ressurser ($r=.50$; $p<.05$). Derfor antas det at når respondenter oppfatter høy vektlegging av menneskelig ressurser så oppleves oftere oppmuntring til å tenke måter for å gjøre tingene bedre på sitt arbeidssted og ansatte tar oftere selv initiativ på sitt arbeidssted. Disse sammenhenger sammen med svar fra åpne spørsmål, støtter min antakelse om at det er *positiv sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet*

Fra tabellen av deskriptiv statistikk ser vi at de fleste ansatte (50%) svært sjelden eller sjelden får belønning (penger, oppmuntring) for velgjort arbeid. Når det gjelder i hvilken grad blir de ansatte tatt vare på i bedriften skårer halv parten (50%) 3 som indikerer middels. Samme tendensen vises også når det gjelder oppfatning av graden ledelsen er opptatt av ansattes helse

og velvære. Det viste seg at ca. tredjedel av ansatte (35%) skårer middels og ca. tredjedel (35%) mener at ledelsen i svært liten grad eller liten grad er opptatt av ansattes helse og velvære, mens resten (30%) mener at ledelse i svært stor grad eller stor grad er opptatt av ansattes helse og velvære.

Oppsummering

For å oppsummere sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet vil jeg si at resultater fra korrelasjonsanalyser indikerte at lederstøtte, medarbeiderstøtte, bemyndig ledelse og vektlegging av menneskelig ressurser hadde positive sammenhenger med kreativitet. Disse sammenhenger støtter også Amabiles (1996) sin teori om at dimensjoner som *organisatorisk og ledelses oppmuntring samt støtte fra arbeidskollegaer* har positiv påvirkning for kreativitet, samt støtte det også mine forventninger om at det er positiv sammenheng mellom støtte og kreativitet. Hoved inntrykket av svarene fra de åpne spørsmålene er at respondenter rangerer høyt ***”godt samarbeid med kolleger, ledelse som inkluderer, gode tilbakemeldinger på god gjennomført jobb og god kommunikasjon”*** når de vurderer betydning for et godt arbeidsmiljø.

Når det gjelder kreativitets betydning så fellesnevner fra svarene til åpne spørsmålene er: ***”utfordring, nye og bedre løsning på gjøremål, selvstendighet, god planlegging og samarbeid, kunnskap og erfaring ”***. Dette handler om mekanismer for å utvikle nye ideer, felles visjon, ledelse som setter mål på riktig måte, støtter og viser tillitt til arbeidsgruppen ved å gi sine ansatte autonomi for å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode og til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. Slik oppfatning påvirker indremotivasjon som videre påvirker kreativitet. Ledelse som i form av inspirerende visjon, klarer å omforme, snevre egne interesser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner.

Derfor antas det at indikasjoner fra korrelasjons analyser sammen med svar fra åpne spørsmål støtter min antakelse om at *det er positiv sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet.*

5.2.3 Sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser for kreativitet

Tabell 16 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)

Correlations

		Klima_Innov	Pos_Utford	Autonomi	Vekt_Ress	Bem_Led	Led_Støtt	Med_Støtt
A_Press	Pearson Correlation	-0,006	0,255	0,212	-0,105	-0,015	0,199	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,98	0,24	0,332	0,632	0,945	0,351	0,968

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Verken innovasjonsklima eller positive utfordringer hadde signifikant sammenheng med arbeidspress. Arbeidspress var svakt relatert til positive utfordringer ($r=.26$; $p>.05$), mens innovasjonsklima viser ingen eller svært svak negativ sammenheng med arbeidspress ($r=-.01$; $p>.05$).

Halv parten (50%) av respondenter mener at arbeidsmengde som hopper seg opp oppstår svært ofte eller ofte, men det er bare noen få ansatte (8%) som opplever at det oppstår svært sjelden eller sjelden. Samme tendensen vises der godt over halv parten av respondenter (67%) meget ofte eller ofte opplever at det er nødvendig å jobbe i et høyt tempo, mens bare noen (8%) opplever det meget sjelden eller sjelden. Når de ansatte ble spurt om hvor ofte de har for mye å gjøre så har de fleste (54%) svart middels, som indikerer at det oppstår verken sjelden eller ofte. Fjerdedel (25%) påstår at det oppstår sjelden eller svært sjelden.

Respondenter opplever arbeidspress som litt over middels (gj.snitt 3,5). Det vil si at arbeidspress oppstår av og til eller nokså ofte. En indikator som legges merke til er at de fleste ansatte (54%) svarer at de meget sjelden eller sjelden har for mye å gjøre. I følge Amabile (1996) optimale utfordringer på jobb kan virke positiv for kreativiteten mens enormt arbeidspress er en hinder for kreativiteten.

Ut ifra teorier som er beskrevet i teorikapittelet var forventningene mine om at det er høyt arbeidspress i bedriften. Dette ville støttet min antakelse om at det er negativ sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser for kreativiteten. Siden korrelasjonsanalyse viser svak positiv sammenheng med positive utfordringer og svært liten negativ eller ingen sammenheng med innovasjonsklima, antakelsen om at det *det er negativ sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser for kreativiteten støttes ikke*.

Videre ville jeg se på mer detaljert korrelasjon med bakgrunnsvariabler.

5.2.4 Korrelasjon med bakgrunnsvariabler

Først har jeg laget korrelasjonsmatrise for alle variabler. Tabellen var ganske stor med mye informasjon så jeg fokuserte på bakgrunnsvariabler/kontrollvariabler som hadde signifikant sammenheng. Resultatene presenteres i tabellene under:

Tabell 17 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (bakgrunnsvariabler)

Variablene *utdanning* og *alder* ble kodet i stigende rekkefølge der høy tallmessig verdi betyr høy utdanning og høy alder. Når det gjelder variabelen *kjønn* så ble det gitt verdi 1 for menn og 2 for kvinner.

