



Kreativitet i forsikringsbransjen

Hvilke faktorer påvirker kreativiteten blant de ansatte i forsikringsbransjen?

STV - 3903

Mari Fjørtoft Bjørnstad

Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Våren 2010

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært en lang og lærerik prosess. Når jeg nå er i mål vil jeg rette en stor takk til min tålmodige og dyktige veileder Rudi Kirkhaug for god hjelp igjennom hele prosessen. Uvurderlig hjelp har jeg også fått ved Geilo bibliotek, en stor takk for hjelp og god service går til de ansatte der.

En stor takk går også til Lene og Sturla som har gitt gode råd, og ikke minst personlig og faglig oppmuntring og hjelp igjennom hele arbeidet med denne oppgaven. De har i tillegg til mange andre gode venner vært viktige støttespillere hele veien. Takk til dere alle.

Viktigst av alle har min kjære Rune vært, jeg hadde ikke klart dette uten deg. Ikke minst takk til min fantastiske familie som alltid stiller opp for meg – Takk Mamma, Pappa, Hege og André.

Mari Fjørtoft Bjørnstad

Hol, 14 mai 2010

Sammendrag

Kreativitet er viktig for organisasjoners evne til å tilpasse seg dagens marked. Forskning på kreativitet så langt har rettet seg mot industri og FoU-bedrifter (Forsknings og Utviklingsbedrifter). I denne oppgaven samler jeg inn data fra forsikringsbransjen, nærmere bestemt SpareBank 1 Skadeforsikring, for å finne svar på problemstillingen min om hva som påvirker de ansattes kreativitet.

På bakgrunn av tidligere forskning, presenterte jeg 17 hypoteser som jeg testet empirisk gjennom bivariate- og multivariate analyser. Kun 5 av 17 hypoteser kunne verifiseres. De faktorene som ga signifikante sammenhenger med kreativitet var hvorvidt de ansatte anså seg selv som nysgjerrig (pos.), om de ansatte opplevde at organisasjonen SpareBank 1 har gode rutiner for å samle inn og vurdere nye ideer (pos.), om de ansatte har tilstrekkelig kunnskap om fagfeltet til å kunne utvikle det (pos.), samarbeidet mellom avdelingene (neg.), og om organisasjonen SpareBank 1 ønsker forandring (neg.). Funnene mine stemte i liten grad overens med teorien på fagfeltet. Praktiske og teoretiske implikasjoner blir drøftet.

Innhold

KAPITTEL 1. INNLEDNING	9
1.1 Tilnærming og problemstilling	10
1.2 utfordringer, begrensninger og struktur	11
1.3 Presentasjon av SpareBank 1 Skadeforsikring AS	12
KAPITTEL 2. TEORI	15
2.1 Definisjon	15
2.2 Litteratur	17
2.3 Faktorer som påvirker kreativitet	18
2.3.1 Individuelle faktorer	19
2.3.2 Organisatoriske faktorer	24
2.4 Hva ønsker jeg å finne ut?	32
KAPITTEL 3. METODE	35
3.1 Valg av metode	35
3.2 Hvordan analysere	38
KAPITTEL 4. DATA	40
4.1 Operasjonalisering	40
4.2 Faktoranalyse	44
4.2.1 Faktor 1. Kreativitet	44
4.2.2 Faktor 2. Motivasjon	45
4.2.3 Faktor 3. Ledelse	45
4.2.4 Faktor 4. Ressurser	46
4.2.5 Faktor 5. Egenskaper i gruppen/blant kollegaer	47
KAPITTEL 5. RESULTATER	48
5.1 Deskriptiv og bivariat analyse	48
5.2 Regresjonsanalyse	52

5.2.1 Trimming av regresjonen	52
5.2.2 Funn	52
5.3 Hypotesetesting	54
KAPITTEL 6. DISKUSJON	57
6.1 Kommentarer til funnene	57
6.2 Egenskaper ved SpareBank 1 spesielt og forsikringsbransjen generelt	61
6.3 Praktiske og teoretiske implikasjoner	62
6.3.1 Praktiske implikasjoner	62
6.3.2 Teoretiske implikasjoner	63
6.4 Svakheter og generaliserbarhet	64
KAPITTEL 7. KONKLUSJON	65
LITTERATUR	67
VEDLEGG	69

Tabelliste

Tabell 1. Faktoren Kreativitet	44
Tabell 2. Faktoren Motivasjon	45
Tabell 3. Faktoren Ledelse	46
Tabell 4. Faktoren Ressurser	46
Tabell 5. Faktoren Samhold & trivsel	47
Tabell 6. Bivariat korrelasjonsanalyse	50
Tabell 7. Indikatorer som forklarer kreativitet	53
Tabell 8. Fullstendig deskriptiv analyse	75

KAPITTEL 1. INNLEDNING

En organisasjons evne til å tenke nytt og omstille seg kan være avgjørende for om den klarer å overleve i et stadig mer krevende marked. Det er viktig å være konkurransedyktig i markedet og kunne tiltrekke seg og holde på verdifull arbeidskraft. Kunsten blir å kunne forandre seg i takt med et stadig skiftende nasjonalt og internasjonalt marked, eller aller helst være i forkant. Det er med andre ord viktig for en organisasjon å være kreativ og innovativ.

Helt siden renessansen har man spurt seg om hva som gjør noen mennesker mer kreative enn andre. Både den gang og nå har det å være kreativ som oftest vært forbundet med positive egenskaper (Kaufmann, 2006), men det var på 1980 tallet også de fleste organisasjoner så hvor viktig dette var. Kreativitet ble et honnørord mer enn noen gang (Amabile, 1988; Rønning, 2005). Kreativitet er avgjørende for å kunne komme fram til nye og unike ideer som kan brukes i innovasjon (Amabile, 1988). Men hva er kreativitet? Hvordan kan organisasjonen og personene i den fremme sin kreativitet? Hva hindrer kreativitet? Disse spørsmålene skal jeg se nærmere på i denne oppgaven.

Til tross for økende fokus på kreativitet og innovasjon, er det i organisasjonssammenheng relativt lite empirisk forskning på emnet (Amabile, 1988; Ford, 1996; Woodman m.fl., 1993). Fagfeltet er komplekst, og det må tas stilling til om man ønsker å forske på kreativitet alene, innovasjon alene, eller sammenhengen mellom de to. Hvordan man bestemmer seg for å definere begrepene har betydning for hvordan man kan sammenligne forskning innenfor samme emne (Ford, 1996). Selv om det er stor enighet om hvilke faktorer som påvirker kreativitet og innovasjon, så er det ulike meninger om betydningen av de forskjellige faktorene, og om hvor viktige de er i forhold til hverandre. Mange etterlyser også nærmere dypdykk i de enkelte faktorene og svar på hvor viktige de er i den store sammenhengen (Oldham & Cummings, 1996). Noen ser også behovet for å danne et helhetsbilde og se på hvordan kreativitet og innovasjon påvirkes, og påvirker hverandre. I tillegg ser noen på hvordan den kreative prosessen forandrer seg og hva som er den viktigste påvirkningsfaktoren i de forskjellige fasene av den kreative prosessen. Amabile m.fl. (1996) og Woodman m.fl. (1993) har blant annet laget modeller som viser sammenhengene i den komplekse veien fra kreativitet til innovasjon. Felles for det meste av forskningen er at den gjerne er gjort i industribedrifter eller rene forsknings- og utviklings bedrifter (R&D companys eller FoU-bedrifter på norsk), og det er derfor vanskelig å si om funnene fra denne type bedrifter vil

kunne generaliseres til helt andre type bedrifter (Scott & Bruce, 1994). En annen fellesnevner er at fokuset i forskningen er på hva som fremmer kreativitet, mens det er lite ren forskning på hvilke faktorer som hemmer kreativitet (Amabile m.fl., 1996). Arbeidet med å forske på og kartlegge kreativitet i organisasjonen er godt på vei, men langt fra ferdig. Som i så mange andre tilfeller så gir et svar, bare enda flere nye spørsmål.

1.1 Tilnærming og problemstilling

Jeg skal gjøre mine undersøkelser i forsikringsbransjen, en bransje som skiller seg ut fra den type bedrifter som mye av forskningen på kreativitet er hentet fra. Forsikringsbransjen er en bransje som er preget av en del fordommer når det gjelder kreativitet og innovasjon. Den er styrt av en rekke lover og regler som skiller den fra andre bransjer, og er også en gammel bransje som ikke alltid har vært like preget av konkurranse. Mange sitter kanskje derfor med en idé om at ansatte i denne typen organisasjoner er mindre opptatt av innovasjon enn i andre bransjer og at de derfor også er mindre kreative. Jeg ønsker å gjøre en empirisk undersøkelse for å få svar på om det er tilfelle og finne ut hvilke faktorer som påvirker kreativiteten i forsikringsbransjen.

Gjennom oppgaven vil jeg gjøre rede for og diskutere eksisterende litteratur som finnes på kreativitet. Med utgangspunkt i tidligere forskning vil jeg utvikle et spørreskjema som jeg skal bruke for å samle inn data fra avdelingene Salg og Marked og Bedriftsmarked Skade som er avdelinger under SpareBank 1 Skadeforsikring. Resultatene fra denne undersøkelsen vil jeg så diskutere opp mot gjeldende teori på området og på denne måten kartlegge hvilke faktorer som påvirker de ansattes kreativitet.

Jeg har selv jobbet over tre år i SpareBank 1, først og fremst innenfor opplæring. Jeg vil bruke min bakgrunn som tidligere ansatt i SpareBank 1 Skadeforsikring til å kommentere resultatene og mulige feilkilder.

Tilnærmingen min vil være rettet kun mot kreativitet, jeg vil ikke ta for meg innovasjon utover de tilfellene der innovasjon påvirker den enkeltes kreativitet. Jeg skal altså ta for meg hvordan kreativiteten påvirkes på individnivå. Jeg vil med andre ord ikke ta for meg grupper som er satt sammen med mål om å være kreative, eller fremskaffe et kreativt produkt. Jeg

ønsker å se på den utilsiktede kreativiteten som oppstår innad i organisasjonen, og i samspillet mellom individene.

Problemstillingen blir da:

Hvilke faktorer påvirker kreativiteten blant de ansatte i forsikringsbransjen?

1.2 Utfordringer, begrensninger og struktur

Utfordringene i dette arbeidet vil først og fremst bli å operasjonalisere kreativitet og de forskjellige faktorene som påvirker kreativitet for å kunne benytte meg av kvantitativ analyse. Når jeg skal kommentere mine funn i forhold til teorien, og sammenligne teori og empiri må jeg ta utgangspunkt i hvordan andre har gjort dette før meg. Nettopp sammenligning og generalisering vil være utfordrende for et så omfattende tema som kreativitet i organisasjoner.

Jeg velger å begrense fokuset mitt til de faktorene som påvirker individet i organisasjonen. Jeg vil derfor ikke ta høyde for eksterne faktorer i undersøkelsene mine. Dette er faktorer som i hovedsak påvirker organisasjonen utenfra, og derfor har mindre betydning for medlemmene av organisasjonen.

Kreativitet og innovasjon er nært knyttet sammen i og med at kreativitet er grunnlaget for innovasjon (Amabile, 1988). I problemstillingen min ønsker jeg kun å se på faktorer som påvirker kreativitet. Innovasjon vil derfor kun bli omhandlet i de tilfellene det kan påvirke kreativiteten. Jeg vil likevel bruke litt tid på å definere innovasjon og beskrive forskjellen på kreativitet og innovasjon i og med at det for mange kan oppleves å være to sider av samme sak (Ford, 1996).

På veien fra spiren til en idé og fram til innovasjon foregår en kreativ prosess (Amabile, 1988). Jeg vil ikke bruke tid på å beskrive teorier rundt den kreative prosessen i denne oppgaven. Denne teorien fokuserer på hvordan kreativitet foregår og setter kreativitet i system (Woodman, 1993). Jeg skal derimot se på hvorfor kreativitet oppstår eller ikke oppstår.

For å besvare problemstillingen blir det først og fremst viktig å definere og konkretisere begrepet *kreativitet*. Dette gjøres blant annet ved å redegjøre for hvordan begrepet blir definert og brukt av andre som har forsket på kreativitet i organisasjoner, noe jeg vil beskrive først i teori delen. Videre vil jeg redegjøre for det som finnes av empirisk forskning på

kreativitet i organisasjoner, og diskutere denne teorien. Deretter vil jeg presentere mitt forskningsopplegg og diskutere metode og fremgangsmåte. Jeg vil så presentere funnene fra undersøkelsen, analysere og diskutere disse, for til slutt å konkludere og oppsummere resultatene mine.

1.3 Presentasjon av SpareBank 1 Skadeforsikring AS

Undersøkelsene jeg skal gjøre i forbindelse med denne oppgaven vil foregå i SpareBank 1 Skadeforsikring AS, i avdelingene Salg og Marked Privatmarked og Bedriftsmarked Skade. Jeg vil derfor begynne med å presentere disse avdelingene spesielt og SpareBank 1 som organisasjon generelt.

Historie

SpareBank 1 er et ungt selskap i en gammel bransje, men allikevel en organisasjon med lang historie og kompleks fortid. SpareBank 1 alliansen ble etablert i 1996, og var starten på en allianse mellom en rekke sparebanker i hele landet. Disse bankene eier blant annet SpareBank 1 Gruppen som består av blant annet SpareBank 1 Livsforsikring AS og SpareBank 1 Skadeforsikring AS.

Skadeselskapet har utviklet seg og vokst siden det ble etablert i 1997, blant annet ved å inngå avtale med VÅR bank og forsikring i 1999, hvor LO gikk inn som eier av 10 % av SpareBank 1 Gruppen. VÅR bank og forsikring var da nylig blitt opprettet som en sammenslutning av Landsbanken AS og Samvirke forsikring AS. Også Varde forsikring var i tiden før dette kjøpt opp og ble med på lasset når de ble til SpareBank 1 Skadeforsikring AS.

Det er fortsatt mange ansatte som opprinnelig kommer fra ett av disse forsikringsselskapene, noe som preger kulturen i deler av arbeidsplassen den dag i dag. Jeg opplevde fortsatt i 2008 at folks holdninger ofte ble forklart med hvor de opprinnelig kom fra. Mange av de ansatte er bevisst sin historie og kan fortelle om frustrasjon og vanskelige omstillinger fra de forskjellige sammenslåingene, der kulturforskjeller var en stor del av utfordringen.

Ansattes bakgrunn

Min oppfatning er at felles for alle som kom inn i SpareBank 1 Skadeforsikring AS den gang var at de gjerne hadde lang fartstid i organisasjonene de kom fra, at de hadde og fortsatt har en stolthet for yrket og enorm kunnskap basert på lang erfaring i bransjen. Dette tok de med seg

inn i den nye organisasjonen og SpareBank 1 Skadeforsikring AS er derfor en organisasjon med relativt høy gjennomsnittsalder og med ansatte som har jobbet i bransjen lenge.

Bransjen

Forsikringsbransjen er til dels mye styrt av lover og regler som vil påvirke de ansattes arbeidsoppgaver i større eller mindre grad. Dette er først og fremst Forsikringsavtaleloven (FAL), men også en rekke andre lover og regler som det er viktig for de ansatte å kunne og ikke minst følge.

Nå-situasjon

Nylig har SpareBank 1 vært igjennom en reorganisering som innebar en del nedskjæringer. Dette har påvirket de ansattes hverdag gjennom prosessforbedrings gjennomgang, innsparinger og i tillegg noen oppsigelser.

De siste årene har SpareBank 1 og spesielt SpareBank 1 Skadeforsikring AS vært opptatt av endrings- og forbedrings prosesser. I forbindelse med dette jobber de med å opprette et forum som skal ta i mot og vurdere nye ideer fra medarbeidere. Forumet skal gi de ansatte troen på at deres forslag blir tatt alvorlig, noe som igjen skal oppmuntre til å komme med flere ideer. Hensikten er at gode ideer skal bli fanget opp og satt ut i live, mens ideer som ikke har livets rett en gang for alle blir forkastet.

KAPITTEL 2. TEORI

I dette kapittelet skal jeg definere kreativitet og redegjøre for aktuell litteratur på området. Jeg vil kartlegge hvilke faktorer som antas å påvirke kreativiteten i organisasjoner, og diskutere betydningen av dem. Til slutt vil jeg oppsummere i form av hypoteser som jeg skal bruke videre i oppgaven.

2.1 Definisjon

Kreativitet og innovasjon er store og komplekse emner. De har blitt studert med mange forskjellige utgangspunkt, innenfor mange ulike fagområder (Ford, 1996; Kaufmann & Kaufmann, 1988). Forskningen på området gjenspeiler kompleksiteten, særlig har forskjellige måter å definere kreativitet og innovasjon på ført til at det er vanskelig å sammenligne forskningsresultater (Ford, 1996). Det er derfor viktig å være bevisst hvilken definisjon man velger som utgangspunkt for forskningsarbeidet som gjøres.

Kreativitet

Det finnes i hovedsak tre forskjellige utgangspunkt for å definere kreativitet. Man kan definere kreativitet ut fra personlige karakteristikk, ut i fra den kreative prosessen, eller i forhold til produktet som oppstår fra kreativitet (Ford, 1996). Kreativitet som defineres ut i fra personlige egenskaper vil i hovedsak kun være interessant for psykologien og populærlitteraturens ”selvhjelps-bøker” (Ford, 1996). Ut fra en slik definisjon vil vi kunne si lite om samspillet mellom individet og omgivelsene. En slik definisjon vil kunne oppfattes som deterministisk; har man disse egenskapene så er man kreativ, har man dem ikke er man ikke kreativ.

Definerer man kreativitet ut i fra den kreative prosessen eller i forhold til produktet som oppstår fra kreativitet, tar man høyde for at kreativitet er mer enn enkeltpersoners tilbøyeligheter til å tenke kreativt, og dermed påvirket av flere faktorer. Drazin, Glynn og Kazanjian (1999) definerer kreativitet som prosessen av engasjement i kreativ handling, uansett om resultatet av den er originalt og nyttig eller ikke. Det er altså prosessen i seg selv som er avgjørende, ikke utfallet av den. De fleste forskere definerer derimot kreativitet i forhold til produktet som blir til gjennom kreativitet, et produkt som må være unikt og nyttig (Amabile, 1988). Woodman, Sawyer og Griffin (1993) definerer kreativitet som ”Skapelsen

av et nytt produkt som er verdifullt og nyttig, en tjeneste, ide, prosedyre eller prosess av individer som jobber sammen i et komplekst sosialt system”. Ford (1996) og Oldham og Cummings (1996) definerer også kreativitet ut i fra produktet som genereres, og legger vekt på at det må være nyttig og verdifullt. Jeg velger å benytte meg av Amabile (1988:126) sin definisjon av kreativitet:

Kreativitet er utviklingen av originale og nyttige ideer fra enkelt-personer eller en liten gruppe av personer som jobber sammen

Jeg tar altså utgangspunkt i å definere kreativitet ut i fra produktet som oppstår. I denne definisjonen kan ideer være nye produkter, prosesser eller tjenester (Amabile, 1988).

Innovasjon

Kreativitet og innovasjon blir gjerne nevnt i samme åndedrag. Det er fort gjort å bli forvirret om forskjellen mellom de to, men det er viktig å være klar over at dette er to unike prosesser som ikke må blandes sammen (Ford, 1996). Selv etablerte forskere kan av og til blande disse begrepene. Det er viktig å forstå forskjellen på de to for å forstå hva kreativitet er. Så hva er forskjellen på kreativitet og innovasjon?

Det er en enighet om at innovasjon oppstår når nye ideer kommer til anvendelse i organisasjonen. Det vil si at innovasjon kommer etter kreativiteten. Innovasjon har lite å gjøre med unnfangelsen av ideen, men er avgjørende for at ideen kan vokse og bli tatt opp i organisasjonen, blant andre Kimberley (1981), Amabile (1988) og Ford (1996) uttrykker dette. Jeg velger å bruke Amabile (1988:126) sin definisjon også når det gjelder innovasjon:

(Organisatorisk) innovasjon er suksessfull implementering av kreative ideer i organisasjonen.

Implementering brukes her som å tilpasse ideene og benytte dem (Amabile, 1988).

Innovasjon kan i ett tilfelle påvirke kreativiteten direkte. Om de ansatte vet at ideene de kommer med faktisk blir satt ut i live, altså benyttes til innovasjon, vil det kunne påvirke dem positivt til å se nytten i det arbeidet de gjør, og det nye de skaper. I motsatt tilfelle vil det kunne ødelegge motivasjonen hos de ansatte, om de ser at organisasjonen ikke er i stand til å videreutvikle gode ideer og innspill. Kun i dette tilfellet vil innovasjon bli studert videre i denne oppgaven.

2.2 Litteratur

I dette teorikapittelet skal jeg som nevnt redegjøre for teorien som finnes innenfor empirisk forskning på kreativitet. Dette gjør jeg ved å gå systematisk igjennom litteraturen som finnes, for så å redegjøre for og diskutere denne. Før det vil jeg si litt om litteraturen og om min tilnærming til den.

Min tilnærming til litteraturen

Oppgaven min bygger på en teoretisk tilnærming basert på logisk positivisme. Dette går ut på at jeg tar utgangspunkt i gjeldende teori på fagfeltet jeg skal studere, og tester dette empirisk. Logisk positivisme går i hovedsak ut på å trekke slutninger fra observerte regelmessigheter til generelle teorier eller lovmessigheter (Ringdal, 2001). Men for å kunne observere og måle noe må man ha kunnskap om det man skal måle, kunnskap man henter fra teori. Dette skiller seg ut fra relativisme og konstruktivisme som baserer seg på at ikke finnes noen allmenngyldige sannheter, fordi disse alltid på et eller annet punkt vil være relative (Ringdal, 2001). Jeg vil ta utgangspunkt i gjeldende teori og diskutere denne før jeg gjør undersøkelser på bakgrunn av denne teorien og til slutt sammenligner mine funn med teorien.

Kritikk av litteraturen

Det er en generell enighet om at det gjenstår mye forskning på kreativitet (Amabile, 1988; Ford, 1996). Det fører nødvendigvis til at det er noen mangler i forskningen. En ting jeg vil nevne som eksempel på en mangel i forskningen er at hovedvekten av de artiklene jeg benytter meg av er laget på bakgrunn av undersøkelser i såkalte FoU-bedrifter (Forsknings og utviklings bedrifter) eller i rene industribedrifter (Scott & Bruce, 1994). Dette kan være problematisk i forhold til å generalisere til andre type bedrifter.

Et annet aspekt jeg har merket meg i gjennomgangen av litteraturen rundt kreativitet i organisasjonen, er at det har vært lite forskning på hva som hemmer kreativitet (Amabile m.fl., 1996). Jeg stiller derfor spørsmålet om det kan være så enkelt, at hvis man tar bort, eller forandrer fortegn på de faktorene som fremmer kreativitet, vil de da automatisk hemme kreativiteten? Eller er det slik at kun fravær av faktorer som fremmer kreativitet, hemmer kreativitet? Det er en tendens til at det forenkles på denne måten i forskningen, uten at noen forskning har hatt som mål å kun avdekke hva som hemmer kreativitet. Dette kommer selvfølgelig av at de to hører så tett sammen, men det er mulig at man kunne ha funnet ut at fravær av faktorer som fremmer kreativitet, ikke nødvendigvis hemmer kreativitet. Og

motsatt, at fravær av en faktor hemmer mer dersom den er borte enn den fremmer dersom den er til stede.

Populærlitteratur versus forskning

Kreativitet er et ladet begrep. Nær sagt alle har et forhold til det og mange ser på det som noe de ønsker å være, noe å strebe etter. På bakgrunn av dette har det oppstått utallige ”løsninger” både innenfor kursvirksomhet og litteratur. Selv om det har vært relativt lite forskning på kreativitet i organisasjonen som jeg har nevnt ovenfor, så betyr ikke det at det finnes lite litteratur om kreativitet av den grunn. Innen for psykologien har kreativitet vært et hett tema spesielt siden 1960-tallet (Kaufmann, 2006). Søker jeg på ’Creativity’ blant bøker på www.amazon.com får jeg opp 9 272 treff (21.02.2010). Dette sier mye om hvor populært nettopp dette temaet er, og det er verdt å spørre seg hvorfor det ikke har vært mer empirisk forskning på kreativitet, da også spesielt innenfor organisasjonen.

2.3 Faktorer som påvirker kreativitet

Tidligere i oppgaven har jeg antydnet at kreativitet er et komplekst fagområde. Hovedårsaken til det er at vi ikke kan si at det er én ting som gjør personer kreative og en annen ting som hindrer personer i å være kreative, men at det derimot er en hel mengde faktorer som påvirker individet fra alle kanter og i høyst ulik grad. Her skal jeg skal ta for meg de faktorene som menes å ha en innvirkning på individers muligheter til å være kreative.

Jeg bruker ordet faktor om de omstendigheter og forhold som kan påvirke individets kreativitet i en eller annen form. Jeg vil ta for meg hver enkelt faktor, beskrive på hvilken måte den påvirker individuell kreativitet og hvorvidt den kan ha betydning både for å fremme og hemme kreativitet

I hvilken grad en faktor er til stede, eller størrelsen på den – også i forhold til andre faktorer, har betydning for hvor viktig faktoren er for den individuelle kreativiteten. Det er viktig å være klar over at det gjerne er graden av en faktor som bestemmer hvorvidt og hvordan den påvirker kreativitet. I mange tilfeller er det en hårfin balansegang mellom for mye og for lite, god eller dårlig påvirkning. Jeg stiller meg derfor åpen til om de faktorene jeg ser på i min undersøkelse hemmer eller fremmer kreativitet. Jeg vil gjøre analyser på to plan, jeg vil

undersøke hvor mye av de ulike faktorene som er til stede, altså grad av tilstedeværelse og på det annet plan vil jeg undersøke hvordan kreativiteten påvirkes av de forskjellige faktorene.

Jeg deler opp faktorene i individuelle og organisatoriske. De individuelle faktorer er betinget og de organisatoriske faktorene er de faktorene som bestemmes av de organisatoriske forholdene i selskapet.

2.3.1 Individuelle faktorer

Individuelle faktorer som kan påvirke kreativitet er både medfødte og tillærte faktorer. Hva som er forskjellen mellom de to kan være vanskelig å skille. Woodman, Griffin og Sawyer (1993) deler de individuelle faktorene inn i et kognitivt aspekt som er kunnskap, kognitive evner og kognitive preferanser, som tildels kan påvirkes, og et ikke-kognitivt aspekt som er personligheten, som man kan si det er vanskeligere å påvirke. Videre mener de at hvordan disse påvirker den kreative prosessen er veldig vanskelig å si, de mener faktisk det er viktigere å se på ekstern påvirkning og påvirkning fra gruppen vedkommende befinner seg i (Woodman, m.fl., 1993).

Amabile (1988) mener derimot at personlige faktorer som generell intelligens, erfaring fra området og kreative evner, som blant annet å være dyktig i problemløsning, ha evne til å se muligheter og være god til å tenke nytt, er viktigst for kreativt produksjon. Selv om hun i sin undersøkelse ser at faktorene som beskriver omgivelsene oftere blir nevnt enn de faktorene som beskriver personlige egenskaper når kreativitet forklares, mener hun dette betyr lite. Det er heller en bekreftelse på at disse faktorene er grunnleggende og selvforklarende. Amabile (1988) forklarer dette med at bedriften allerede i ansettelsesprosessen vil velge personer med slike egenskaper, og at det derfor i utgangspunktet er en høy grad av disse kvalifikasjonene blant de ansatte. Barron og Harrington (1981) supplerer dette med at det er større sjanse for å være kreativ om man ser på seg selv som kreativ. Ansettelsen av disse vil da mest sannsynlig være et godt utgangspunkt for å få ansatte med høy grad av personlige egenskaper som fremmer kreativitet. Jeg skal nå se nærmere på de individuelle faktorene:

Personlige karaktertrekk

Personlige egenskaper er spesielle kvaliteter i problemløserens personlighet slik som utholdenhet, nysgjerrighet, energi og intellektuell ærlighet. Dette var den individuelle faktoren som flest nevnte i den kvalitative undersøkelsen Amabile (1988) gjorde blant de ansatte i en industribedrift.

Personlige egenskaper, vaner eller tradisjoner som ikke fremmer kreativitet er egenskaper om blant annet å være stædig og påståelig og generelt uvillig til å gjøre ting annerledes. Dette vil være negativt både for egen og andres kreative muligheter (Amabile, 1988). Personlige egenskaper er i mindre grad påvirket av andre faktorer i og med at de avgjørende elementene ligger i en selv, og ikke i omgivelsene eller andre mennesker.

Er det mulig å forandre personligheten for å bli mer kreativ? Woodman m.fl. (1993) mener personligheten ikke er kognitiv, og derfor ikke kan forandres. De ramser opp personlige egenskaper som selvtillit, tilstedeværelse, kontroll, en bred interesse, at personen liker kompleksitet, har mye energi, er selvstendig i avgjørelser, autonomi, intuisjon, kan kontrollere selvmotsigelser, tro på egne kreative evner, stahet, nysgjerrighet, energi og intellektuell ærlighet som utgangspunkt for kreativitet. Amabile (1988) ser på personligheten som mer fleksibel enn som så, men nevner lite om hvordan den kan påvirkes utover påvirkning igjennom motivasjon, lederskap og lignende.

Spesielle kognitive evner hører også til under personlige egenskaper, men får ekstra oppmerksomhet fordi disse blir karakterisert som mer konkrete evner som er positive for kreativiteten. Spesielle kognitive evner er at man har et spesielt talent i sitt eget felt, i tillegg til generelle problemløsnings evner og taktikker for kreativ tenkning (Amabile, 1988). Evne til å forstå, integrere og behandle informasjon er eksempler på dette. Noe som innbefatter evne til abstraksjon og organisering av ideer. Scott og Bruce (1994) mener ut i fra sine undersøkelser at man ikke trenger å være en flink, intuitiv problemløser for å være kreativ, men systematisk problemløsning vil ikke oppveie for slike mangler. Systematisk problemløsning vil heller være negativt for kreativiteten mener de. Det er altså en stor fordel for kreativiteten å ha disse evnene intuitivt i motsetning til å tvinge de fram med systematisk problemløsning.

Amabile sier ingenting om hva fraværet av disse evnene har av betydning, men mye kan tyde på at man kan veie opp for manglende spesielle kognitive evner med god kunnskap om sitt fagområde (Kimberley, 1981). Denne kan også henge sammen med IQ som er en faktor som påvirker kreativitet positivt, men ikke nødvendigvis hemmer kreativiteten dersom den er lavere.

Indre motivasjon

Indre motivasjon blir sett på som et av de viktigste utgangspunktene for at en person kan være kreativ (Amabile, 1988; Ford, 1996; Woodman m.fl., 1993). Indre motivasjon innebærer at man er selvdrevet og entusiastisk i arbeidet man gjør. Arbeidet må inspirere og motivere i seg selv, gjerne ved at man blir tiltrukket av problemet, og ser det som en utfordring. Slik føler man at man jobber med noe viktig og avgjørende. I tillegg må man ha tro på at man skal klare det og føle seg forpliktet. Dette er den faktoren som blir tillagt mest vekt i teorien om kreativitet (Amabile, 1988). Den skiller seg klart ut fra ekstern motivasjon som handler om ytre motivasjon som belønning og lignende. Jeg skal beskrive denne formen for motivasjon senere. Indre motivasjon er som sagt en svært viktig egenskap for å kunne være kreativ, men den kan være vanskelig å måle. Alle kjenner til hva engasjement gjør med en selv. Blir man utfordret og tent av en oppgave, løser man den også bedre. En persons generelle motivasjon til å velge en spesiell kurs er bestemt av samspillet mellom mål, forventninger og følelser. Blir fokuset uriktig på en av disse vil det påvirke den totale motivasjonen, og man vil ikke få det resultatet man ønsker (Ford, 1996)

Mål er nødvendige for å organisere intensjonell oppførsel, de er av den grunn avgjørende for en persons motivasjon til å være kreativ eller bare følge vanene. Simon (1967) mener det ligger i menneskets natur å ha mål, at dette er en mekanisme for å holde på oppmerksomheten vår, og at motivasjonen til å nå disse målene rett og slett har vært viktig for evolusjonen vår, og derfor ligger så sterkt i oss. Amabile (1988) argumenterer også for at den viktigste funksjonen for motivasjon er kontroll av oppmerksomheten, men hun mener også at det er viktig å ha evnen til å kunne ta et steg til siden og se problemet utenfra.

Manglende motivasjon påvirker nødvendigvis kreativiteten negativt. Ved å føle at man ikke blir utfordret av problemet, ved å være pessimistisk til resultatet eller tro at man ikke vil komme til noe resultat, blir arbeidsdagen tung og negativ. Det å være umotivert kan ha mange grunner, latskap eller selvtilfredshet er eksempel på personlige egenskaper som gjør at man

ikke har motivasjonen som kreves for å kunne være kreativ. Dårlig selvtillit eller for høy selvtillit kan også begge ødelegge for kreativiteten (Amabile, 1988).

Risikoorientering

Hver enkelt må være rede til å ta en risiko og stå for det de tror på for å kunne utvikle noe nytt og utfordre gjeldende prosedyrer, tjenester, retningslinjer også videre. Dette innebærer gjerne å være ukonvensjonell og opptatt av å gjøre ting annerledes, i tillegg til å være glad i en utfordring. Er man det vil man også tørre å være kreativ (Amabile, 1988).

Er man derimot redd for å gjøre feil og for å få kritikk vil det være vanskelig både å produsere nye ideer som man har tro på, og ikke minst dele dem med andre. Grunnen til at man er redd for å gjøre feil eller få negativ tilbakemelding kan komme av andre faktorer som leders egenskaper eller organisasjonens evne til å formidle at de ønsker forandring, men på tross av slike medvirkende faktorer er det avgjørende at personen har en egen drivkraft og ønske om å ta risiko for at han eller hun skal kunne bidra med nye og unike ideer (Amabile, 1988).