		25. Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	27. Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?	39. Krever jobben din at du lærer deg nye kunnskaper og nye ferdigheter?	41. Tar de ansatte selv initiativ på ditt arbeidsted?	44. Hvor viktig for deg å utvikle seg personlig gjennom jobben?	45. Hvor viktig for deg å få opplevelsen av å gjøre noe verdifult?	46. Hvor viktig for deg å kunne bruke din fantasi og kreativitet i arbeidet?	1. Kjønn	2. Alder	3. Utdanning
1. Kjønn	Correlation	-,407*	-0,231	-0,266	-0,127	-0,05	,426*	0,027	1		
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,277	0,219	0,565	0,815	0,038	0,903			
2. Alder	Correlation	0,181	0,192	-0,072	0,196	-0,08	-0,195	,438*	-,446*	1	
	Sig. (2-tailed)	0,396	0,368	0,744	0,371	0,711	0,361	0,037	0,029		
3. Utdanning	Correlation	0,375	,433*	,419*	,526**	,466*	0,22	0,387	0,14	0,221	1
	Sig. (2-tailed)	0,071	0,035	0,047	0,01	0,022	0,302	0,068	0,514	0,299	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Av tabellen ser vi at kjønn var negativt korrelert med påvirkningskraft av tildelt arbeid ($r=-.41$; $p<.05$). Dette handler om at i motsetning til kvinner oppfatter menn i bedriften oftere at de kan påvirke mengde av tildelt arbeid.

Når det gjelder utdanningsvariabel så fant jeg at utdanning og mulighet til å bestemme når man skal ta pauser hadde signifikant sammenheng ($r=.43$; $p<.05$). Dette indikerer at ansatte med høyere utdanning i større grad opplever at de kan bestemme når de skal ta pauser enn ansatte med lavere utdanning. Det var også moderat signifikant sammenheng mellom utdanning og jobbkrav for læring av nye kunnskaper og ferdigheter ($r=.42$; $p<.005$). Det vil si at mer utdannede ansatte oppfatter også større krav for læring av nye kunnskaper og ferdigheter enn ansatte med lavere utdanning. Utdanning var også middels korrelert med hvor ofte de ansatte tar initiativ på sitt arbeidssted ($r=.526$; $p<.001$). Positive og signifikante sammenhenger indikerer at jo høyere utdanning man har desto er det viktigere for ansatte til å utvikle seg gjennom jobben ($r=.47$; $p<.005$) og bruke sin fantasi og kreativitet i arbeidet ($r=.44$; $p<.005$).

Negativ signifikant korrelasjon mellom alder og kjønn indikerer at majoriteten av eldre ansatte i bedriften utgjør menn ($r=-.47$; $p<.005$).

Tabell 18 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (Ansiennitet i bedrift og i stilling)

	15. Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?	28. Kan du selv bestemme lengden på pausene dine?	32. Har du kontroll over din egen jobb din arbeidsmiljø?	33. Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hoper seg opp?	37. Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?	46. Hvor viktig for deg å kunne bruke din fantasi og kreativitet i arbeidet?	2. Alder	5. Ansienitet i bedriften	6. Ansienitet i stilling
5. Ansienitet i bedriften	Correlation Sig. (2-tailed) -0,162 0,448	,424* 0,039	0,292 0,167	0,358 0,085	,443* 0,03	0,224 0,304	0,335 0,11	1	
6. Ansienitet i stilling	Correlation Sig. (2-tailed) -,416* 0,043	0,32 0,128	,410* 0,047	,405* 0,05	,454* 0,026	,578** 0,004	,460* 0,024	,650** 0,001	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Av tabellen ser vi en signifikant middels negativ sammenheng ($r = -.42$; $p < .05$) som viser at ansatte som jobber lenger i samme stilling opplever også at deres arbeidsresultater blir mindre verdsatt av nærmeste sjef. Positive middels sammenheng mellom ansiennitet og i hvor stor grad kan ansatte bestemme lengden på pausene sine ($r = .42$; $p < .05$) indikerer at med økende ansiennitet i bedriften får de ansatte i større grad bestemme lengden på pausene sine og samt har bedre kontroll over sin egen jobb ($r = .41$; $p < .05$). Middels korrelasjon mellom opplevelsen av ujevn arbeidsmengde som hoper seg opp og ansiennitet i stilling ($r = .41$; $p = .05$) peker på at ved økende ansiennitet i samme stilling opplever respondenter oftere ujevn arbeidsmengde. Signifikant sammenheng mellom opplevelse av at spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet var signifikant relatert til økende ansiennitet både i bedriften ($r = .44$; $p < .05$) og i stilling ($r = .45$; $p < .05$). Når det gjelder viktigheten for å kunne bruke sin fantasi og kreativitet i arbeidet fant jeg at det er middels sammenheng med ansattes ansiennitet i stilling. ($r = .58$; $p < .01$). Dette handler nettopp om at jo lenger ansatte jobber i samme stilling, desto oftere de opplever viktigheten for å kunne bruke sin fantasi og kreativitet i arbeidet.