Kunnskap

Woodman m.fl.(1993) hevder at ingenting kan lages av ingenting, derfor er kunnskap avgjørende for at man skal kunne produsere noe som helst. Kunnskap innenfor fagfeltet er med andre ord en viktig forutsetning for at man skal kunne utvikle fagfeltet (Amabile, 1988). Kunnskap innen kreativ tenkning er også en faktor som vil ha betydning for hvor kreativ en person er (Woodman m.fl., 1993). Erfaring og talent er to stikkord som hører hjemme under denne faktoren, men også ren teoretisk kunnskap kommer inn under kunnskap. Jo høyere utdanningsbakgrunn en person har, desto høyere sannsynlighet er det for at personen ønsker kreativitet og innovasjon (Kimberley & Evanisko, 1981).

På samme måte som kunnskap er avgjørende for å fremme kreativitet, vil manglende kunnskap være hemmende for kreativiteten. Uvitenhet kan til en viss grad oppfylles av motivasjon, men er man helt blank på området vil det uansett være vanskelig å komme med konstruktive innspill for forandring (Amabile, 1988). En nytenkende, engasjert og impulsiv person kan ha et godt utgangspunkt for å være kreativ, men mangler han eller hun kunnskap om området og struktur så vil det hindre kreativiteten.

På den annen side er det fordeler med å være ny innenfor et område, ved at naiviteten og fravær av vane kan være gode utgangspunkt for å være kreativ (Amabile, 1988). Amabile argumenterer for at det uansett er kunnskap som er viktigst og avgjørende for å kunne være kreativ. Mange år i bransjen kan allikevel være negativt for kreativiteten, selv om dette burde tilsi store mengder kunnskap (Kimberley & Evanisko, 1981). Balansegangen mellom om kunnskap påvirker kreativitet positivt eller negativt handler nok med andre ord mer om personlige egenskaper, hvor ”fastkjørt” man er i arbeidet sitt og daglige rutiner og hvor risikovillig og nysgjerrig man er. Kunnskap i seg selv kan dermed ikke hemme kreativitet (Amabile, 1981; Kimberley, 1981).

Sosiale evner

Gode sosiale evner er også en viktig faktor som påvirker evnen folk har til å være kreative. De fleste har en oppfatning av hva det innebærer å ha gode sosiale evner, blant annet gjelder det å være flink til å kommunisere, flink til å lytte, være en lagspiller og ha et åpent sinn for andres ideer (Amabile, 1988). Det er med andre ord viktig å ha sosiale evner som gjør deg i stand til å samarbeide godt og støtte kollegaer i deres arbeidssituasjon. Dette er organisatoriske faktorer som er påvirket av individuelle sosiale evner. På det individuelle nivået påvirker gode sosiale evner også blant annet trygghet, selvtillit og motivasjon som igjen påvirker kreativiteten positivt (Amabile, 1988).

Mangler man derimot grunnleggende sosiale evner innen samhandling og kommunikasjon vil det nødvendigvis hemme kreativiteten. Fordi det hemmer både kreativiteten som kommer igjennom samarbeid og erfaringsutveksling. Om det er at man rett og slett ikke er interessert i å lytte til andre, ikke evner å være støttende eller generelt dårlig til å kommunisere vil det hemme kreativiteten både for en selv og for kollegaene (Amabile, 1988).

Ekstern motivasjon

I motsetning til å være indre motivert, hvor man føler at det å få jobbe med en oppgave er motivasjon og belønning i seg selv, vil man ved å være motivert av andre ting enn jobben i seg selv ikke kunne være like kreativ. Dette kan være motivasjon som oppstår fordi man er konkurrerende, sjalu eller kun er opptatt av mål andre har satt (Amabile, 1988). Det er også

bevist at hvis det er belønningen som motiverer, så vil kreativiteten være langt mindre produktiv enn hvis det er oppgaven i seg selv som motiverer.

Alder og konservatisme

Som Amabile m.fl. (1996) nevner er det ytterst liten forskning på hva som hindrer kreativitet, men trekker fram Kimberley & Evanisko (1981) som blant de få som har satt fokus på hva som hindrer kreativitet. De kommer fram til at interne konflikter, konservatisme og rigiditet hemmer kreativitet. Kanskje ikke så overraskende. Videre nevner Amabile (1988) sammenhengen mellom alder, konservatisme og manglende kreativitet. Yngre personer er mer sannsynlig kreative. Så selv om høyere alder betyr mer erfaring, kunnskap og i mange tilfeller trygghet, så kan det også være en hemmer for kreativiteten.

2.3.2 Organisatoriske faktorer

Organisatoriske faktorer er de faktorene som ligger i omgivelsene. Dette er faktorer som påvirker den individuelle kreativiteten utenfra og som derfor i mindre grad kan påvirkes av individet. Disse faktorene er i enda større grad enn de individuelle preget av at de ikke kan sies å påvirke kreativiteten ensidig positivt eller negativt. Det er sannsynligvis graden eller mengden av faktoren som bestemmer om den hemmer eller fremmer kreativitet (Amabile, 1988).

Oldham og Cummings (1996) peker på at man vet lite om hvilke organisatoriske betingelser som fremmer kreativitet hos den enkelte ansatte i organisasjonen. Nyere forskning har imidlertid begynt å undersøke hvilke effekter kontekstuelle faktorer som mål, deadline og forventede evalueringer har på kreativitet. Kanskje har organisatoriske faktorer effekt på individet vært undervurdert i forskningen så langt. For eksempel fokuserer McCoy (2005) på de organisatoriske omgivelsene som bakgrunn for individets evne til å være kreativ. Hun mener de fysiske omgivelsene er veldig viktig for kreativiteten, og har sett på hvordan det fysiske arbeidsmiljøet påvirker individet til å være kreativt. Blant annet har hun sett på kvaliteter ved arbeidsplassens fasiliteter som for eksempel om det er arbeidsro, god ventilasjon også videre.

Men også Woodman m.fl. (1993), Amabile (1988) og Ford (1996) ser på kreativitet i organisasjonen som et produkt av organisatoriske faktorer. Amabile (1988) mener for

eksempel at relativ små endringer i arbeidsmiljøet kan gjøre store forskjeller for den de individuelle kreativiteten. Organisatoriske faktorer kan altså være avgjørende for om individuelle egenskapene får anledning til å utfolde seg og komme til sin rett. Jeg skal nå se nærmere på de organisatoriske faktorene:

Grad av frihet

Amabile (1988) mener frihet i arbeidet er den viktigste faktoren som fremmer kreativitet hos de ansatte. Følelsen av kontroll over eget arbeid, og frihet til å finne beste løsning for å nå et mål er avgjørende for at de ansatte skal kunne utfolde seg og ha anledning til å være kreative. Dette er en faktor flere forskere har trukket fram som en avgjørende forutsetning for at de ansatte kan være kreative (Amabile, 1988; Woodman mfl., 1993.; Ford, 1996). I forlengelsen av dette blir det nødvendigvis slik at dersom de ansatte føler at de ikke har anledning til å ta avgjørelser rundt egne arbeidsoppgaver vil dette føles hemmende i forhold til å utføre arbeidsoppgaven. I tillegg vil mangel på tillit føles krenkende og lite motiverende. Manglende kontroll over egen jobb og ideer fører til at de ansatte blir mindre kreative (Amabile, 1988).

Regler og rutiner er eksempel på en faktor som kan være til hinder for den ansattes kreativitet fordi disse begrenser den ansattes frihet. Men Kirkhaug (2009) har gjennom undersøkelser i det militære avdekket at kreativitet rettet mot forbedring av regler og rutiner, vil være høy både ved lav og høy grad av formalisering. Forklaringen er at militære offiserer betrakter formalisering som viktig både for sikkerhet og egen karriere, og er opptatt av å ha en viss mengde regler, og at disse må være tilpasset de skiftende omgivelsene disse jobber under. Konklusjonen er med andre ord at det ikke finnes en lineær sammenheng mellom frihet og kreativitet.

Ledelse

Amabile (1988) mener at egenskaper som gjør en leder til en god leder av kreative medarbeidere er at han eller hun opptrer som er godt forbilde, er entusiastisk og flink til å kommunisere, gir klar veiledning og styring uten å lede for stramt. Dette er viktig fordi det gir de ansatte følelse av frihet, samtidig som de får trygghet og oppfølging som styrker de individuelle kvalitetene. Oldham & Cummings (1996) støtter dette, men legger også til at lederen må være oppmerksom på de ansattes følelser og behov. I tillegg er det viktig at en

leder gir konstruktiv tilbakemelding og legger til rette for at den ansatte kan utvikle seg. En god leder oppfordrer også til at den ansatte kan si sin egen mening .

På samme måte som en god leder kan påvirke de ansatte positivt til å være kreative, kan ledere som er ute av stand til å sette klare rammer påvirke kreativiteten hos sine medarbeidere negativt. Uklart og/eller usikkert lederskap skaper forvirring og usikkerhet blant de ansatte, og det kan også påvirke motivasjonen ved at man ikke føler at man jobber mot felles mål som er klare og tydelige. På den annen side kan for stram ledelse være en vel så stor belastning for det kreative miljøet. Dårlig kommunikasjon og liten kunnskap om arbeidsoppgavene og fagområdet er andre egenskaper som gjør en leder lite egnet til å lede kreative medarbeidere.

Lederen skal beskytte de ansatte fra distraksjoner og innblanding utenfra og være i stand til å fordele oppgaver i tråd med de ansattes egenskaper og evner. Det er også avgjørende hvor flink lederen er til å skjerme sine ansatte mot innblanding og ressursutnyttelse fra andre aktører (Amabile, 1988). Jobben lederen gjør utad kan være vel så viktig som den jobben lederen gjør innenfor gruppen mener Kolb (1992). Dette er oppgaver som å sikre ressurser for de ansatte, i tillegg til ro, fred og frihet til å kunne være kreative.

Kimberley & Evanisko (1981) har funnet en sammenheng mellom hvor lenge en leder har vært i jobben og hvor sannsynlig det er at han eller hun vil satse på kreativitet og innovasjon. Nye ledere med nye perspektiver som er frigjort fra spesielle organisatoriske konstitusjoner, vil mer sannsynlig argumentere for, og støtte kreativitet. I undersøkelser gjort av Scott og Bruce (1994) har de sett at sterke forventninger fra leder har forskjellig innvirkning på de ansatte etter hva de jobber med, de mener dette kan forklares med at personer med høy utdanning ønsker mindre innblanding og kontroll fra leder enn personer med mindre utdanning. På samme måte bidrar tradisjonelle ledelsesformer til at organisasjonen blir mindre attraktiv som arbeidsplass for kunnskapsmedarbeidere. Derfor kreves det helt nye ledelsesformer både for å kunne rekruttere og holde på dyktige medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Ressurser

Amabile (1988) hevder at tilgang til nødvendige ressurser slik som fasiliteter, utstyr, informasjon, penger og arbeidskraft er viktige faktorer for at de ansatte kan være kreative. På tross av dette har ressurser vært lite omtalt i sammenheng med kreativitet før, kanskje fordi det er så selvsagt, men det er det tredje viktigst når det gjelder omgivelsenes bidrag til kreativitet hos individet i følge Amabile.

Kimberley (1981) setter spørsmålsteget ved det han kaller en myte om ubegrensede ressurser. Vil det være mulig og skaffe til veie alle ønskelige ressurser for en ideell kreativ prosess? På den annen side har Scott og Bruce (1994) i sine undersøkelser funnet en overraskende negativ sammenheng mellom ressurser og kreativitet. De argumenterer for at det er mulig det finnes en slags nedre terskel for når ressurser blir viktig for kreativiteten. Scott og Bruce antar at så lenge organisasjonen har inntil en viss mengde ressurser, vil ikke økningen av disse være fremmede for kreativiteten.

Kimberley (1981) vil nok mene at *tid* er en type ressurs man aldri vil kunne få tilstrekkelig av. Man kan være aldri så kreativ, men det hjelper lite om man i en hektisk arbeidshverdag ikke har tid til å tenke kreativt, og har tid til å utforske og utvikle det man jobber med. Tid gir rom for kreativitet (Amabile, 1988). På den annen side kan tidspress være en faktor som fremmer kreativitet i og med at det fører til at man må finne løsninger for å effektivisere arbeidet. Dermed kan slikt press til en viss grad også oppleves som motiverende (Simon, 1967). Er arbeidsdagen derimot veldig stressende er det vanskelig å få tid til å tenke kreativt. Dagen blir mer preget av brannslukking enn å kunne tenke fremover og finne gode løsninger for å effektivisere arbeidet, mens har man for mye tid vil det gå ut over motivasjonen (Amabile, 1988). Å finne ut hvor balansegangen mellom de to går er kanskje en av de største utfordringene for ledere og arbeidstakere i dag. Tid er med andre ord en kompleks ressurs som både kan hemme og fremme kreativitet.

Diverse organisatoriske karakteristikk

En mekanisme for å vurdere nye ideer, klima for samarbeid mellom avdelinger og divisjoner og en atmosfære der innovasjon blir satt pris på, mens feiling ikke er fatal, er diverse organisatoriske egenskaper som er viktig for at de ansatte skal kunne være kreative (Amabile, 1988).

Elementer som upassende belønningssystem, dårlig samarbeid mellom avdelingene og generelt dårlig klima for innovasjon i organisasjonen er med på å hemme kreativiteten (Amabile, 1988). Som nevnt tidligere gir ekstern belønning en dårligere motivasjon for å fremme kreativitet enn den motivasjonen som kommer innenfra hver enkelt. Dårlig belønning, eller ingen belønning i det hele tatt vil allikevel føles enda mindre motiverende, fordi man da ikke føler seg verdsatt. Dårlig samarbeid mellom avdelingene nevnes spesifikt av Amabile som en viktig hindring for å ha den ”flyten” av kommunikasjon som kreativitet krever. Det hindrer også de ansatte i å se gode helhetlige løsninger på tvers av avdelinger.

På samme måte som de ansatte blir motivert av at organisasjonen satser på kreativitet og innovasjon, vil de bli demotivert dersom organisasjonen ikke gjør det klart at det er rom for, og at det ønskes at organisasjonen skal være kreativ og innovativ. Hvis organisasjonen fra høyeste nivå og nedover ikke kommuniserer at de støtter og ønsker kreativitet og innovasjon vil arbeidet føles meningsløst på individuelt nivå. Hvis de ansatte føler at det er manglende tro på prosjekter og at de fornemmer apati mot prestasjonene som er lagt i prosjektet, vil dette føles lite motiverende for de ansatte og dermed føre til lavere kreativitet (Amabile, 1988).

McCoy (2005) ser i sin undersøkelse at selv de minste tiltak som organisasjon tilrettelegger i det fysiske arbeidsmiljøet for at de ansatte skal trives er viktig for kreativiteten. Dette er blant annet å kunne ha muligheten til å pynte arbeidsplassen din med private ting, at det er lyst og luftig og at man har gode fasiliteter. McCoy argumenterer for at det fysiske arbeidsmiljøet reflekterer verdiene og normene til de som jobber der og derfor er viktig for å skape et godt organisasjonsklima på individ nivå, som igjen påvirker kreativiteten positivt.

Mer konkret, og kanskje mer effektivt for kreativiteten, er et positivt organisasjonsklima hvor innovasjon blir verdsatt. Det vil si at det blir uttrykt entusiasme og utstrakt støtte for meningsfull risikotaking og utforskning av nye ideer. Negativt organisasjonsklima er derimot manglende interesse for nye foretak og overdrevent ønske om å bevare status quo (Amabile, 1988). Som enkeltpersoner, kan også en organisasjon være preget av konservatisme, alder og gammeldagse oppfatninger. Er organisasjonen uvillig til å endre seg og uvillig til å ta risiko vil det nødvendigvis være vanskelig å være kreativ og nytenkende for den ansatte (Amabile, 1988; Kimberley, 1981).

Organisasjonen må gi den ansatte følelsen av at det som han eller hun gjør er viktig for selskapet og helheten. Dette må organisasjonen kunne kommunisere gjennom å gi den ansatte passende utfordringer og oppgaver som føles meningsfulle. Dette vil skape en indre motivasjon som jeg tidligere har beskrevet som avgjørende for at de ansatte skal være kreative (Amabile, 1988). 35 % av de Amabile intervjuet i undersøkelsen sin mente følelsen av at det de gjorde var viktig for organisasjonen var viktig for at de kunne være kreative (Amabile, 1988).

Press

Som nevnt tidligere er *tid* en faktor som både fremmer og hemmer kreativitet på forskjellige måter. Under dette punktet nevnes press i form av tid som en faktor som fremmer kreativitet. Har den ansatte en følelse av at det haster med å komme opp med nye løsninger vil det virke motiverende og fremme kreativitet. I tillegg kan det være slik at press i form av arbeidspress kan gi den ansatte motivasjon til å forenkle sine egne arbeidsoppgaver for å spare tid (Amabile, 1988).

Et annet slags press er utilfredshet. Zhou og George (2001) har forsket på hvordan misnøye på jobben kan føre til kreativitet. De mener at en av strategiene man kan velge når man ikke trives på jobben er å ta tak i det man er misfornøyd med og komme med forslag til endring. Dette vil føles som et press for den ansatte til å løse sin egen situasjon. Alternativet er å slutte, bli i jobben og holde ut, eller bli i jobben og yte minimalt (Zhou & George, 2001). Velger man å prøve å finne en løsning vil det kunne utvikle seg til noe positivt både for den enkelte, arbeidsplassen og selve arbeidet. Dette vil være motiverende og kunne skape enda mer kreativitet. De andre løsningene vil nødvendigvis være negative for kreativiteten. Jobbtilfredshet er en viktig faktor for at man skal kunne være kreativ på jobben (Amabile, 1988), men som Zhou & George (2001) påpeker kan også jobbmisnøye i noen tilfeller påvirke kreativiteten positivt.

Konkurransen mellom enkeltpersoner eller avdelinger er også et element som kan føles som press, men som igjen kan føre til kreativitet (Amabile, 1988). Konkurransen og andre typer press kan oppfattes både som negativt og positivt stress. Oppstår det intern konkurranse som hindrer samarbeid og kunnskapsdeling mellom de ansatte vil det gå utover kreativiteten. Selv om motivasjonen kan øke og på denne måten fremme kreativitet, vil hemmende faktorer som

dårlig kommunikasjon, mindre kunnskap, dårlig arbeidsmiljø osv. hindre kreativiteten (Amabile, 1988; McCoy, 2005).

Teorien sier lite om hvilke typer press som er mest hensiktsmessig for kreativitet, men det er nærliggende å tro at positivt stress gir mer motivasjon over lengre tid enn negativt stress. Eksempelvis vil en uhøytidlig konkurranse mellom avdelinger som kan føre til bonus etc. være positivt ladet, mens en konkurranse om å få beholde jobben vil være negativt ladet. Den sistnevnte vil kanskje føre til mest kreativitet over kort tid, men ikke være holdbar i lengden. På samme måte vil missnøye med jobben kunne gi et negativt press som fører til mye kreativitet (Zhou & George, 2001), men om man ser at det ikke fører fram, vil motivasjonen mest sannsynlig synke igjen. I tider med nedskjæringer vil kreativiteten dale merkbart på grunn av omstendighetene, og negativt press. Den vil allikevel øke igjen senere, om enn noe beskjedent (Amabile & Conti, 1999)

Egenskaper i gruppen/blant kollegaer

Avdelinger, samarbeidsgrupper og andre konstellasjoner av folk som arbeider sammen vil påvirke de individene som er en del av dem. Synergi effekten som kommer av samlingen av intellektuelle og kunnskapsrike enkeltpersoner vil gjerne ha en positiv effekt på kreativiteten internt i gruppen og påvirker dermed medlemmene av denne positivt (Amabile, 1988). Personlige og sosiale egenskaper hos de individene som danner gruppene vil i de rette sammenhengende være fremmende for kreativiteten ved blant annet å gi trygghet, konstruktive tilbakemeldinger og ved at de har et felles mål. Dette kan være egenskaper i form av normer og forventet oppførsel som lager felles oppfattelse av rammene for gruppen (Woodman m.fl., 1993).

Yetton (1983) mener en gruppes prestasjon er en positiv funksjon av dens medlemmers dyktighet, og forsket på hvor stor en gruppe ideelt sett skal være for å kunne være mest mulig kreativ. Dette var studier gjort i grupper spesielt tilrettelagt og satt sammen for å være kreative, men det betyr ikke at utsagnet ikke kan brukes om grupper som ikke er hensiktsmessig satt sammen. Jeg bruker betegnelsen grupper om en samling av kollegaer som arbeider mer eller mindre mot samme mål, noen ganger i mer konstruerte grupper, men ikke nødvendigvis satt sammen med det mål å være kreative.

Det er bevist at det er positivt for kreativiteten dersom folk ikke er helt like. Det er viktig at grupper settes sammen av forskjellige personer for å være kreative, ellers vil det mest nærliggende være at vi vil ønske å danne gruppe med de som ligner oss (Ford, 1996). En samling/gruppe med forskjellige utgangspunkt, erfaring fra mange områder og bred generell kunnskap vil være positivt for kreativiteten for enkeltpersonene i gruppen (Amabile, 1988; Woodman m.fl., 1993). Men i enhver gruppe kan kun én negativ innflytelse ødelegge alt, mener Ford (1996). Det handler dermed om å være bevisst hvem som jobber sammen og ikke minst ha fokus på god kommunikasjon og samhandling uansett hvordan gruppe man tilhører. Amabile (1988) mener dette er individuelt betinget og de som eventuelt er slike ”ødeleggere” skal være luket ut allerede i ansettelsesprosessen. Men en ansettelsesprosess vil ikke i nødvendigvis kunne avsløre alle en persons positive og negative egenskaper, og ettersom man ikke uten videre kan sparke noen som ikke passer inn på arbeidsplassen vil det nok være eksempler på folk som har personlige egenskaper som kan ødelegge for både egen og andres kreativitet.

I en gruppe blir altså kommunikasjonen viktig. Ikke minst gi hverandre konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring. Hvem kan si at de ikke trenger bekræftelse og anerkjennelse for det de gjør? Ledelsens og kollegaers entusiasme for nye ideer er med på å skape en trygg atmosfære og motivasjon for å være kreativ. Et felles mål og enighet om at kreativt arbeid får riktig feedback, anerkjennelse og belønning har betydning for kreativiteten (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). Amabile og Conti (1999) ser på fire viktige måter å oppmuntre medarbeidere på: Ved å 1) gi bevilgning eller klare instruksjoner som gir de ansatte lov til å tenke kreativt 2) være rettferdig og støttende ved evaluering av nye ideer 3) ren belønning og anerkjennelse 4) idé myldring gjennom organisasjonen og deltakende ledelse.

Får man upassende, eller utilstrekkelig evaluering og feedback på de oppgavene man gjør, eller de ideene man kommer med, vil man miste motivasjonen til å gjøre det samme igjen. Enda verre er det dersom omgivelsene er mest opptatt av å kritisere forslag, ideer og arbeidet som gjøres, istedenfor å komme med konstruktiv kritikk og støtte. Evaluering er gjerne ønsket, men den må gis på riktig måte. Vet man også at man skal evalueres og vurderes eksternt, vil det ødelegge for kreativiteten, i og med at tryggheten kan bli borte (Amabile, 1988).

Så hvilken betydning har en gruppe for kreativiteten? Er det egenskaper ved en gruppe som gjør produktet mer kreativt enn personene som er i den? Er gruppen satt sammen med den hensikt kun å være kreative burde jo det være tilfellet. Men dersom en gruppe er satt sammen for å se på et problem, jobbe med et prosjekt eller lignende hvor kreativitet er kjærkomment, men kanskje ikke krevd, er det verdt å spørre seg om det å opptre i en gruppe vil fremme kreativiteten. Amabile (1988) mener at individet vil opptre som individ i en organisasjon generelt, og at eventuelle faktorer som påvirker individet i en gruppe vil være organisatoriske faktorer. Woodman m.fl. (1993) mener derimot at grupper har en egen dynamikk hvor kreativiteten påvirkes annerledes enn hos et individ alene. Gruppekreativitet er en funksjon av a) Gruppekomposisjon, som er individuell kreativ oppførsel, b) Gruppekaraktistikk i form av normer, størrelse og grad av sammenheng, c) Gruppeprosess, som er tilnærming til å løse oppgaven, og d) Kontekstuell innflytelse, som er organisasjonen rundt og karakteristikk av gruppens oppgave. Hvis vi sammenligner dette med Amabile (1988) sine organisatoriske faktorer som fremmer kreativitet, ser vi at sammensetningen av forskjellige egenskaper er positivt for kreativiteten. Flyten og kommunikasjon mellom avdelinger og kunnskapsområder er også med på å fremme kreativitet, og i en gruppe vil det i mange tilfeller være til stede. Grupper vil med andre ord ikke kunne være til hinder for kreativiteten, men i bunn og grunn vil det være individene som utgjør gruppen som er avgjørende. Motivasjonen hos individet, som både Woodman m.fl. (1993) og Amabile (1988) er enige om er avgjørende for kreativiteten, vil kanskje være den avgjørende faktoren. Muligens vil en slik motivasjon øke i en gruppesituasjon der man gjerne har forutsetninger som; klare mål, riktige ressurser, tid og forskjellig erfaring og kunnskap. Det vil derfor hovedsakelig være positivt og fremmende for kreativiteten når de ansatte opptrer i velfungerende grupper.

2.4 Hva ønsker jeg å finne ut?

Oppsummeringen av teorien jeg nå har gjennomgått skal jeg presentere ved hjelp av hypoteser. Disse skal også være et utgangspunkt for de undersøkelsene jeg skal gjøre i oppgaven min, og analysene mine i etterkant.

Jeg skal i denne oppgaven besvare problemstillingen min: *Hvilke faktorer påvirker kreativiteten blant de ansatte i forsikringsbransjen.* Før jeg begynner undersøkelsen min hvor jeg skal finne svaret på dette, skal jeg på bakgrunn av den teoretiske gjennomgangen, kort redegjøre for hvilke sammenhenger jeg tror jeg vil finne i regresjonsanalysen min og hvorfor

det er slik. Dette vil jeg presentere gjennom 17 hypoteser som dekker hovedpunktene i den teorien jeg har presentert. Ved å teste disse vil jeg være i bedre stand til å besvare problemstillingen min.

H1: *Personlige egenskaper i form av nysgjerrighet vil ha positiv påvirkning på kreativitet.*

H2: *Motivasjon vil være avgjørende for om personer er kreative eller ikke. Motiverte ansatte vil være mer kreative enn umotiverte ansatte.*

H3: *Det vil være positiv sammenheng mellom risikovillighet og kreativitet.*

H4: *Ansatte som har god kunnskap om fagområdet sitt er mer kreative enn ansatte som ikke har god kunnskap om fagområdet sitt.*

H5: *Ansatte som ønsker forandring, er mer kreative enn ansatte som ikke ønsker forandring.*

H6: *Det vil være negativ sammenheng mellom ekstern motivasjon i form av belønning og kreativitet.*

H7: *Økt alder og flere år i bransjen vil påvirke kreativiteten negativt.*

H8: *Frihet i jobben vil påvirke kreativiteten positivt, mens ufrihet vil påvirke kreativiteten negativt.*

H9: *Ansatte som er fornøyd med lederen er mer kreative enn de som ikke er fornøyd med lederen.*

H10: *Tilgang på ressurser, i form av utstyr, kompetanse (arbeidskraft o.l) og tid, vil ha en positiv innvirkning på kreativitet.*

H11: *Det vil være positiv sammenheng mellom samarbeid mellom avdelinger og kreativitet.*

H12: *Ansatte som opplever at organisasjonen har gode rutiner for innsamling og vurdering nye ideer, er mer kreative enn ansatte som opplever at slike rutiner mangler.*

H13: *Ansatte som opplever sterkt press fra organisasjonen i retning av endringer, er mindre kreative enn ansatte som ikke opplever slikt press.*

H14: *Press i form av konkurranse, vil påvirke kreativiteten negativt.*

H15: *Press i form av nedskjæringer på arbeidsplassen, vil påvirke kreativiteten negativt.*

H16: *Samhold & trivsel vil påvirke kreativiteten positivt.*

H17: *Kollegaer som ønsker forandring påvirker kreativiteten positivt, mens kollegaer som ikke ønsker forandring påvirker kreativiteten negativt.*

KAPITTEL 3. METODE

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for forskningsdesignet jeg bruker i denne oppgaven. Jeg vil beskrive hvilken metode jeg benytter meg av, hvorfor jeg velger å gjøre det slik og hvordan jeg skal finne svar på min problemstilling. Jeg vil gå nærmere inn på fordeler og ulemper ved metoden og mulige feilkilder.

3.1 Valg av metode

Kvalitativ vs. kvantitativ metode

Amabile (1988) valgte i sine studier en kvalitativ metode ved å spørre ansatte i industribedrifter om å beskrive de viktigste elementene for kreativitet i henholdsvis et prosjekt de anså som kreativt, og et prosjekt de vurderte som mindre kreativt. Slike intervjuer er en god metode for å sikre og fange alle detaljer, og sikre utømmende svar (Hellevik, 2002). Ulempen med å bruke kvalitativ metode, er at man kun kan se på få enheter, i og med at metoden er så tidkrevende. Kvalitativ metode egner seg i større grad til å komme fram til hypoteser, mens kvantitativ metode egner seg til å teste hypoteser i større populasjoner (Hellevik, 2002). Med bakgrunn i andre forskeres funn som har ledet fram til hypotesene jeg presenterte i forrige kapittel velger jeg å benytte meg av kvantitativ metode.

For å finne ut om de funnene som har blitt gjort i andres forskning også gjelder for kreativitet i en bransje som forsikring, tar jeg utgangspunkt i den operasjonaliseringen og de resultatene som allerede finnes og prøver de opp mot ansatte i forsikringsbransjen. Det finnes ikke datasett fra før som gir meg den nødvendige informasjonen jeg trenger. Jeg velger derfor å spørre de ansatte selv gjennom et spørreskjema.

Utvikling av spørreskjema

Når jeg velger å bruke spørreskjema er det flere ting jeg må ta hensyn til. Først og fremst er det viktig at språket i et spørreskjema er tilpasset respondenten og at ingen spørsmål kan misforstås (Haraldsen, 1999). Formuleringen av spørsmål er i så måte veldig viktig. Man må for eksempel unngå å bruke ”og” i spørsmålet, da er det bedre å bruke to spørsmål. Spørsmålet må heller ikke inneholde ladede ord som respondentene kan oppfatte forskjellig. Ord som er lite konkrete, slik som for eksempel ordet ”nok” bør også unngås. Det er generelt

viktig å bruke en ordlyd som samtlige respondenter forstår og kjenner seg igjen i. Man må også unngå kronglete setninger som må leses flere ganger for å forstås (Haraldsen, 1999).

Utformingen må bestemmes ut fra formål og det er viktig å gjøre det oversiktlig og så kort som mulig, for ikke å ta motet fra de som tar seg tid til å svare. Det er vanlig å begynne med bakgrunnsspørsmål som kjønn, alder og utdanning. Dette er det lett å svare på og slike spørsmål gjør at respondenten kommer godt i gang. Lengden bør forespeiles respondenten før vedkommende starter, gjerne i form av tiden man regner med å bruke på skjemaet. Det er selv i et kort spørreskjema viktig at ikke respondenten føler at han eller hun svarer på de samme spørsmålene om og om igjen, bare med ørsmå forskjeller. Kort og godt er det viktig at man ikke irriterer eller tar motet fra noen av dem som ønsker å svare. Jeg velger lukkede spørsmål slik at det blir enklere å fylle ut skjemaet for respondenten, jeg får dermed standardiserte svar som gjør det enkelt å overføre til analyseverktøyet jeg skal bruke. Ved å bruke lukkede spørsmål er det enda viktigere at man lager gode spørsmål med relevante svaralternativer, i og med at respondenten blir tvunget inn i svarkategorier de kanskje ikke føler er riktige (Ringdal, 2001). Gjennom hele spørreundersøkelsen bruker jeg 1 til 5 som svaralternativer i alle spørsmålene hvor respondenten skal gradere, også i bakgrunnsspørsmålene. Slik blir det lettere for meg å analysere og sammenligne resultatene mine. Sist men ikke minst er det viktig å sikre og forsikre respondenten om 100 % anonymitet slik at vedkommende føler seg trygg på å utlevere sine synspunkter (Haraldsen, 1999).

Jeg brukte også mine egne kunnskaper om bedriften i utformingen av spørreskjemaet. Det å kjenne til bedriften og dens kultur er et stort fortrinn når man skal utvikle spørreskjema. Da kan man unngå spørsmål man vet vil provosere og det blir enklere å finne frem til begreper som er forståelige for alle.

Utsending av spørreskjema

Jeg fikk anledning til å sende ut undersøkelsen i form av Quest Back (Vedlegg 1). I samarbeid med en av de ansatte i SpareBank 1 Skadeforsikring sendte vi ut undersøkelsen til respondentene, dette var ansatte og mellomledere i Salg og Marked Privatmarked og Bedriftsmarked Skade. Til sammen utgjorde dette cirka 90 personer. Utvalget ble bestemt ved en teoretisk utvelging fra det Ringdal (2001) karakteriserer som utvalg fra sjeldne populasjoner. SpareBank 1 hadde gitt meg tillatelse til å gjøre undersøkelser i deres organisasjon, og i og med at disse to avdelingene har ansatte som jobber med både

produktutvikling, markedsføring og support, utgjør disse derfor et representativt utvalg fra forsikringsbransjen. Ulempen med ikke å gjøre en enkel tilfeldig trekning er at det i følge statistisk teori blir vanskeligere å generalisere fra utvalg til populasjon (Ringdal, 2001). På den annen side får man fordelene med å kjenne til utvalget og forsikre seg om at man har respondenter som er representative for det som skal undersøkes. Dette blir veldig vesentlig i denne oppgaven hvor jeg kun skal se på forsikringsbransjen.

Undersøkelsen ble sendt ut 12 desember 2009 og de ansatte fikk ni dager til å svare. Hensikten med å gjøre det rett før jul, og med kort frist var at de som fikk utlevert undersøkelsen ikke skulle føle at de hadde god tid og glemme den. I tillegg til at jeg av erfaring fra å ha jobbet i SpareBank 1 selv, vet at det er roligere før jul enn på nyåret, og ønsket derfor å benytte anledningen til å sende ut spørreskjemaet i en roligere periode. Svarprosenten ble på 68 % (61 av 90 stk.), noe jeg ikke er helt fornøyd med i og med at det var såpass lite utvalg fra før av. 68 % er allikevel en relativt god svarprosent.