Tabell 19 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (Ansettelsesforhold og arbeidstid)

	20. Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift? (penger, oppmuntring)	26. Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?	30. Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer som du skal samarbeide med?	32. Har du kontroll over din egen jobb din arbeidsmiljø?	34. Må du arbeide overtid?	5. Ansienitet i bedriften	6. Ansienitet i stilling	7. Ansettelsesforhold	8. Arbeidstid
7. Ansettelsesforhold	Correlation Sig. (2-tailed) 0 1	-,594** 0,003	-,413* 0,05	-,409* 0,047	0,023 0,917	-0,23 0,281	-0,086 0,69	1	
8. Arbeidstid	Correlation Sig. (2-tailed) -,445* 0,029	0,361 0,09	-0,043 0,844	0,404 0,05	,647** 0,001	,439* 0,032	,712** 0	-0,174 0,416	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Arbeidstid var sterkt signifikant relatert til oppfatning av at ansatte må jobbe overtid ($r = .65$; $p < .01$). Det vil si at respondenter som jobber over 37,5 timer i uke opplever at de oftere må jobbe overtid. Signifikant sammenheng mellom arbeidstid og belønning for velgjort arbeid ($r = -.45$; $p < .05$) indikerer at ansatte som jobber overtid får sjeldnere belønning for velgjort arbeid. En annen interessant ting var at arbeidstid hadde sterk signifikant sammenheng med ansiennitet i stilling ($r = .71$; $p < .01$). Det handler om at ansatte som jobber lengst i samme stilling er også de som er mest utsatt for overtidarbeid. I motsetning til faste ansatte

oppfatter midlertidige ansatte at de i mindre grad kan bestemme sitt arbeidstempo ($r=-.59$; $p<.01$), påvirke avgjørelser om hvilke personer som de skal samarbeidet med ($r=-.41$; $p<.05$) og generelt har mindre kontroll over sin egen jobb i sitt arbeidsmiljø ($r=-.41$; $p<.05$).

5.2.5 Indremotivasjon og positive utfordringer

Tabellen under viser gjennomsnitt på indre motivasjon ved ideell jobb og positive utfordringer med nåværende jobb.

Tabell 20 Gjennomsnitt og Standard avvik: indre motivasjon og positive utfordringer

	Gjennomsnitt	Std. avvik
Pos_Utford	3,43	1,07
Indre_motivasjon	4,20	0,63

Gjennomsnittsforskjell (0,8) mellom positive utfordringer på jobb og indre motivasjon indikerer at indre motivasjon på nåværende tidspunkt er mindre enn det det hadde vært ved ideell jobb. For å se litt nærmere på det har jeg laget en krysstabell som viser hvordan respondenter vurderer om nåværende arbeid er meningsfylt (gj.snitt 3,7) og hvor viktig for respondenter er opplevelsen av å gjøre noe verdigfullt ved en ideell jobb (gj.snitt 4,3).

Tabell 21 krysstabell. spørsmål 40 (positive utfordring) og spørsmål 45 (indremotivasjon)

45. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt?

	3	4	5	Total
1	1 25,0 %	0 0,0 %	1 9,1 %	2 8,3 %
2	0 0,0 %	1 11,1 %	1 9,1 %	2 8,3 %
3	1 25,0 %	3 33,3 %	1 9,1 %	5 20,8 %
4	1 25,0 %	5 55,6 %	2 18,2 %	8 33,3 %
5	1 25,0 %	0 0,0 %	6 54,5 %	7 29,2 %
Total	4 100,00 %	9 100,00 %	11 100,00 %	24 100,00 %

40. Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?

I tabellen vises hvordan respondenter svarte på begge spørsmål. Vi ser fra tabellen at opplevelsen av å gjøre noe verdifullt er viktig for de fleste ansatte der laveste skårverdi var 3. 20 respondenter av 24 mener at opplevelsen av å gjøre noe verdifullt er viktig eller svært

viktig for dem. Samtidig skårer syv av dem middels eller lavere på hvor ofte ser de på arbeidet sitt som meningsfylt. I følge Amabile (1996) og Kaufmann (2006) er verdifulle og meningsfylte oppgaver som tilsvarer arbeiderens interesser har en direkte effekt på indre motivasjon og samtidig på kreativitet.

5.3 Oppsummering

De fleste av respondenter i bedriften er menn (75%), har fast jobb (91,3%) og er høyt utdannet (46%). Ansiennitet i bedriften viser at majoriteten av respondenter har jobbet i bedriften under 2 år (54,2%) der de fleste (63%) er høytutdannet. Videre vises det at ansiennitet i bedriften hadde moderat negativ sammenheng med utdanning ($r=-.25$). Dette er en indikasjon på at med økende ansiennitet i bedriften synker antall ansatte med høyere utdanning men sammenhengen er ikke signifikant ($p>.05$).

Det var liten forskjell mellom gjennomsnitt for samtlige arbeidsmiljødimensjoner som har betydning for sentrale betingelser for kreativitet. Av alle arbeidsmiljøforholdene var respondenter mest positiv for støtte fra medarbeidere (gj.snitt 3,8) og støtte fra nærmeste leder (gj.snitt 3,6), mens både autonomi og vektlegging av menneskelige ressurser var vurdert under middels (gj.snitt 2,9).

Autonomi som følelsen av frihet og uavhengighet i arbeidet var positivt relatert til bemyndig ledelse ($r=.54$; $p<.01$), lederstøtte ($r=.51$; $p<.05$), positive utfordringer ($r=.46$; $p<.01$) og innovasjonsklima ($r=.34$; $p>.05$). Dette indikerer nettopp om at høy grad av disse forhold gir høy autonomi og derfor støtter min antakelse om at det er en *positiv sammenheng mellom autonomi og sentrale betingelser for kreativitet*.

Når det gjelder arbeidspress så var den svakt relatert til sentrale betingelser for kreativitet, og den var ikke signifikant ($p>.05$). De fleste respondenter (54%) skåret middels når de ble spurt om hvor ofte de har for mye å gjøre. Dette indikerer middels arbeidspress (gj. snitt 3,5) og min antakelse om at *det er negativ sammenheng mellom arbeidspress og sentrale betingelser kreativitet* støttes ikke.

For å oppsummere sammenheng mellom støtte og kreativitet vil jeg si at resultater fra korrelasjonsanalyse indikerte at alle former for støtte hadde positiv sammenheng med både positive utfordringer og innovasjonsklima. Positive utfordringer var signifikant korrelert med lederstøtte ($r=.56$; $p<.01$), medarbeiderstøtte ($r=.33$; $p>.05$), bemyndig ledelse ($r=.54$; $p<.01$) og vektlegging av menneskelig ressurser ($r=.54$; $p<.01$). Derfor antas det at disse indikasjoner

støtter det teoretiske antakelsen om at *det er positiv sammenheng mellom støtte og sentrale betingelser for kreativitet.*

6 Avslutning

I denne studie har jeg tatt utgangspunkt i ansattes oppfatning av arbeidsmiljøforhold som har betydning for kreativitet. Sentrale betingelser for kreativitet som legges vekt på i denne studie er nettopp autonomi, støtte og arbeidspress.

Autonomi

Autonomi i litteraturen er funnet å være viktig for kreativitet men det er klare begrensninger om hva Mydland kan gjøre for å øke autonomi for de ansatte. Mydland som de andre matprodusenter er underlagt strenge etiske og hygieniske krav fra myndighetene som gjør at faste rutiner i produksjon, rekkefølger på prosedyrer, produksjonsmetoder som brukes daglig ikke kan endres så lett. Mydland er relativ liten familiebedrift og det antas at teamarbeid er en viktig suksessfaktor der ansattes fravær påvirker effektiviteten. Derfor antas det at de fleste respondenter (71%) i mindre grad kan bestemme sin arbeidstid (fleksitid). Når det gjelder kjønn så antas det at menn i bedriften kan oftere påvirke mengde av tildelt arbeid enn kvinner ($r=-.41$; $p<.05$).

Arbeidspress

Ifølge teorier kan høyt arbeidspress føre til gjennomtrekk av ansatte og virke hindrende for kreativitet, mens optimalt arbeidspress kan gi positivt utslag. Som argumentert tidligere i bakgrunnskapittelet, var antakelsen at Mydland er preget av høyt arbeidspress.

Over halv parten av ansatte (64%) mener at det ofte eller svært ofte er nødvendig å jobbe i et høyt tempo. Samtidig skårer de (54%) middels på hvor mye de har å gjøre. De fleste (75%) hevder at de jobber over 37,5 timer i uke mens kun få (13%) mener at de svært ofte eller ofte må jobbe overtid. Dette indikerte på at arbeidspress i bedriften er ikke for høyt (gj.snitt 3,5) som antatt. Når det gjelder sammenheng mellom ansiennitet og arbeidspress indikerte at ansatte som jobber lenger i samme stilling opplever oftere at arbeidsmengde er ujevn og hopper seg opp ($r=.41$; $p=.05$) samtidig er de mest utsatt for overtidarbeid ($r=.71$; $p<.01$).

En annen ting som legges merke til er at over halv parten av respondenter (54%) har jobbet i bedriften under to år. Hvis økt omsetning (ca. 30%) de siste tre årene skyldes effektivisering og ikke at bedriften har vokst (antall ansatte), ville dette indikert en betydelig gjennomtrekk

av ansatte. Arbeidsstress som er et symptom på belastende arbeidsmiljø kan, ifølge Veldhoven (2012), være årsaken til profesjonell utbrenthet, gjennomtrekk av ansatte, fravær, svekkede arbeidsresultater. I deskriptiv statistikk kommer det frem at godt over halv parten av respondentene (65%) mener at, svært sjelden eller sjelden, forholdet mellom ansatte og deres nærmeste sjef er en kilde til stress for dem, mens mindre antall (13%) mener at det skjer ofte eller svært ofte.

Endringene skjer hurtigere enn før og folk bytter jobb oftere enn før. På den ene siden kan en av forklaringene for økt mobilitet både i verdens og i det norske arbeidsliv være at arbeidsgivere trenger stadig ny kompetanse, og vil ansette og beholde folk som innehar denne kompetansen. På den andre siden vises det at å lære og utvikle seg blir viktigere og viktigere for de fleste ansatte (Bøe, 2017).

Støtte

I teorier er støtte og kreativitet en etablert sammenheng. Det handler om at høy støtte gir høy kreativitet. Denne sammenheng finner jeg også i Mydland.

Verdsetting av menneskelige ressurser var signifikant relatert til ansattes indre motivasjon og dermed positive utfordringer ($r=.54$; $p<.01$), der halv parten (50%) opplever at de svært sjelden eller sjelden får belønning (oppmuntring, penger) for velgjort arbeid. Dette vises også i korrelasjonsanalyse der ansatte som jobber lenger i samme stilling opplever også at deres arbeidsresultater blir mindre verdsatt av nærmeste sjef ($r= -.42$; $p<.05$).

”...Gode tilbake meldinger for godt gjennomført jobb...” betyr mye for respondenter for at arbeidsmiljø blir oppfattet som godt og som mulig forklaring på resultatene kan være at bedriften er i vekst og holder på med å bygge ut. Det koster å vokse og derfor antas det at det er begrensning på hva man får gjort i løpet av en arbeidsdag siden ledelsen har mange flere ting på agendaen enn vanlig. Det å ha **“...en god plan, god kommunikasjon og et godt samarbeid...”** ifølge respondenter, kan gi positivt utslag for ansattes indremotivasjon og at **”...alle blir engasjert i jobben”**.