Tilbakemeldinger jeg fikk fra noen av de ansatte tydet på at det var noen som ikke ønsket å svare fordi de ikke følte at anonymiteten jeg hadde lovet var reell. Min avveining i forhold til dette var at om jeg hadde gjort spørreskjemaet enda mer anonymt ville jeg ikke fått med den informasjonen jeg ønsket.

Testing av spørreskjema

I forkant av utsending av undersøkelsen testet jeg spørreskjemaet på en rekke personer med forskjellig bakgrunn for å sjekke ut at formuleringen i spørsmålene ikke var tvetydige eller vanskelige å forstå. I tillegg fikk jeg nyttig tilbakemelding som blant annet at det ble satt stor pris på at det fantes alternativ "ikke relevant" når man svarer på denne typen undersøkelser. Jeg måtte da ta en avgjørelse på om jeg skulle la hensynet til dette ønsket gå foran mitt ønske om å få fullstendige svar. Jeg vurderte det til at i de tilfeller det er ønske om å benytte svaralternativet "ikke relevant" vil respondenten måtte svare uten å ha forutsetninger for å svare, noe som kan gjøre mine data uriktige i neste omgang. Jeg endte derfor med å beholde alternativet "ikke relevant". Jeg fikk også tilbakemelding på at det var noen tunge spørsmålsformuleringer hvor det vesentlige burde skrives med uthevet skrift. Dette var dessverre umulig i Quest Back. For å få spørsmålene korrekt måtte jeg beholde de slik de var.

3.2 Hvordan analysere

Etter at spørreundersøkelsen er gjennomført er det tid for å analysere datamaterialet. Jeg vil gjøre analyser på to plan. For det første vil jeg undersøke hvor mye av de ulike faktorene som er til stede, altså grad av tilstedeværelse, og for det andre vil jeg undersøke hvordan kreativiteten påvirkes av de forskjellige faktorene. Verktøyet jeg bruker til dette er analyseprogrammet SPSS. Hvordan jeg skal gjennomføre analysene mine og hvilke krav jeg setter til de forskjellige analysene skal jeg gå igjennom her.

Faktoranalyse

I teorikapittelet behandlet jeg en rekke faktorer som kunne sies å påvirke kreativitet. Fordi noen av disse avgjøres av flere variabler vil jeg gjøre en faktoranalyse for å avdekke om de ulike faktorene kan sies å utgjøre én faktor. Faktoranalysen avdekker om det er latente strukturer blant variablene som kan identifiseres som en faktor ved å undersøke om indikatorene måler en og samme dimensjon (Ringdal, 2001).

En faktoranalyse er en analyseteknikk som brukes for å forstå korrelasjonsstrukturen i et sett av observerte variabler, og har som mål å forklare den felles variansen (Eikmo & Clausen, 2007). Faktoranalysen gir meg dermed svar på om variablene er tilstrekkelig like til at jeg kan kalle de for en faktor-, at de med andre ord måler/identifiserer det samme fenomenet. Faktorloadingen skal være 0,4 eller høyere for at et spørsmål skal kunne tilhøre en faktor (Ringdal, 2001).

Ekstraksjonsformen jeg har brukt er Principal Component. Jeg valgte Varimax som rotasjonmetode.

Videre vil jeg gjøre en intern konsistens test for å forsikre meg at faktoren er tilstrekkelig stabil. Jeg benytter Cronbachs alfa (α) til dette formålet. Dersom alfa-koeffisienten er 0,7 eller høyere regnes den for å være på et akseptabelt nivå (Ringdal, 2001).

Deskriptiv analyse og bivariat korrelasjonsanalyse

Jeg bruker analyseverktøyet SPSS for å få en oversikt over og kjennskap til materialet mitt. Dette gjør jeg med en deskriptiv analyse, der jeg først sjekker om datamaterialet er innenfor grensene for skjevhet, kurtosis og spredning. Skjevheten (skewness) skal ligge mellom -2 og +2. Jeg må også passe på at ingen standardavvik er større enn halvparten av gjennomsnitt, hvis så er tilfellet gir også det en indikasjon på at det er for mye spredning. Skjevheten

forteller oss hvorvidt det er for lite symmetri i tallene. Kurtosis skal også ligge mellom -2 og +2, denne forteller oss om datamaterialet er for spisst eller flatt i forhold til et normalfordelt materiale.

Som nevnt skal jeg gjøre undersøkelsen min på to plan. For å kunne måle tilstedeværelse av faktorene er gjennomsnitt et kjennetegn som gir meg informasjon om sentraltendens i populasjonen. For å si noe om spredning og variasjon bruker jeg standardavvik. Standardavviket er kvadratroten av variansen og er et mål på verdienes avstand fra gjennomsnittet.

Bivariat analyse er en basisanalyse form som avdekker relasjoner mellom enkeltvariablene. Den gir meg en indikasjon på hva vi kan finne i den multivariate regresjonsanalysen senere. Jeg velger å anvende 2-tailed korrelasjon. Signifikansnivået for bivariate korrelasjoner er satt til 0.05.

Regresjonsanalyse

I regresjonsanalysen undersøker jeg i hvilken grad de forskjellige uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen. I min analyse innebærer det at jeg vil undersøke hvordan kreativiteten påvirkes av de forskjellige faktorene. Jeg skal se på de beregnede verdiene av Y for gitte verdier av X. Regresjonskoeffisienten viser endringen i den avhengige variabelen når den uavhengige variabelen endrer seg med en måleenhet (Ringdal, 2001).

Signifikansnivå

Signifikanstesten tar utgangspunkt i nullhypotesen om at det ikke er sammenheng mellom den avhengige og uavhengige variabelen. Et godt signifikansnivå ligger på under 0,05, men vi kan tillate oss å godta et signifikansnivå på opp til 0,10. Det vil si at vi med mindre enn 10 % sikkerhet kan slå fast at den uavhengige variabelen ikke påvirker den avhengige variabelen (Eikemo & Clausen, 2007).

KAPITTEL 4. DATA

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hva det er jeg skal undersøke for å belyse min problemstilling. Jeg vil klargjøre hvilke variabler jeg skal undersøke og hvordan jeg teoretisk operasjonaliserer disse.

4.1 Operasjonalisering

I og med at jeg har så mange hypoteser jeg skal teste, velger jeg å bruke litt ekstra tid på å beskrive hvordan jeg operasjonaliserer de forskjellige faktorene jeg skal ha med i undersøkelsen. Operasjonaliseringen er en viktig del av arbeidet med spørreundersøkelsen og ikke minst bakgrunn for analyse arbeidet som skal gjøres i etterkant. Kreativitet som begrep og flere av de andre variablene jeg skal studere er også til dels vanskelig å identifisere, og operasjonaliseringsarbeidet blir derfor ekstra viktig for å sikre at jeg har fått svar på det jeg ønsker å få svar på i undersøkelsen min.

Avhengig variabel

Problemstillingen min er som nevnt hva som påvirker kreativiteten i forsikringsbransjen. Kreativitet blir den avhengige variabelen i undersøkelsen. Men hvordan skal jeg få testet om de ansatte i SpareBank 1 er kreative og hva som påvirker kreativiteten?

Ut i fra teorien har jeg blant annet indikasjoner på at en person som er kreativ gjerne har personlige egenskaper som blant annet nysgjerrighet, pågangsmot og selvtillit (Amabile, 1988). Jeg har også indikasjoner på at en person som anser seg selv som kreativ, også gjerne er det (Barron & Harrington, 1981). Det er også viktig å finne en nøytral måte å identifisere hvorvidt en person er kreativ, helst uten at personen som blir spurt vet at det er det han eller hun blir spurt om. Spesielt fordi kreativitet er et så ladet begrep, og noe som mange kanskje ønsker å være, er det viktig at personen som blir spurt får minst mulig anledning til å manipulere svarene. Hva gjør så en person kreativ, i motsetning til en ikke kreativ person? Mest sannsynlig vil en kreativ person ha flere ideer enn en mindre kreativ person, og komme med flere forslag til å gjøre ting annerledes. For å sikre meg at jeg får med alle endringene som respondentene har kommet med, velger jeg å dele opp i forskjellige områder vedkommende kan komme med forslag til, slik kan de få hjelp til å huske alle forslag til endring de har kommet med. Fordi jeg ikke kan skille mellom hvor gode, store eller

omfattende ideene er, er det vanskelig å si at et visst antall ideer karakteriseres som kreativt, mens et annet antall betyr at personen ikke er kreativ. Dette løser jeg ved at respondenten må ta stilling til i hvilken grad vedkommende har kommet med forslag.

Måten jeg har valgt å operasjonalisere kreativitet på er derfor ved å spørre om i hvilken grad vedkommende har kommet med forslag innenfor fem forskjellige områder, i hvilken grad vedkommende ser på seg selv som kreativ, og i hvilken grad vedkommende ser på seg selv som nysgjerrig.

Uavhengige variabler

I og med at jeg har valgt en såpass åpen problemformulering som jeg har gjort, må jeg ta høyde for det meste som kan komme til å påvirke kreativitet i en organisasjon og finne ut hvordan de ansatte i SpareBank 1 forholder seg til hver og en av dem. Alle de øvrige faktorene utover kreativitet blir de uavhengige variablene i undersøkelsen min.

Noen av faktorene var svært enkle å operasjonalisere, for eksempel om vedkommende er villig til å ta risiko der jeg ber respondentene ta stilling til i hvilken grad han eller hun liker å ta risiko. Når jeg lurte på om de ansatte føler at de har et godt samarbeid med kollegaer og hvordan de opplever samarbeidet på tvers av avdelingene, så ber jeg dem gradere fra svært dårlig til svært godt hvordan de opplever samarbeidet på de to områdene. I og med at det er så mange variabler som skal være med i undersøkelsen er det viktig at jeg begrenser spørsmålene så mye det lar seg gjøre. Slik blir det ikke en så lang spørreundersøkelse at respondentene kvier seg for å svare, eller ikke orker å fullføre (Haraldsen, 1999). Jeg prøver derfor å holde meg til så få spørsmål som mulig pr. faktor så langt det lar seg gjøre.

Amabile (1988) har funnet at personer som er ulike hverandre i form av erfaringsbakgrunn og kunnskap vil ha positiv innvirkning på hverandres kreativitet. Dette er en av faktorene som identifiserer egenskaper i gruppen/blant kollegaer. Dette er en faktor det skulle vise seg å være noe vanskeligere å operasjonalisere. Om jeg spør en person rett ut om han eller hun føler at vedkommende har forskjellig erfaringsbakgrunn fra sine kollegaer kan det være vanskelig å forstå hva jeg mener. Fordi jeg er ute etter å finne ut om det finnes ulikheter på alle mulige områder som kan påvirke arbeidet og samarbeidet mellom de ansatte, vil det bli mange spørsmål som må til for å finne en felles faktor, noe som kan være uheldig i forhold til

størrelsen på spørreskjemaet, og det kan virke som mange og unødvendige spørsmål for respondenten. Derfor bruker jeg bakgrunnsvariablene som går på lengden på utdanning og hvor mange år de har jobbet i bransjen i tillegg til å spørre rett ut om ”I hvilken grad opplever du at du og dine kollegaer er like?”. Uansett hva respondenten legger i dette spørsmålet vil det gi meg den informasjonen jeg trenger. Ulempen med å gjøre det slik er at respondenten kan bli usikker på hva jeg ønsker svar på, noe som strider i mot god spørreskjemametodikk (Haraldsen, 1999). I og med at testpersonene mine ikke reagerte på dette spørsmålet, og heller ikke hadde noe å utsette på det når de ble spurt direkte om hva de synes om dette spørsmålet, valgte jeg å beholde det.

En annen utfordring jeg støtte på var faktoren frihet. Hvordan operasjonaliserer jeg i hvilken grad ansatte har frihet? Opplevelsen av frihet er i stor grad individuelt betinget, men som jeg beskrev i teoridelen handler det i bunn og grunn om at de ansatte har anledning og myndighet til å ta egne beslutninger og jobbe slik han eller hun ønsker. Begrensninger av frihet kan være leder som overstyrer, lover og regler som styrer arbeidet eller for lite tid og ressurser. Spørsmålene som angår leder og ressurser dekkes av andre spørsmål. Spørsmålet om hvorvidt man føler seg styrt av lover og regler står da igjen og må da få sitt eget spørsmål.

Andre faktorer var også krevende fordi de er så komplekse. Hvilket spørsmål skal jeg stille for å få fram om den ansatte har en leder som fremmer kreativitet hos sin ansatte, og hvordan skal jeg finne ut om den ansatte er motivert i jobben sin? I disse tilfellene kan jeg ikke nøye meg med spørsmål som ”I hvilken grad er du motivert?” og ”I hvilken grad føler du at du har en leder som fremmer kreativitet blant de ansatte?”. På samme måte som for kreativitet må jeg bryte ned begrepene og finne gode indikatorer som kan måle om en person henholdsvis er motivert og har en god leder.

Når det gjelder motivasjon er det mer komplekst. Teorien skiller først og fremst mellom ekstern og indre motivasjon. Ekstern motivasjon har jeg operasjonalisert til spørsmålet ”Hvor enig eller uenig er du i at belønning i form av bonus og/eller gaver er viktig for meg?”. Den indre motivasjonen går på drivkrefter og belønninger som kommer innenfra hos hver enkelt. Indre motivasjon handler i korte trekk om fokus, mål, forventninger og følelser (Ford, 1996; Simon, 1967). Hvilke aspekter ved arbeidet og personligheten til hver enkelt spiller på disse fire aspektene? For at man skal føle seg vel med en oppgave og glede seg til den neste, må oppgavene gi mening og man må bli inspirert av dem. For at man skal føle at oppgaven gir

mening og at man faktisk jobber fram mot et mål, er det viktig å få tilbakemelding og anerkjennelse av den jobben man gjør. For at man skal opprettholde fokus og fortsatt glede seg til nye oppgaver er det viktig at jobben inneholder et moment av utvikling og læring. For at man skal føle trang til å nå målene som blir satt og holde fokus er det viktig å ønske å lykkes i jobben. Disse fire momentene har jeg operasjonalisert til følgende utsagn: ”Hvor uenig eller enig er du i at jeg blir inspirert av mine arbeidsoppgaver?”, ”Hvor uenig eller enig er du i at jeg får anerkjennelse for den jobben jeg gjør?”, ”Hvor uenig eller enig er du i at jeg får anledning til å utvikle meg igjennom arbeidet mitt?” og ”Hvor uenig eller enig er du i at å lykkes i jobben er viktig for meg?”.

Lederens rolle er en vesentlig organisatorisk faktor som forskerne mener påvirker kreativitet, men hvilke lederskaper hos leder er det som har betydning? Amabile (1988) trekker fram elementer ved lederskap som kommunikasjon, gjensidig tillit og oppmerksomhet. Lederens rolle er å være et forbilde, en diskusjonspartner, en som kan engasjere og pushe den ansatte, men først og fremst gi frihet til å ta avgjørelser i eget arbeid og samtidig kunne kontrollere at den ansatte ikke blir forstyrret, ved å være klar på hva som er vedkommendes oppgaver. Det er også viktig at lederen har en viss kunnskap om sine underordnedes fagfeltet. Jacobsen og Thorsvik (2007) deler opp i personlige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og gruppeorienterte ferdigheter, hvor en god leder har kvaliteter på alle tre områdene. For å dekke disse tre områdene, og Amabile (1988) sine krav til en god leder for kreative medarbeidere har jeg operasjonalisert til følgende spørsmål: ”Hvor enig eller uenig er du i at: Min leder er oppmerksom på mine behov?”, ”Hvor enig eller uenig er du i at: Jeg kan diskutere mine arbeidsoppgaver med min leder?” (denne dekker også hvor vidt lederen har kunnskap om den ansattes arbeidsoppgaver), ”Hvor enig eller uenig er du i at: Min leder lar meg ta avgjørelser i saker som angår mitt arbeid?”, ”Hvor enig eller uenig er du i at: Jeg opplever min leder som et forbilde?” og ”Hvor enig eller uenig er du i at: Min leder er klar på hvilke arbeidsoppgaver jeg skal utføre?”. For ordens skyld innleder jeg dette spørsmålet med å be respondenten ta utgangspunkt i sin nærmeste leder, da det er den lederen som er i beslutningsposisjon og står den ansatte nærmest som har mest innflytelse på kreativiteten (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Faktoren som går på om den ansatte opplever å ha ressurser nok i form av tid, utstyr og kunnskap ble delt i tre spørsmål om hvorvidt de ansatte opplever å ha tilstrekkelig med ressurser i form av tid, utstyr og kunnskap.

4.2 Faktoranalyse

I dette kapitlet skal jeg gjøre en statistisk operasjonalisering av de variablene som identifiserer samme faktor. Dette gjør jeg ved hjelp av en faktoranalyse. Denne analysen omfatter den avhengige variabelen kreativitet, og de uavhengige variablene motivasjon, ledelse, ressurser og samhold & trivsel. Øvrige forhold av interesse identifiseres med enkeltspørsmål og kan derfor ikke faktoranalyseres.