Selv om staben i bedriften består av mange høyt utdannede (46%) viser statistisk analyse at det er negativ sammenheng mellom ansiennitet i bedriften og utdanning ($r=-.25$). Trenden om at antall høyt utdannede minker ved økende ansiennitet kan være en indikasjon på at det finnes forbedringspotensial på å finne bedre match mellom ansattes ønsker og dens arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø betyr mye for ansatte. De hevder at **”...et godt arbeidsmiljø**

er trivsel og trygghet som gjør at jeg klarer å videreutvikle meg faglig og menneskelig...". Dette handler også om ansattes indre motivasjon. Over en tredjedel (38%) av respondenter skårer høyere på hvor viktig er opplevelsen av å gjøre noe verdifull ved en ideell jobb enn hvor ofte de ser på jobben sin som meningsfylt.

Årsakene til dette kan være sammensatte og siden denne forskningen handler om arbeidsmiljø og kreativitet på et bestemt tidspunkt, kan studie kun si noe om nåværende situasjon.

Det å etablere stimulerende, støttende og positivt utfordrende miljøer, kan være en god hjelp for å forbedre og å opprettholde kreativitet. Ved å fokusere på de ansatte som jobber mest, antas det å være en god start for å forbedre deres indre motivasjon siden sammenheng mellom arbeidstid og oppfatning på hvor ofte ansatte blir verdsatt var negativt korrelert ($r=-.45$; $p<.05$). Det å legge merke til, engasjere, støtte og å oppmuntre sine ansatte, særlig som er høyutdannede og jobber lengst i samme stilling antas å være viktig siden de har større behov for å utvikle seg gjennom jobben, behov for å bruke sin fantasi og kreativitet, samt behov for å vise initiativ på sitt arbeidssted.

Videre forskning

Dette studiet har hatt fokus på hvordan ansatte ved H. Mydland as oppfatter ulike arbeidsmiljøforhold som påvirker kreativitet. Dette kunne vært interessant å sammenligne bedriften i større perspektiv, med flere kjøttbedrifter der man kunne ha mulighet til å generalisere funnene.

Selv om korrelasjonsanalysene som er gjort (Pearsons r) i og for seg er korrekte, er det for få respondenter til at vi uten videre kan stole på resultatene. Flere respondenter ville kanskje gitt et annet bilde, men organisasjonen som studeres er ikke større. Derfor anbefales det å bruke kvalitativ metode i tillegg for studie med få respondenter ($N<30$). I mitt tilfelle mener jeg at intervjuer med mindre antall respondenter på samme måte som med åpne spørsmål ville kunne supplere analysen og øke oppgavens validitet.

Referanseliste

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*.

Arbeidsmiljøloven Kapittel 3. Virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet. § 3-1. Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, (2005).

Bass, B. M. (1990). *BASS & STODDILL'S Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (Third Edition ed.): The free press, A division of Mavmillan, Inc., New York.

Bøe, E. (2017). REKORDMANGE TROR DE VIL SKIFTE JOBB NESTE HALV ÅR
Andelen ansatte i privat sektor som forventer å skifte jobb de neste seks månedene, er den høyeste på 10 år i Norge. Det viser fersk mobilitetsundersøkelse i privat sektor, gjennomført i 33 land. Retrieved from Randstad.no website: <https://www.randstad.no/om-oss/presse/rekordmange-tror-de-vil-skifte-jobb-neste-halvar/>

Commission, E. (2008). *European pact for Mental Health and Well-being*. Paper presented at the EU HIGH-LEVEL CONFERENCE TOGETHER FOR MENTAL HEALTH AND WELLBEING, Brussel.
http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/pact_en.pdf

Cook, D. D. (2017). *Luther on leadership: Leadership Insight from the Great Reformer*: Wipf and Stock Publishers.

Dunkl, A., Jiménez, P., Žižek, S. S. a., Milfelner, B., & Kallus, W. K. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership.
<https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-SQ1SJM4U/f3b5e6b7-3d6d-424d-8f17-5f57334e8843/PDF>

Einarsen, S., & Skogstad, A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø*: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Eriksson, A. (2011). Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:786453/FULLTEXT01.pdf>

Ertcin, S. S. (2012). *DISCUSSION ABOUT LEADERSHIP: In Different Fields*.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th Edition ed.): Sage Publications Ltd.

Franke, F., Felfe, J. r., & Pundt, A. (2014a). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_1_2014_Franke

Franke, F., Felfe, J. r., & Pundt, A. (2014b). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership **. http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_1_2014_Franke

Fray, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 1667.

Gaižauskienė, L. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos - Globalios priežastys, lemiančios darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo modeliavimo poreikį. http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf

Grønli, K. S. (2006). Satellittene forandret verden. Retrieved from www.forskning.no website: <https://forskning.no/meteorologi-geofag-historie/satellittene-forandret-verden/1017148>

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/386.pdf>

Hannu Anttonen, F., Finland, Tuula Räsänen, F., Finland, Markku Aaltonen, F., Finland, Päivi Husman, F., Finland, Kari Lindström, F., Finland, Matti Ylikoski, F., Finland, . . . Richard Wynne, W. R. C., Ireland. (2008). *Well-being at Work -New Innovations and Good Practices*. Finnish Institute of Occupational Health Helsinki 2008 Retrieved from https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:97wOrGEf6oAJ:https://www.researchgate.net/profile/Henarath_Opatha/post/Could_you_please_recommend_any_reading_source_about_relationship_between_employee_well-being_and_innovation_behavior_in_organization/attachment/5a543aed4cde266d58812d7f/A/S%253A580735535980544%25401515469549153/download/Well_being_at_work_new_innovations_and_good_practices.pdf+&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no&client=safari.