4.2.1 Faktor 1. Kreativitet

Faktoren kreativitet er utviklet med bakgrunn i hvordan jeg definerte kreativitet; utviklingen av originale og nyttige ideer fra enkelt personer eller en liten gruppe av personer som jobber sammen (Amabile, 1988). I operasjonaliseringen av faktoren kreativitet, så jeg derfor for meg at jeg kunne spørre respondentene om hvorvidt de hadde kommet med forslag til endringer i henholdsvis egne arbeidsoppgaver, SpareBank 1 sine produkter, leders arbeidsform, avdelingens arbeidsoppgaver, i det sosiale miljøet og i organisasjonen. I tillegg til spørsmålene om de anså seg selv som kreative og nysgjerrige. Det viste seg at kun forslag til endringer i egne arbeidsoppgaver, endringer i SpareBank 1 sine produkter, endringer i avdelingens arbeidsoppgaver og endringer i organisasjonen korrelerte til en faktor. Faktoren kreativitet får dermed følgende innhold:

Tabell 1. Faktoren Kreativitet

INTERACTION	Loadings	Variance
Endringer i SB1 sine produkter	,495	
Endringer innenfor avd. arb.oppg	,886	
Endringer i organisasjonen	,643	
Endringer innenfor egne arb.oppg	,797	52,003
Cronbach's alpha	,648	

Cronbach's alpha er lavere enn de anbefalinger som blant andre Ringdal (2001) har angitt, men jeg finner likevel å kunne godta den da den er en egenutviklet faktor.

Selv om spørsmålene om de ansatte anser seg som nysgjerrige og om de anser seg som kreative ikke var ladet i faktoranalysen, så velger jeg å ta disse med i de videre analysene i form av uavhengige variabler.

4.2.2 Faktor 2. Motivasjon

Amabile (1988) hevder at motivasjonen avles av at man er inspirert og engasjert av arbeidsoppgavene sine, at man liker utfordringene og kan utvikle seg igjennom arbeidet, og ikke minst har en opplevelse at det man gjør er viktig for helheten og blir satt pris på. Simon (1967) hevder i tillegg at det å ha et mål og ambisjoner også er viktig for kreativiteten.

Spørsmålene som gjaldt Motivasjon ble dermed om respondenten blir inspirert av sine arbeidsoppgaver, får anerkjennelse for den jobben han/hun gjør, om vedkommende får anledning til å utvikle seg igjennom arbeidet sitt og om å lykkes i jobben er viktig. Spørsmålet om å lykkes i jobben er viktig for meg korrelerte ikke og blir derfor tatt ut av materialet. Disse variablene utgjør dermed faktoren Motivasjon:

Tabell 2. Faktoren Motivasjon

INTERACTION	Loadings	Variance
Blir inspirert av arbeidsoppgavene	,809	
Anerkjennelse for jobben som gjøres	,726	
Anledning til å utvikle meg gjennom arbeidet	,847	63,318
Cronbach's alpha	,704	

4.2.3 Faktor 3. Ledelse

En god leder av kreative medarbeidere opptrer som er godt forbilde, er entusiastisk og flink til å kommunisere og gir klar veiledning og styring uten å lede for stramt. Dette er viktig for å gi de ansatte følelse av frihet, samtidig som de får trygghet og oppfølging som styrker de individuelle kvalitetene (Amabile, 1988).

For å identifisere faktoren Ledelse hadde jeg i spørreskjemaet fem spørsmål: Hvor enig eller uenig er du i at "Min leder er oppmerksom på mine behov", "Jeg kan diskutere mine

arbeidsoppgaver med min leder”, ”Min leder lar meg ta avgjørelser i saker som angår mitt arbeid”, ”Jeg opplever min leder som et forbilde og min leder er klar på hvilke arbeidsoppgaver jeg skal utføre”. Alle fem variablene korrelerte til faktoren Ledelse:

Tabell 3. Faktoren Ledelse

INTERACTION	Loadings	Variance
Leder er oppmerksom på behov	,854	
Kan diskutere mine arb.oppg. med leder	,892	
Leder lar meg ta avgjørelser	,734	
Leder som et forbilde	,811	
Leder er klar på arb.oppg. jeg skal utføre	,742	65,475
Cronbach's alpha	,866	

4.2.4 Faktor 4. Ressurser

Ressurser som er viktige for at de ansatte skal være kreativ er tid, utstyr/fasiliteter og kompetanse (Amabile, 1988). For ressursene tid, utstyr og kompetanse hadde jeg i spørreskjemaet tre ulike spørsmål som gikk på om i hvilken grad de ansatte opplever å ha tilstrekkelig av de ulike ressursene. Disse viste seg å utgjøre én faktor. Faktoren ressurser inneholder dermed:

Tabell 4. Faktoren Ressurser

INTERACTION	Loadings	Variance
Tilstrekkelig med ressurser i form av tid	,741	
Tilstrekkelig med ressurser i form av utstyr	,821	
Tilstrekkelig med ressurser i form av kompetanse	,773	65,475
Cronbach's alpha	,866	

4.2.5 Faktor 5. Egenskaper i gruppen/blant kollegaer

Spørsmålene om respondenten ville valgt jobben sin om igjen, hvor tilfreds vedkommende er i jobben, hvor godt eller dårlig er samarbeidet mellom kollegaer og mellom avdelinger og i hvilken grad opplever du at du og dine kollegaer er like, korrelerte til én faktor. Amabile (1988) mener at godt samarbeid, om man trives i jobben sin og at man opplever å komme overens med sine kollegaer, og ha felles interesser og erfaringsbakgrunn som dem er viktig for å kunne være kreativ. Denne faktoren gir oss med andre ord en indikator på trivsel på arbeidsplassen og forholdet mellom kollegaer. Jeg kaller faktoren for Samhold & trivsel. Innholdet i faktoren Samhold & trivsel blir dermed:

Tabell 5. Faktoren Samhold & trivsel

INTERACTION	Loadings	Variance
Samarbeid mellom kollegaer	,733	
Jeg ville valgt jobben min om igjen	,782	
Hvor tilfreds er du med jobben	,853	
Lik kollegaene	,845	64,765
Cronbach's alpha	,802	

KAPITTEL 5. RESULTATER

Med utgangspunkt i de forberedelsene jeg har gjort skal jeg analysere datamaterialet mitt ved hjelp av analyseverktøyet SPSS. Jeg vil ta for meg deskriptiv-, bivariat- og multivariat analyse og redegjøre for kjernefunn og overraskende funn. Til slutt vil jeg teste hypotesene mine.

5.1 Deskriptiv og bivariat analyse

Tabell 6 under, viser gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom alle variablene. Fullstendig deskriptiv analyse ligger som vedlegg 2.

Skjevhet og kurtosis

De fleste variablene i undersøkelsen tilfredstilte kravene til skjevhet (skewness) og kurtosis. En variabel hadde for høye verdier for skjevhet og kurtosis, - dette gjaldt variabelen *kunnskap om fagfeltet*. Spørsmålet som ble stilt var: *Hvor enig eller uenig er du i at – jeg har kunnskap om fagfeltet mitt som gjør meg i stand til å forbedre arbeidet mitt*. Skjevheten kan være et tegn på at det er en feil i spørsmålet som ble stilt, eller en misforståelse blant respondentene. På den annen side er det ikke unaturlig at svarene på akkurat dette spørsmålet ikke fulgte en normalfordeling i og med at det er naturlig å tro at de fleste som jobber innenfor forsikringsbransjen på dette nivået må ha en over gjennomsnittet god kjennskap til fagfeltet sitt. På bakgrunn av det beholder jeg variabelen i videre analyse, men med bevissthet på at den ligger noe utenfor kravene til skjevhet og kurtosis. Standardavviket var ikke høyere enn halvparten av gjennomsnittet for noen av variablene.

Fordeling

Som nevnt svarte 61 personer av 90 på undersøkelsen de fikk elektronisk. Noe som innebærer en svarprosent på 68 %. Av disse er det 54,1 % menn og 45,9 % kvinner. Nesten halvparten (44,3 %) ligger i gruppen mellom 41 og 50 år. Gjennomsnittet ligger på 2,97 som betyr at den ligger rett i underkant av boksen som gikk fra 41 til 50 år. Noe som betyr en forholdsvis høy gjennomsnittsalder på respondentene. I tillegg var gjennomsnittet for antall år i bransjen 3,23 som er i boksen som gikk fra 8 – 15 år. 54 % av respondentene har imidlertid jobbet mer enn 15 år i bransjen. Dette tyder på en arbeidsplass hvor det jobber mange med forholdsvis høy alder, og at mange har jobbet i denne, eller lignende organisasjoner i store deler av sitt yrkesaktive liv.

Funn

Av de funnene jeg fikk i den bivariante analysen (tabell 5.1.1) vil jeg beskrive overraskende resultater og andre funn det er verdt å se nærmere på. De vil bli kommentert og diskutert i kapittel 6.

Den avhengige variabelen kreativitet har et relativt høyt gjennomsnitt på 3,5, hvilket indikerer at det er forholdsvis mye kreativitet i SpareBank 1.

Når det gjelder korrelasjoner har jeg merket meg at de variablene som korrelerte signifikant med den avhengige variabelen kreativitet var variablene motivasjon, anser du deg selv som nysgjerrig, anser du deg selv som kreativ, kunnskap om fagfeltet og ønsker SpareBank 1 forandring (neg.).

Noen interessante funn som ikke var signifikante, var at spørsmålet om respondenten selv ønsker forandring, ikke korrelerer med den avhengige variabelen kreativitet, mens spørsmålet om kollegaer ønsker forandring derimot korrelerer positivt.

Det er også noen spennende korrelasjoner mellom de uavhengige variablene som jeg ønsker å kommentere. Blant annet korrelerer Samhold & trivsel signifikant positivt både med motivasjon og ledelse. I tillegg korrelerer den signifikant positivt med Gode rutiner i SpareBank 1, Samarbeid mellom avdelingene og Ønsker du forandring. Variabelen Kunnskap om fagfeltet korrelerer signifikant positivt med motivasjon, ressurser og risikoorientert. Det er en signifikant negativ sammenheng mellom de som selv ønsker forandring og hva de synes om rutineene for idé innsamling og vurdering i SpareBank1. Jeg vil til slutt trekke fram en negativ korrelasjon på 0,247 mellom Antall år i bransjen og om respondenten Anser seg selv som nysgjerrig. Denne er akkurat ikke signifikant, men sier noe om en tendens som er interessant å være klar over.

Tabell 6. Bivariat korrelasjonsanalyse

		CORRELATIONS									
		Mean	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kreativitet	3,50	0,75	1,000							
2.	Kjønn	1,46	0,50	-,064	1,000						
3.	Alder	2,97	0,98	-,133	-,104	1,000					
4.	Utdanning	3,43	0,83	-,023	-,078	-,332**	1,000				
5.	År i bank og forsikring	3,23	1,01	-,222	,118	,648**	-,260*	1,000			
6.	Motivasjon	3,81	0,82	,344**	,130	,096	,062	-,042	1,000		
7.	Ledelse	3,55	0,84	,220	,124	,077	-,088	-,152	,589**	1,000	
8.	Ressurser	3,49	0,74	-,132	,219	,312*	-,230	,218	,001	,108	1,000
9.	Samhold & trivsel	3,64	0,76	,235	,085	,122	-,080	-,134	,715**	,504**	,066
10.	Anser deg selv som nysgjerrig	4,28	0,80	,354**	,050	-,158	,044	-,247	,200	,035	-,151
11.	Anser du deg selv som kreativ	3,90	0,98	,293*	-,110	,066	-,133	-,129	,172	,228	-,116
12.	Gode rutiner i SB1	2,56	1,03	,039	,110	-,048	-,246	-,094	,312*	,306*	,123
13.	Risikoorientert	3,89	0,93	,157	-,064	,287*	-,087	,082	,315*	,132	,187
14.	Kunnskap om fagfeltet	4,35	0,68	,315*	,059	,380**	-,142	,232	,325*	,139	,267*
15.	Ekstern belønning	3,60	0,94	-,033	,043	-,040	,084	-,043	-,136	-,142	,106
16.	Samarbeid mellom avdelinger	3,00	0,88	-,107	-,038	,174	-,207	-,057	,342**	,389**	,103
17.	Ønsker du forandring?	3,70	0,84	,000	,128	-,012	,255*	,101	-,162	-,080	-,031
18.	Ønsker kollegaer forandring?	3,04	0,82	,206	,092	-,192	-,053	-,114	,056	,023	-,331*
19.	Ønsker org. SB1 forandring?	3,92	0,86	-,358**	,319*	,056	-,254*	,118	,025	,025	,055
20.	Frihet	3,70	0,97	-,030	,111	,112	-,339**	,207	-,098	-,089	,282*
21.	Konkurranse mellom avd.	2,46	1,15	,183	,139	-,176	,060	,030	,199	-,094	-,139
22.	Konkurranse mellom kollegaer	2,23	1,11	,154	-,009	-,178	,095	,045	-,172	-,190	-,184
23.	Nedskjæringer	2,20	1,17	-,058	-,161	-,089	,122	-,044	,072	,004	-,261*

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

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

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

1,000														
,128	1,000													
,230	.334**	1,000												
.338**	-,010	,039	1,000											
,177	,245	,170	,033	1,000										
,128	,043	,070	-,166	.591**	1,000									
-,102	-,103	,151	,056	-,054	-,005	1,000								
.380**	-,167	,195	.446**	,061	-,028	-,033	1,000							
-,396**	,075	-,096	-,385**	,041	.271*	-,096	-,226	1,000						
-,097	,012	-,020	,000	-,107	,164	-,230	-,002	.448**	1,000					
,210	-,039	-,049	,222	-,157	-,093	-,218	,110	-,103	,079	1,000				
-,183	-,171	-,014	-,150	-,112	,126	.287*	-,117	-,027	-,227	-,109	1,000			
,145	,152	,125	-,024	,203	,223	,008	-,314*	,088	,221	,082	-,012	1,000		
-,149	,081	,099	-,117	-,043	,076	,096	-,346**	,183	,224	-,015	-,036	.483**	1,000	
-,022	,128	,040	-,010	-,068	-,217	,129	-,101	-,178	,124	,034	-,047	,198	,194	1,000

5.2 Regresjonsanalyse

Jeg benytter meg av en multivariat regresjonsanalyse med listevise ekskludering i SPSS for å se på sammenhengen mellom de uavhengige variablene og kreativitet. Jeg vil velge ut de variablene det er mest naturlig å se videre på ut i fra resultatene fra den bivariante analysen min, og etter trimming av første regresjonsanalyse hvor jeg inkluderte alle de uavhengige variablene. Jeg vil beskrive interessante funn, før jeg skal gå igjennom resultatene systematisk igjennom hypotesetesting. Mer inngående kommentarer og diskusjon vil komme i kapittel 6.

5.2.1 Trimming av regresjonen

I og med at jeg har tatt høyde for alle faktorer som kan påvirke kreativitet, er datamaterialet mitt veldig omfattende. Dette gir meg en høy R^2 , men lav F-verdi, noe som indikerer en dårlig spesifisert modell. Jeg velger derfor å se om det er noen av variablene mine jeg kan ta ut av materialet.

Fra den bivariante korrelasjonsanalysen ser jeg at variabelen *Nedskjæring* korrelerer svakt med både den avhengige variabelen kreativitet, og de øvrige uavhengige variablene. Jeg velger derfor å ikke ha med denne variabelen i videre analyser. Det samme gjelder for variabelen *Ekstern belønning* som også har svak korrelasjon med samtlige variabler.

Jeg gjør derfor en ny multivariat regresjonsanalyse hvor alle de resterende variablene inngår. Denne regresjonsanalysen viser også høy R^2 og lav F-verdi, i tillegg til at jeg har få signifikante variabler. Derfor ser jeg ut fra denne at jeg kan trimme regresjonen min enda mer. Jeg velger å ta bort variablene *Risikoorientert*, *Frihet*, *Konkurransen mellom avdelingene* og *Konkurransen mellom kollegaer* da samtlige har et signifikansnivå >0.7 .

5.2.2 Funn

Av de funnene jeg fikk i den multivariate regresjonsanalysen (tabell 5.2.1) vil jeg beskrive de signifikante resultatene og overraskende funn det er verdt å se nærmere på. De vil bli kommentert og diskutert i kapittel 6.

I den trimmede regresjonsanalysen ser jeg at jeg har fått fem variabler med signifikans < 0.10 . Dette er variablene: Om respondenten Anser seg selv som nysgjerrig, Gode rutiner i

SpareBank 1 når det gjelder å samle inn og vurdere nye ideer, Kunnskap om fagfeltet, Samarbeid mellom avdelingene og Organisasjonen SpareBank 1 ønsker forandring. Disse variablene kan med andre ord sies å påvirke den avhengige variabelen Kreativitet.

Nysgjerrighet blant ansatte forklarer som sagt kreativitet signifikant innenfor de krav som er stilt i denne oppgaven. Derimot viser analysen at ansatte som anser seg selv som kreative ikke har noen signifikant innvirkning på kreativitet. Av andre resultater fra denne analysen er det verdt å merke seg at ressurser har negativ, men ikke signifikant sammenheng med kreativitet. Det samme gjelder for utdanning. Variabelen motivasjon viste også en negativ sammenheng med kreativitet.

Øvrige resultat skal jeg nå gjennomgå systematisk gjennom hypotesetesting, og i neste kapittel skal jeg diskutere bakgrunnen for disse funnene og relatere dem med teorien.