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., . . . Broek, K. V. d. (2014). *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks*. Retrieved from http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/31143/1/PubSub8693_Hassard.pdf

ILO. (2018). Workplace well-being. Retrieved from https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 ed.).

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*: Cambridge University press.

Kaufmann, G. (2006). *Hva er kreativitet*: Universitetsforlaget AS.

Kaufmann, G. (2010). *Hva er KREATIVITET*: Universitetsforlaget.

Kaufmann, G. (2014). Arbeidsmiljøet avgjør kreativiteten din. Retrieved from <https://psykologisk.no/2014/05/arbeidsmiljoeet-avgjor-kreativiteten-din/>

Kurgoniene, B. (2011). *Organizacijos lyderio kiseninis vadovas*: Andrena.

Ledernytt.no. (2017). Stort kreativitetspotensial ved norske arbeidsplasser. <https://www.ledernytt.no/stort-kreativitetspotensial-ved-norske-arbeidsplasser.5237326-355436.html>

McNeese, B. (2016). Are the Skewness and Kurtosis Useful Statistics? Retrieved from www.spcforexcel.com website: <https://www.spcforexcel.com/knowledge/basic-statistics/are-skewness-and-kurtosis-useful-statistics>

Midtbø, T. (2013). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*: Universitetsforlaget.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (Seventh Edition ed.).

Proff.no. (2018). H. Mydland as. <https://www.proff.no/regnskap/h-mydland-as/tromsø/kjøtt-og-vilt/IGADAK1035R/>

Randstad. (2017). *global report Randstad Workmonitor 1 st quarter 2017:being an entrepreneur is considered attractive, but actually becoming one, seems a step too far incl. quarterly mobility, job change and job satisfaction*. Retrieved from [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Campaigns/Randstad Workmonitor Global Q1 March2017 \(1\).pdf?submissionGuid=c5022c9d-a1a5-4009-bfd4-e8f55a64b3c2](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Campaigns/Randstad%20Workmonitor%20Global%20Q1%20March2017%20(1).pdf?submissionGuid=c5022c9d-a1a5-4009-bfd4-e8f55a64b3c2)

Rodríguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Jornal of Happiness studies*.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction (pp. 5-14): University of Pennsylvania, Claremont Graduate University

Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, N. K., Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., . . . Ørheide, E. (2001). *Brukerveiledning QPS Nordic: Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid* Retrieved from https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning_qpsnordic.pdf

Spørreundersøkelser.no. (2018). Kalkulasjon av feilmargin. Retrieved from <http://www.spørreundersøkelser.no/kalkulator/>

Stranden, A. L. (2016). Det er lønnsomt å sette inn tiltak for bedre arbeidsforhold. <https://forskning.no/okonomi-arbeid-forebyggende-helse/det-er-lonnsomt-a-sette-inn-tiltak-for-bedre-arbeidsforhold/377937>

Stuzinas, R. (2015). SVETIMŽODIS KREATYVUS , -I IR JO VEDINIAI: REIKŠMĖS IR ATITIKMENYS. Retrieved from http://www.bendrinekalba.lt/Straipsniai/88/Stuzinas_BK_88_straipsnis.pdf

Veidal, A., Hval, J. N. v., & Kjølseth, T. (2013). *Innovasjon i kjøttbransjen: Status, forutsetninger og suksesskriterier*. Retrieved from <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2445503/NILF-Rapport-2013-02.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Veldhoven, M. v. (2012). About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic human resource management. Inaugural lecture: Tilburg University.

Veldhoven, M. v., & Peccei, R. (2015). WELL-BEING AND PERFORMANCE AT WORK The role of context: Psychology Press.

Weiss, S., & Molitor, N. (2018). Stress at work. Retrieved from <http://www.apa.org/helpcenter/job-stress.aspx>

Wikipedia. (2018). Kreativitet. Retrieved from <https://no.wikipedia.org/wiki/Kreativitet>

Woll, K. (2009). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer: En studie av ansattes innovative potensial.*

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of Organizational Creativity. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/234022043_Toward_a_Theory_of_Organizational_Creativity

Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders Are They Different? .
http://websites.uwlax.edu/kinckman/390_Paperwork/Managers_and_Leaders_3.pdf

Aagestad, C., Tynes, T., Sterud, T., Johannessen, H. k. A., Gravseth, H. M., Løvseth, E. K., Steinar Aasnæss. (2015). *FAKTABOK OM ARBEIDSMILJØ OG HELSE 2015.*

Figurer og tabeller

Figur 1. Sammenheng mellom arbeidsmiljøforhold og kreativitet.....	20
Tabell 1 Operasjonalisering av uavhengige variabler.....	17
Tabell 2 Operasjonalisering av avhengige variabler.....	20
Tabell 3 Nivåer i QPSNordic spørreskjemaet, klassifisert etter begrepsnivå.....	23
Tabell 4 (Cronbach's Alpha verdier på faktorer)	27
Tabell 5 Svaralternativer til bakgrunns spørsmål.	30
Tabell 6 Deskriptiv statistikk av bakgrunnsvariabler N=24	30
Tabell 7 Crosstabs. Utdanning og ansiennitet (N=24).....	31
Tabell 8 Deskriptiv statistikk på variabelnivå	32
Tabell 9 Deskriptiv statistikk på indeksnivå.....	33
Tabell 10 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	34
Tabell 11 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	35
Tabell 12 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	37
Tabell 13 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	39
Tabell 14 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	40
Tabell 15 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	41
Tabell 16 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (indeksnivå)	42
Tabell 17 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (bakgrunnsvariabler).....	44
Tabell 18 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (Ansiennitet i bedrift og i stilling)	44
Tabell 19 Korrelasjonsmatrise basert på Pearson's r. (Ansettelsesforhold og arbeidstid).....	45
Tabell 20 Gjennomsnitt og Standard avvik: indre motivasjon og positive utfordringer	46
Tabell 21 krysstabell. spørsmål 40 (positive utfordring) og spørsmål 45 (indremotivasjon) ..	46

Vedlegg

Vedlegg 1. Deskriptiv statistikk (Gjennomsnitt, median, std. avvik, skjevhet, kurtose, range)

		Statistics							
		N		Mean	Median	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Range
		Valid	Missing						
Indeks	Med_Støtt	22	2	3,8	3,9	0,7	-0,53	0,30	3
	Led_Støtt	24	0	3,6	3,8	1,0	-0,83	-0,05	4
	Bem_Led	24	0	3,1	3,5	1,2	-0,53	-0,90	4
	Vekt_Ressurs	23	1	2,9	3,0	1,0	0,10	-0,31	4
	Autonomi	23	1	2,9	2,6	0,9	0,26	-0,95	3
	A_Press	24	0	3,5	3,7	0,8	-0,23	-0,13	3
	Pos_Utford	23	1	3,4	3,7	1,1	-0,55	-0,33	4
	Klima_Innov	22	2	3,1	3,0	0,9	-0,12	0,55	4
Variable	9. Hvis du trenger det kan du få støtte og hjelp	24	0	3,7	4,0	1,2	-0,59	-0,63	4
	10. Hvis du trenger det , er dine arbeidskollegen	24	0	3,8	4,0	1,0	-0,88	1,05	4
	11. Utføres arbeidet i gruppen på en fleksibel m	23	1	3,8	4,0	0,9	-0,03	-0,71	3
	12. Er gruppen din dyktig til å løse problemer?	23	1	3,7	4,0	1,0	-0,09	-0,97	3
	13. Hvis du trenger de, kan du få støtte og hjelp	24	0	3,9	4,0	1,2	-0,92	-0,02	4
	14. Hvis du trenger det, er din sjef villig til å lytt	24	0	3,8	4,0	1,2	-0,83	-0,33	4
	15. Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din næ	24	0	3,2	3,0	1,0	0,13	-0,29	4
	16. Er forholdet mellom deg og din nærmeste s	23	1	2,3	2,0	1,2	0,95	0,42	4
	17. Oppmuntrer din nærmestesjef deg til å delt	24	0	3,1	3,0	1,3	-0,38	-0,87	4
	18. Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å si if	24	0	3,0	3,0	1,1	-0,32	-0,76	4
	19. Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle	24	0	3,3	3,5	1,5	-0,46	-1,14	4
	20. Får du belønning for velgjort arbeid i din be	24	0	2,5	2,5	1,1	0,32	-0,37	4
	21. I hvilken grad setter du pris på å være medl	24	0	3,8	4,0	0,9	-0,25	-0,72	3
	22. I hvilken grad blir de ansatte tatt vare på ve	24	0	3,2	3,0	1,0	0,20	0,15	4
	23. I hvilken grad er ledelsen ved din bedrift op	23	1	3,0	3,0	1,2	0,24	-0,71	4
	24. Hvis det finnes flere forskjellige måter å utf	24	0	3,7	4,0	1,1	-0,93	0,43	4
	25. Kan du påvirke mengden av arbeid som blir	24	0	3,0	3,0	1,3	0,06	-0,81	4
	26. Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?	23	1	3,2	3,0	1,2	-0,18	-0,48	4
	27. Kan du selv bestemme når du skal ta pauser	24	0	2,5	2,0	1,4	0,50	-0,91	4
	28. Kan du selv bestemme lengden på pausene	24	0	1,8	1,0	1,3	1,30	0,45	4
	29. Kan du selv bestemme arbeidstiden din (flek	24	0	2,9	3,0	1,2	0,08	-0,59	4
	30. Kan du påvirke avgjørelser om hvilke person	23	1	2,7	3,0	1,3	-0,06	-1,35	4
	31. Kan du påvirke beslutninger som er viktige f	23	1	3,4	4,0	1,3	-0,58	-0,45	4
	32. Har du kontroll over din egen jobb i din arbe	24	0	3,9	4,0	1,0	-1,02	1,24	4
	33. Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hop	24	0	3,6	3,5	1,0	-0,38	0,37	4
	34. Må du arbeide overtid?	24	0	2,4	3,0	1,1	0,22	-0,53	4
	35. Er det nødvendig å arbeidet i et høyt tempo	24	0	3,8	4,0	1,0	-0,87	0,83	4
	36. Har du for mye å gjøre?	24	0	3,0	3,0	0,9	0,08	0,82	4
	37. Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter ny	24	0	3,5	4,0	1,4	-0,51	-1,06	4
	38. Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv m	24	0	3,4	4,0	1,2	-0,57	-0,29	4
	39. Krever jobben din at du lærer deg nye kunn	23	1	3,3	4,0	1,4	-0,52	-0,83	4
	40. Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	24	0	3,7	4,0	1,2	-0,79	-0,09	4
	41. Tar de ansatte selv initiativ på ditt arbeidste	23	1	3,2	3,0	1,0	-0,48	0,37	4
	42. Blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut må	23	1	2,8	3,0	1,1	-0,11	-0,41	4
	43. Er det god nok kommunikasjon i din avdelin	24	0	3,3	3,0	1,2	0,10	-0,78	4
	44. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor vikti	24	0	4,1	4,0	1,0	-0,49	-1,16	3
	45. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor vikti	24	0	4,3	4,0	0,8	-0,55	-0,95	2
	46. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor vikti	23	1	4,1	4,0	0,8	-0,81	0,62	3

Vedlegg 2. Spørreskjema (Nettskjema)

Kartlegging av arbeidsmiljø i H. Mydland as

Side 1

Forespørsel om deltakelse i spørreundersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er masterstudent i strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø og henvender meg til deg i forbindelse med min mastergradsprosjekt. Dette er en invitasjon til deg om å være med på en spørreundersøkelse.