Tabell 7. Indikatorer som forklarer kreativitet

Indikatorer	Beta	T-verdi	p-verdi
Kjønn	,073	,550	,585
Alder	-,085	-,473	,639
Utdanning	-,221	-1,572	,124
År i bank og forsikring	-,025	-,146	,885
Motivasjon	-,186	-,928	,359
Ledelse	,070	,486	,630
Ressurser	-,104	-,739	,465
Samhold & trivsel	,185	1,099	,279
Anser du deg selv som nysgjerrig?	,258	1,825	,076*
Anser du deg selv som kreativ?	,131	1,036	,307
Gode rutiner i SB1	,349	2,260	,030**
Kunnskap om fagfeltet	,287	1,890	,066*
Samarbeid mellom avdelinger	-,264	-1,795	,081*
Ønsker du forandring?	,108	,657	,515
Ønsker dine kollegaer forandring?	,101	,672	,505
Ønsker organisasjonen SB1 forandring?	-,464	-3,636	,001**
Forklart varians (R - square)	.558		
F- verdi	2.999		

*p< .10. **p< .05.

5.3 Hypotesetesting

Jeg vil nå gå igjennom hypotesene jeg presenterte i kapittel 2.4. Jeg skal her verifisere eller falsifisere hver enkelt hypotese ut fra regresjonsanalysen min. Videre diskusjon og konklusjoner vil komme i de påfølgende kapitlene.

H1

Personlige egenskaper i form av nysgjerrighet vil ha en positiv påvirkning på kreativitet.

Det var en signifikant positiv sammenheng mellom nysgjerrighet og kreativitet. Jeg finner derfor støtte for H1

H2

Motivasjon vil være avgjørende for om personer er kreative eller ikke. Motiverte ansatte vil være mer kreative enn umotiverte ansatte.

Variabelen Motivasjon var ikke signifikant i forhold til den avhengige variabelen kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H2.

H3

Det vil være positiv sammenheng mellom risikovillighet og kreativitet.

Variabelen risikovillighet ble tatt ut av den videre analysen fordi den igjennom den bivariate analysen ikke var signifikant. Jeg finner derfor ikke støtte for H3.

H4

Ansatte som har god kunnskap om fagområdet sitt, er mer kreative enn ansatte som ikke har god kunnskap om fagområdet sitt.

Det er positiv signifikant sammenheng mellom variabelen Kunnskap om fagområdet og den avhengige variabelen kreativitet. Jeg finner derfor støtte for H4.

H5

Ansatte som ønsker forandring, er mer kreative enn ansatte som ikke ønsker forandring.

Det var ikke signifikans mellom de som ønsker forandring og kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H5.

H6

Det vil være negativ sammenheng mellom ekstern motivasjon i form av belønning og kreativitet.

Variabelen for ekstern motivasjon hadde minimal korrelasjon med kreativitet i den bivarierte analysen, og ble derfor tatt ut av videre analyser. Jeg finner derfor ingen støtte for H6

H7

Økt alder og flere år i bransjen vil påvirke kreativiteten negativt.

Det er negativ, men ikke signifikant sammenheng mellom år i bransjen og kreativitet, mens det er ikke signifikant positiv sammenheng mellom alder og kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H7.

H8

Frihet i jobben vil påvirke kreativiteten positivt, mens ufrihet vil påvirke kreativiteten negativt. Variabelen Frihet ble tatt ut av den videre analysen fordi den ikke hadde noen signifikans. Jeg finner derfor ikke støtte for H8.

H9

Ansatte som er fornøyd med lederen er mer kreative enn de som ikke er fornøyd med lederen.

Det er en svak sammenheng mellom de som er fornøyd med lederen og kreativitet, men denne er ikke signifikant. Jeg finner derfor ingen støtte for H9.

H10

Tilgang på ressurser, i form av utstyr, kompetanse (arbeidskraft o.l) og tid, vil ha en positiv innvirkning på kreativitet.

Det er en ikke signifikant, negativ sammenheng mellom ressurser og kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H10

H11

Det vil være positiv sammenheng mellom samarbeid mellom avdelinger og kreativitet.

Det er en negativ signifikant sammenheng mellom samarbeid mellom avdelinger og kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H11.

H12

Ansatte som opplever at organisasjonen har gode rutiner for innsamling og vurdering nye ideer, er mer kreative enn ansatte som opplever at slike rutiner mangler.

Det er en positiv signifikant sammenheng mellom ansatte som opplever at SpareBank 1 har gode rutiner for innsamling og vurdering av nye ideer og kreativitet. Jeg finner derfor støtte for H12.

H13

Ansatte som opplever sterkt press fra organisasjonen i retning av endringer, er mindre kreative enn ansatte som ikke opplever slikt press.

Det er en negativ signifikant sammenheng mellom ansatte som opplever press i retning av endringer og kreativitet. Jeg finner derfor støtte for H13

H14

Press i form av konkurranse vil påvirke kreativiteten negativt.

Både variabelen konkurranse mellom kollegaer og variabelen konkurranse mellom avdelingene hadde begge bortimot ingen signifikans overhodet og ble derfor tatt ut av regresjonsanalysen ved trimming. Jeg finner derfor ingen støtte for H14.

H15

Press i form av nedskjæringer på arbeidsplassen vil påvirke kreativiteten negativt.

Det var bortimot ingen korrelasjon mellom hvordan de ansatte ble påvirket av nedskjæringer og kreativitet, og variabelen ble tatt bort etter den bivariate analysen. Jeg finner derfor ingen støtte for H15.

H16

Samhold & trivsel vil påvirke kreativiteten positivt.

Det er en ikke signifikant, positiv sammenheng mellom Samhold & trivsel og kreativitet. Jeg finner derfor ingen støtte for H16.

H17

Kollegaer som ønsker forandring, påvirker kreativiteten positivt, mens kollegaer som ikke ønsker forandring påvirker kreativiteten negativt.

Det er en svak positiv sammenheng mellom de som opplever at kollegaene ønsker forandring og kreativitet, men den er ikke signifikant. Jeg finner derfor ingen støtte for H17.

KAPITTEL 6. DISKUSJON

I forrige kapittel redegjorde jeg for funnene i undersøkelsen min. I dette kapitlet vil jeg diskutere mulige årsaker og implikasjoner med bakgrunn i studiens teoretiske grunnlag. Videre vil jeg se nærmere på gjennomføringen av undersøkelsen og kommentere eventuelle feilkilder.

6.1 Kommentarer til funnene

Jeg vil nå ta for meg alle faktorene i regresjonsanalysen og sammenligne resultatet jeg har fått med teori og diskutere og kommentere disse. Jeg begynner med de faktorene som var signifikante i regresjonen og fortsetter med de øvrige variablene.

Rutiner og kreativitet

Det var positivt signifikant sammenheng mellom hvorvidt de ansatte opplever at det er gode rutiner for å samle inn og vurdere nye ideer og kreativitet. Amabile (1988) hevder at nettopp en mekanisme for å vurdere nye ideer er viktig for at de ansatte kan være kreative. En organisasjon som kommuniserer ønske om kreativitet gjennom å ha lagt til rette rutiner for å fange opp ideer, fører til et positivt organisasjonsklima som påvirker de ansattes kreativitet positivt. Dette fordi gode og klare rutiner generelt gir klare rammer for de ansatte å arbeide innenfor, hvilket skaper den tryggheten som skal til for å komme med ideer om forbedring (jfr. Kirkhaug, 2009).

Ønsker organisasjonen forandring og kreativitet

Funnene mine tilsier at de som opplever at organisasjonen SpareBank 1 ønsker forandring, er mindre kreative enn de som ikke opplever dette. At en organisasjon ønsker forandring skal i prinsippet gi et positivt organisasjonsklima for kreativitet og motivere de ansatte til å være kreative (Amabile, 1988). En mulig forklaring på dette avviket mellom funnene mine og teori kan være at forandringen organisasjonen formidler, oppleves som et negativt press istedenfor å gi motivasjon. Et slikt negativt press vil være hemmende for kreativiteten (Amabile, 1988).

Samarbeid mellom avdelinger og kreativitet

Det viste seg at godt samarbeid mellom avdelingene var signifikant negativt korrelert med kreativitet. De som opplevde at samarbeidet var godt var dermed mindre kreative enn de som oppfattet samarbeidet mellom avdelingene som dårlig. Dette er et klart avvik fra teorien hvor blant annet Amabile (1988) mener at godt samarbeid mellom avdelinger fremmer kreativitet i

og med at det gir bedre kommunikasjon og informasjonsflyt mellom avdelingene, i tillegg til at man får innspill og ideer på tvers av arbeidsområder. En forklaring på at et godt samarbeid påvirker kreativiteten negativt kan være at de som opplever et godt samarbeid også er fornøyd med situasjonen og derfor ikke er kreative fordi de ikke har noe behov for endring (Zhou og George, 2001). Amabile (1988) hevder at konkurranse i mange tilfeller kan påvirke kreativiteten positivt, Forklaringen kan derfor også være fravær av konkurranse.

Nysgjerrighet og kreativitet

Det var en positiv signifikant sammenheng mellom hvorvidt respondentene anser seg selv som nysgjerrige og om de er kreative. Amabile (1988) trekker fram nysgjerrighet som en av de viktigste personlige egenskapene som fremmer kreativitet. Er man nysgjerrig sier det mye om hvilken holdning man har til arbeidsoppgaver så vel som til utfordringer, og det er tenkelig at nysgjerrighet gir motivasjon i arbeidet og ikke minst en mer spennende arbeidshverdag.

Kunnskap og kreativitet

I mine undersøkelser er det tydelig at det er en positiv signifikant sammenheng mellom kunnskap om fagområdet og kreativitet. Amabile (1988) og mange med henne (bl.a. Ford, 1996; Woodman, 1993) fremhever kunnskap som avgjørende for å kunne være i stand til å være kreativ. Forklaringen kan være at de ansatte er avhengige av kunnskap for å kunne være nyvinnende, forbedre og utvikle eget arbeid. Årsaken til at denne faktoren slår så sterkt ut nettopp her kan kanskje være at kunnskap er viktig i en bransje som forsikring fordi det i en slik bransje vil være vanskelig å finne forbedringer til arbeidet dersom man ikke kjenner det godt.

Motivasjon og kreativitet

I undersøkelsene mine finner jeg ingen signifikant sammenheng mellom motivasjon og kreativitet. Dette går på tvers av hvordan mange ser på denne faktoren i forhold til kreativitet (Amabile, 1988; Ford, 1996; Woodman m.fl., 1993). Motivasjonen ble i denne undersøkelsen identifisert med spørsmål om de ansatte opplevde anerkjennelse, engasjement og inspirasjon rundt arbeidet sitt. En forklaring på avviket mellom mine resultater og teorien kan derfor være at disse tre kvalitetene ikke identifiserer den motivasjonen som driver de ansatte til å utvikle og fornye arbeidet. En annen grunn kan være at motivasjon er skapt av jobbtilfredshet. Dette betyr at de som er motivert også er fornøyd i jobben sin og rett og slett ikke har behov for å

forbedre den slik som Zhou og George (2001) påpeker. Motivasjon kan altså også rette seg mot å beholde status quo, og dermed medføre at ansatte ikke ønsker forandring og utvikling.

Ønsker du forandring og kreativitet

Det var ingen signifikant sammenheng mellom de som ønsker forandring og kreativitet. I følge Amabile (1988) er det å ønske forandring en personlig egenskap som fremmer kreativitet. En mulig forklaring på at mine funn skiller seg fra teorien er at kreativiteten er framtvunget av arbeidssituasjon, i form av problemer som oppstår, eller rett og slett oppleves som en naturlig del av de ansattes arbeidsoppgaver. Kreativitet vil helst føre til forandring, men forandring trenger ikke nødvendigvis komme på bakgrunn av kreativitet.

Alder, antall år i bransjen og kreativitet

Hvor gammel respondenten var eller hvor mange år vedkommende hadde jobbet i bransjen har i denne studien negativ, men ikke signifikant betydning for kreativiteten. Ut fra teorien skulle man forvente en signifikant negativ sammenheng her. For eksempel har Amabile (1988) funnet at yngre personer er mer kreative enn eldre. Kimberley og Evanisko (1981) har funnet at de som har jobbet lenge på et sted vil være mindre kreative. Amabile (1988) mener at flere år i samme rutiner fører til konservatisme og rigiditet, som igjen er sterkt hemmende for kreativitet. At dette ikke viser seg i SpareBank 1 hvor over 54 % har jobbet i bransjen i mer enn 15 år er rart. Grunnen til dette kan være at økt alder og antall år i bransjen tilsier blant annet mer kunnskap som mine funn viste var signifikant positivt for kreativitet, og at dette til en viss grad oppveier mot negative effekter av økt alder og antall år i bransjen.

Ledelse og kreativitet

Egenskaper jeg ba respondenten ta stilling til hos sin nærmeste leder var om lederen var oppmerksom på vedkommendes behov, kunne diskutere arbeidsoppgavene med sin leder, at leder lot vedkommende ta avgjørelser i eget arbeid, om vedkommende opplevde leder som et forbilde og om lederen var klar på hvilke arbeidsoppgaver vedkommende skulle utføre. Denne faktoren hadde imidlertid ingen signifikant sammenheng med den avhengige variabelen kreativitet. I forhold til teorien er dette resultatet overraskende. Amabile (1988) hevder at ledere som er flinke til å kommunisere, som utgjør et godt eksempel, er flinke til å delegere og verne de ansatte mot arbeidsoppgaver de ikke skal ha, vil påvirke kreativiteten blant de ansatte positivt. Når dette viser seg ikke å være tilfelle i min studie, kan det ha sammenheng med at ledere i denne type organisasjon er så overbevist om de ansattes ekspertise at han eller

hun ikke utfordrer måten de ansatte jobber på. De ansatte får dermed et godt forhold til lederen, de får stor grad av frihet og mulighet til å ta avgjørelser i eget arbeid og de kan diskutere arbeidsoppgaver med lederen, men blir ikke utfordret til å utvikle og forbedre arbeidet sitt. Nettopp dette fraværet av press kan gjøre lederen populær, men han eller hun vil ikke fremme kreativitet blant de ansatte. En tilbakemelding fra en av respondentene i undersøkelsen lyder: ”Mange utfordringer er knyttet til rollen som mellomleder. Mange har kun opplevd en måte å utføre oppgavene på, og blitt meget god på den. Hvis den endres vil autoriteten og kunnskap ”forsvinne”, og det ønsker mange mellomledere å unngå.” Dette kan bety at den friheten og oppmuntringen de får fra leder mest sannsynlig ikke påvirker kreativiteten i positiv retning, men kanskje heller opprettholder trygghet og status quo.

Ressurser og kreativitet

Det var en ikke-signifikant negativ sammenheng mellom ressurser og kreativitet i den multivariate regresjonsanalysen. Ressurser er en organisatorisk faktor som Amabile (1988) mener er svært viktig for å fremme kreativitet. En mulig forklaring på hvorfor teorien ikke stemmer overens med mine funn er at de ansatte opplever at det er nok ressurser for å kunne få utført jobben sin på en god måte, og derfor har de ikke behov for økt tilgang til ressurser for å være kreative. Dette støttes av Scott og Bruce (1994) som i sin undersøkelse fant at det kreves et minimum av ressurser for å fremme kreativitet. Tilbys det ressurser utover dette vil det ikke påvirke kreativiteten.

Samhold & trivsel og kreativitet

Faktoren samhold & trivsel identifiserer hvor fornøyd de ansatte er med jobben sin og med forholdet mellom kollegaene. Denne variabelen hadde ikke signifikant påvirkning på kreativitet. Et godt samarbeid mellom kollegaer og generell trivsel på arbeidsplassen er i teorien viktig for at kreativitet skal kunne oppstå (Amabile, 1988; McCoy, 2005). En mulig forklaring på den ikke-signifikante sammenhengen kan være at det blir for mye trivsel, som kanskje betyr at de ansatte ikke ønsker forandringer. Zhou og George (2001) hevder at trivsel ikke nødvendigvis er positivt for kreativiteten da det kan oppfordre til å beholde status quo.

Ønsker dine kollegaer forandring og kreativitet

Hvorvidt respondenten opplevde at kollegaene ønsker forandring korrelerte ikke-signifikant med kreativitet. Personlige egenskaper som fremmer kreativitet hos kollegaer vil påvirke individuell kreativitet. Når kollegaer ønsker forandring vil de føre med seg en positiv effekt

internt i gruppen (Amabile, 1988). Når dette ikke korrelerte i min undersøkelse kan forklaringen være at ønsker om forandring fra kolleger oppfattes mer som en trussel mot egen arbeidssituasjon, enn en invitasjon til å være kreativ på vegne av organisasjonen.

Anser du deg som kreativ og kreativitet

Om respondenten anser seg som kreativ, korrelerte ikke signifikant med kreativitet. Dette strider mot Barron og Harringtons (1981) teori om at de som anser seg som kreative, også er kreative. En forklaring kan være at også selvtillit og selvinnsikt spiller en rolle på dette området, at man ikke tror man selv er kreativ til tross for at man er det. På den annen side kan det være at selv om man oppfatter seg selv som kreativ, så behøver ikke det bety at man er kreativ i arbeidet sitt.