Formålet med spørreskjemaet er å samle inn data til en masteroppgave som skal undersøke forholdet mellom arbeidsmiljø og kreativitet.

Behandling av data

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning ved NSD -Norsk senter for forskningsdata.

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt, og det skal ikke offentligjøres data som muliggjør identifikasjon av enkeltpersoner. Det er kun meg og veilederen min som får tilgang til datamaterialet. Alt datamaterialet slettes ved prosjektslutt, 30.11.2018.

Frivillig deltakelse

Undersøkelsen er frivillig, og det er mulighet for å trekke seg når som helst i prosessen. Respondent kan trekke seg ved å sende en henvendelse til meg på e-post: ama152@post.uit.no.

Respondenten gir samtykke til å delta ved å klikke på knappen "Neste side" nederst på siden.

 Sideskift

Side 2

Besvarelse av spørreskjemaet

På følgende sider vil du finne spørsmål om arbeidet ditt og organisasjonen som du arbeider i.

Ta den tiden du trenger for å svare. Du avgir svar på de fleste spørsmålene ved å hake av det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

Du bruker en skala fra 1 til 5, der **1=helt uenig/i svært liten grad** og **5=helt enig/i svært stor grad**

Foreksempel:

Er gruppen din dyktig til å løse problemer?

meget sjelden eller aldri	nokså sjelden	av og til	nokså meget	meget ofte eller alltid
1	2	3	4	5

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

1. Kjønn *

- Mann
 Kvinne

2. Hvor gammel er du? *

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

3. Formell utdanninge *

- Grunnskole
 Videregående
 Høyskole eller universitet

4. Yrke *

Velg ... 

5. Hvor lenge har du arbeidet for Mydland ? *

- 2 år eller mindre
- 3 - 7 år
- 8 - 15 år
- 16 år eller mer

6. Hvor lenge har du arbeidet i ditt nåværende stilling? *

- Under 1 år
- 1-2 år
- 3 år eller mer

7. Ansettelsesforhold *

- Fast ansatt
- Midlertidig

8. Hvor mange timer arbeider du vanligvis pr uke? *

- 37,5 timer eller mindre
- Over 37,5 timer



Sideskift

SOSIALT SAMSPILL

Side 3

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=meget sjelden eller aldri** til **5=meget ofte eller alltid**.

	1	2	3	4	5
9. Hvis du trenger det kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskolleger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Hvis du trenger det, er dine arbeidskolleger villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Utføres arbeidet i gruppen på en fleksibel måte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Er gruppen din dyktig til å løse problemer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Hvis du trenger de, kan du få støtte og hjelp fra din nærmeste overordnede?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Hvis du trenger det, er din sjef villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Er forholdet mellom deg og din nærmeste sjef en kilde til stress for deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Oppmuntrer din nærmestesjef deg til å delta i viktige avgjørelser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å si ifra når du har en annen mening?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift? (penger, oppmuntring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=i svært liten grad** til **5=i svært stor grad**.

	1	2	3	4	5
21. I hvilken grad setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. I hvilken grad blir de ansatte tatt vare på ved din bedrift?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. I hvilken grad er ledelsen ved din bedrift opptatt av den ansattes helse og velvære?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



KONTROLL I ARBEIDET

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=meget sjelden eller aldri** til **5=meget ofte eller alltid**.

Side 4

	1	2	3	4	5
24. Hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv velge hvilken framgangsmåte du skal bruke?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Kan du selv bestemme lengden på pausene dine?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Kan du selv bestemme arbeidstiden din (fleksitid)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer som du skal samarbeide med?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Har du kontroll over din egen jobb i din arbeidsmiljø?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



JOBBKRAV

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=meget sjelden eller aldri** til **5=meget ofte eller alltid**.

Side 5

	1	2	3	4	5
33. Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hoper seg opp?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Må du arbeide overtid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Er det nødvendig å arbeide i et høyt tempo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Har du for mye å gjøre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Krever jobben din at du lærer deg nye kunnskaper og nye ferdigheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



KREATIVITET

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=meget sjelden eller aldri** til **5=meget ofte eller alltid**.

Side 6

	1	2	3	4	5
41. Tar de ansatte selv initiativ på ditt arbeidsted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre, på ditt arbeidssted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Er det god nok kommunikasjon i din avdeling?

Besvar spørsmålene under/vurder spørsmålene under ved hjelp av en skala fra **1=i svært liten grad** til **5=i svært stor grad**.

	1	2	3	4	5
44. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å utvikle seg personlig gjennom jobben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Når du skal vurdere en ideel jobb, hvor viktig for deg å kunne bruke din fantasi og kreativitet i arbeidet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 7

Besvar spørsmålene under med egne ord/setninger.

47. Hva betyr det å jobbe kreativt for deg?

48. Hva betyr et godt arbeidsmiljø for deg?

Se nylige endringer i Nettskjema (v482_1rc1)