Utdanning og kreativitet

Bakgrunnsfaktoren utdanning korrelerte ikke-signifikant med kreativitet. Kunnskap er en viktig faktor som fremmer kreativitet i følge (Amabile, 1988). I mine undersøkelser har jeg også sett at kunnskap om fagfeltet påvirker kreativiteten positivt. Det er derfor overraskende at variabelen utdanning ikke korrelerer signifikant med kreativitet. En forklaring på dette kan være at hovedvekten av den kunnskapen de ansatte innehar, har de opparbeidet seg igjennom erfaring og intern opplæring. Den formelle utdanningen kan derfor se ut til å ha liten betydning for den reelle kompetansen de ansatte innehar.

Kjønn og kreativitet

Bakgrunnsvariabelen kjønn korrelerte ikke-signifikant med kreativitet. At variasjon i kjønn har liten betydning kan forklares med at menn og kvinner gjerne har lik utdanning og erfaring, og derved ikke opparbeider seg tilstrekkelig ulik bakgrunn til å opptre ulikt når det gjelder å fremme ideer om endring i organisasjonen.

6.2 Egenskaper ved SpareBank 1 spesielt og forsikringsbransjen generelt

Utgangspunktet for undersøkelsen min var at jeg trodde forsikringsbransjen ville skille seg ut fra den type bedrifter hovedvekten av teori rundt kreativitet i organisasjoner stammer fra. Sånn sett burde jeg ikke bli veldig overrasket over at denne teorien ikke stemmer med resultatene fra min undersøkelse. Hva som kan forklares av bransjen, eller av det faktum at

det er nettopp SpareBank 1 jeg har gjort undersøkelsene mine i, er vanskelig å si. En tilsvarende undersøkelse i samme bransje vil kanskje gi meg svar på det. Jeg skal her diskutere hvorvidt mine egne funn kan si noe om det er forsikringsbransjen generelt eller kultur og historie i SpareBank 1 spesielt som kan forklare avvikene mellom mine funn og gjeldende teori.

Egenskaper som er spesielt for forsikringsbransjen er blant annet at det kan se ut som bransjen opererer i et relativt trygt marked, - folk må jo til enhver tid ha forsikring. Dette kunne ført til at forsikringsbransjen generelt var mindre kreativ, men funnene mine viste allikevel at det er forholdsvis mye kreativitet i organisasjonen. Lover og regler som styrer de ansattes arbeid kunne på den annen side påvirke kreativiteten i organisasjonen, og være en forklaring på hva som skiller forsikringsbransjen fra øvrige bransjer, men denne variabelen hadde ikke signifikant påvirkning på kreativitet. Dette kan være bransjespesifikke faktorer som spiller inn på kreativiteten, men som det er vanskelig å generalisere ut fra kun en representant fra bransjen. Det er derfor viktig å holde åpen muligheten for at det ikke bare er bransjen i seg selv, men også historien og kulturen i organisasjonen jeg har undersøkt, som kan være årsaken til at det er så store avvik mellom mine undersøkelser og gjeldende teori.

6.3 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Gjennom dette studiet har jeg hatt som mål å finne svar på hvilke faktorer som påvirker kreativitet. Videre ser jeg det som viktig at min studie også har en nytte for SpareBank 1 hvor jeg gjorde mine undersøkelser, og i beste fall for bransjen den er en del av. Hvilke implikasjoner kan så mine funn ha? Jeg skal her se nærmere på hvilke implikasjoner funnene mine har – først for praksis og deretter for teorien.

6.3.1 Praktiske implikasjoner

Gitt at mine funn er gyldige, innebærer det noen praktiske implikasjoner for organisasjonen. Blant annet har jeg funnet at gode rutiner ved innsamling og vurdering av nye ideer påvirker kreativitet positivt. Forutsatt at organisasjonen ønsker kreativitet vil det være hensiktsmessig å ivareta og arbeide videre med rutiner som gir klare rammer de ansatte kan forholde seg til når det gjelder innsamling av nye ideer, og kanskje også på andre områder i organisasjonen.

Det kan også være nyttig for organisasjonen å ta en gjennomgang på hvordan de kommuniserer at de ønsker forandring. Funnene mine tyder på at dersom de ansatte opplever ønske om forandring som et press, så vil dette påvirke kreativiteten negativt. Dersom ønske om forandring uttrykkes igjennom gode rutiner, anerkjennelse og entusiasme for nye ideer vil muligens presset bortfalle, og forandring oppfattes som noe positivt som de ansatte også vil ønske.

Gjennom ansettelsesprosessen kan organisasjonen påvirke kreativiteten blant de ansatte. Jeg fant i min undersøkelse at personer som anser seg som nysgjerrige og personer som har kunnskap om fagfeltet påvirker kreativiteten positivt. Dette bør ha følger både for ansettelsesstrategier og opplæring i organisasjonen. For eksempel Dersom organisasjonen velger å fokusere på kvaliteter og egenskaper som nysgjerrighet og kunnskap ved ansettelse vil det legge et grunnlag for kreativitet i organisasjonen. Det kan også være hensiktsmessig å satse på kompetanseheving og kompetansedeling blant de ansatte for å sikre god kunnskap om fagfeltet.

Mine studier viser videre at lederrollen har liten påvirkning på kreativitet. Dette kan være et utgangspunkt for organisasjonen til å se på lederrollen og hvilken mulighet denne har til å påvirke de ansattes kreativitet. Det kan være nyttig å forsøke å gi lederne redskaper til å kunne være mer konkrete når de kommuniserer sine ønsker og gi de ansatte klare mål for arbeidet sitt. De bør også evne å formidle organisasjonens ønske om endring på en konstruktiv måte (Amabile & Conti, 1999). Lederne må videre gi konstruktiv tilbakemelding på arbeidet som gjøres og legge til rette for at den ansatte kan utvikle seg (Oldham & Cummings, 1996).

6.3.2 Teoretiske implikasjoner

Gjennom oppgaven min har jeg funnet avvik fra tidligere forskning og teori på fagfeltet. Gitt at mine funn er valide kan jeg derfor stille spørsmål om de faktorene teorien trekker fram som særdeles viktig for kreativitet, faktisk er så avgjørende for kreativiteten som de fremstilles som. Dette gjelder først og fremst faktorer som motivasjon, frihet, ledelse, ressurser og samhold & trivsel (Amabile, 1988; Ford, 1996; Woodman m.fl., 1993). Disse faktorene viste i min studie ikke å ha noen signifikant sammenheng med kreativitet. Min studie gir derfor visse indikasjoner om at betingelser for kreativitet faktisk kan være avhengig av bransjen eller

organisasjonens kultur og historie, og at de modellene som hittil er presentert i teorien ikke er universelle og derved ikke generaliserbare til alle typer organisasjoner.

6.4 Svakheter og generaliserbarhet

I en så omfattende undersøkelse som jeg har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven er det mange elementer som kan påvirke hverandre og det kan finnes feilkilder det ikke er tatt høyde for. Jeg skal her kort redegjøre for noen av disse.

Utfordringen var å operasjonalisere faktorene både teoretisk og statistisk slik at jeg gjennom undersøkelsen min fikk avdekket akkurat det jeg ønsket. Det er flytende overgang mellom de fleste faktorene, og de griper inn i hverandre på mange nivåer noe som gjør dette arbeidet ekstra utfordrende. I tillegg er variabler, slik som kreativitet, et ladet begrep som kan være vanskelig å operasjonalisere. Ordvalg som ”forandring” kan også være et eksempel på begreper som respondentene har tolket og opplevd forskjellig.

Undersøkelsen ble gjennomført på mindre enn hundre personer, noe som ikke er ideelt. Tilbakemelding fra et par respondenter gikk på at de ikke følte at anonymiteten jeg lovet var reell, noe som også hadde sammenheng med at jeg selv har jobbet i bedriften og kjenner mange. Denne erfaringen er i utgangspunktet fordelaktig i forhold til å forberede undersøkelsen og kommentere den, men utfordringen er at jeg kan ha hatt forutinntatte meninger om organisasjonen og variabelenes påvirkning.

Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i tidligere undersøkelser og har så langt det har vært mulig blitt systematisert på samme måte som teorien den er basert på. Dette gir anledning til å sammenligne med andre undersøkelser og kunne tillate seg å trekke linjer til hvordan denne bransjen skiller seg fra bransjer det er forsket på fra før. Én undersøkelse er allikevel ikke nok til å kunne generalisere for hele bransjen, men den gir en pekepinn på hvordan det kan forholde seg i lignende bransjer. Denne type undersøkelse vil alltid bli sterkere dersom man har en kontrollgruppe. En slik kontrollgruppe mangler i denne studien.

KAPITTEL 7. KONKLUSJON

I dette siste kapittelet vil jeg oppsummere mine hovedfunn og presentere hovedkonklusjon. Jeg vil også se på hvordan oppgaven min kan være starten på videre arbeid på området.

For enhver organisasjon som ønsker forandring og utvikling, vil kreativitet blant de ansatte være en viktig ressurs. Dette gjelder også for forsikringsbransjen. Det er blant de ansatte kunnskapen og muligheten til å påvirke produkter og rutiner befinner seg. Innhenting av innspill og ideer blir derfor en viktig del av organisasjonens muligheter til å være innovativ.

Gjennom oppgaven min har jeg jobbet mot å finne svar på hvordan denne kreativiteten kan fremmes. Det har jeg gjort ved å søke svar på problemstillingen min som er *Hvilke faktorer påvirker kreativiteten blant de ansatte i forsikringsbransjen?* Jeg har samlet data fra to avdelinger i SpareBank 1 Skadeforsikring som jeg har brukt til videre analyser for å besvare problemstillingen min. For å kunne svare på problemstillingen, var det viktig at jeg la til rette for at alle relevante faktorer som kan påvirke kreativitet ble inkludert i forskningsmodellen. Disse faktorene ble valgt ut i fra tidligere forskning på hva som påvirker kreativitet i organisasjonen.

Det viste seg at de ansatte i SpareBank 1 er forholdsvis kreative, men flere av de faktorene som i teorien ble sett på som avgjørende for kreativitet, ble i min undersøkelse ikke signifikante. Dette var i hovedsak faktorene motivasjon, ledelse, ressurser, risikovillighet og frihet.

Gjennom analysene fant jeg kun holdepunkt for 5 av mine 17 hypoteser som var utledet fra tidligere forskning og teori på området. De signifikante faktorene jeg fant i regresjonsanalysen var faktorene som gikk på nysgjerrighet, rutiner for å ivareta nye ideer, kunnskap om fagområdet, samarbeid mellom avdelingene og organisasjonens ønske om forandring.

Det er verdt og merke seg er at faktoren som gikk på om de ansatte opplever at SpareBank 1 har gode rutiner for å samle inn og vurdere nye ideer hadde en signifikant positiv korrelasjon med den avhengige variabelen kreativitet, mens faktoren som gikk på om organisasjonen ønsker forandring hadde en signifikant negativ korrelasjon med kreativitet. Dette funnet kan tyde på at til tross for at begge disse faktorene til en viss grad identifiserer organisasjonens ønske om endring og kreativitet blant de ansatte, så er det av avgjørende betydning hvordan dette blir kommunisert i organisasjonen.

Gitt at mine funn er gyldige kan det tyde på at forsikringsbransjen skiller seg ut fra øvrige bransjer hvor det er gjort undersøkelser om kreativitet i organisasjonen.

For å finne ut om resultatene jeg fikk i denne undersøkelsen er bestemt ut fra bransjen organisasjonen opererer i, eller på grunn av særtrekk i denne organisasjonen spesielt, vil det være nyttig å gjøre en lignende undersøkelse med andre forsikringsorganisasjoner og i andre typer organisasjoner. Det kan også være nyttig å operasjonalisere de variablene jeg har anvendt på andre måter for å sjekke stabiliteten til modellen.

Videre undersøkelser vil også være nyttig for å få klarhet i nettopp hvilke faktorer som påvirker kreativitet i forskjellig type bransjer, og hvordan organisasjonen kan bruke denne kunnskapen til å øke kreativiteten hos de ansatte. Teknologi og en ny media virkelighet framtvinger behovet for å kunne følge med i utviklingen og finne gode løsninger for å vinne og beholde kunder. Kreativitet vil derfor sannsynligvis ikke bli mindre ønsket i framtiden og organisasjoner kan ha stor nytte av videre arbeid på området.

LITTERATUR

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 630 - 640
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Review*, 39, 1154-1184.
- Drazin, R., Glynn M. A., Kazanjian R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286 – 307.
- Eikmo, T. A., Clausen, T. H. (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Tapir Akademiske Forlag.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*. Ad Notam Gyldendal.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir (2006): *Hva er kreativitet?* Universitetsforlaget, Oslo.
- Kaufmann, G., Kaufmann A. (1998). *Psykologi I organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kimberley, J. R. (1981). Managerial Innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*: 84 – 104. New York: Oxford University Press.
- Kimberley, J. R., & Evanisko M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24: 689 – 713.
- Kirkhaug, R. (2009). Loyalty and Creativity in a Disciplinary Organization. *Journal of Creative Behavior*, 43: 135 – 147.
- Kolb, J. A. (1992). Leadership of creative teams. *Journal of Creative Behavior*, 26: 1 – 9

- McCoy, J. M. (2005). Linking the Physical Work Environment to Creative Behavior. *Journal of Creative Behavior*, 39: 169 – 191.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ analyse*. Fagbokforlaget
- Rønning, B (red.) (2005). *FLYT en nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Tapir akademisk forlag.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580 – 607
- Simon, H. (1967) Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74: 29 - 39
- Woodman, R. W., Sawyer & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321
- Yetton, P. & Bottger P. (1983). The Relationship among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29: 307 – 321
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696

VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørreskjema



Undersøkelse om kreativitet og forsikring!

Din identitet vil holdes skjult
[Les om skjult identitet her...](#)

Takk for at du tar deg tid til å svare.

GOD JUL!

Med vennlig hilsen

Mari Fjørtoft Bjørnstad

Neste >>

10 % completed

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

2) Kjønn *

- Mann Kvinne
-

3) Alder *

- Under 30 år
 31-40 år
 41-50 år
 51-60 år
 Over 60 år
-

4) Hvilken utdanningsbakgrunn har du? (flere svar er mulig) *

- Universitet/Høyskole
 Gjennomført forsikringsakademiet
 Diverse arbeidsrelevante kurs innen forsikring
 Ingen utdanning
 Annet
-

5) Hvor mange år har du jobbet innen bank og forsikring? *

- 0-2 år
 3-7 år
 8-15 år
 mer enn 15 år
-

6) Har du lederansvar? *

- Ja
 Nei
-

Neste >>

20 % completed

7) Hvilken avdeling jobber du i? *

- Fagstøtte PM
 - Fagstøtte BM
 - Forsikring PM
 - Kundeutvikling og kommunikasjon
 - Produkt og Underwriting BM
 - Marked og utvikling - LO
 - Salg og sekundering PM
 - Salg og sekundering BM
 - System og prosesser
-

Neste >>

30 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de neste spørsmålene.

1 = Svært liten grad og 5 = Svært stor grad.

8) I hvilken grad: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Har du kommet med forslag til endringer innenfor avdelingens arbeidsoppgaver det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du kommet med forslag til endringer innenfor egne arbeidsoppgaver det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du kommet med forslag til endringer i SpareBank 1 sine produkter det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du kommet med forslag til endringer i leders arbeidsform det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du kommet med forslag til endringer i organisasjonen det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du kommet med forslag til endringer i det sosiale miljøet det siste året?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anser du deg selv som nysgjerrig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anser du deg selv som kreativ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at SpareBank 1 har gode rutiner for å samle inn og vurdere nye idéer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

40 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de neste spørsmålene.

1 = Helt uenig og 5 = Helt enig.

9) Hvor uenig eller enig er du i at: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Jeg blir inspirert av mine arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får anerkjennelse for den jobben jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får anledning til å utvikle meg gjennom arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ikke redd for å ta risiko i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har kunnskap om fagfeltet mitt som gjør meg i stand til å forbedre arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å lykkes i jobben er viktig for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belønning i form av bonus og/eller gaver er viktig for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På bakgrunn av det jeg vet i dag ville jeg valgt jobben min om igjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

50 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de neste spørsmålene.

1 = Svært dårlig og 5 = Svært godt.

10) Hvor godt eller dårlig er: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Samarbeidet mellom deg og dine kollegaer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeidet mellom avdelingene i SpareBank 1?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

60 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de neste spørsmålene.

1 = Svært liten grad og 5 = Svært stor grad.

11) I hvilken grad: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Opplever du at du og dine kollegaer er like?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker du forandring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker dine kollegaer forandring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker organisasjonen SpareBank 1 forandring?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

70 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de neste spørsmålene.

1 = Helt uenig og 5 = Helt enig.

12) Hvor uenig eller enig er du i at: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Min leder er oppmerksom på mine behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan diskutere mine arbeidsoppgaver med min leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder lar meg ta avgjørelser i saker som angår mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever min leder som et forbilde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder er klar på hvilke arbeidsoppgaver jeg skal utføre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

80 % completed

Bruk skalaen fra 1 - 5 for å svare på de siste spørsmålene.

1 = Svært liten grad og 5 = Svært stor grad.

13) I hvilken grad: *

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Er du styrt av lover og regler i ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du å ha tilstrekkelig med ressurser i form av tid til å utføre arbeidet ditt med tilstrekkelig kvalitet og til riktig tid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du å ha tilstrekkelig med ressurser i form av utstyr til å utføre arbeidet ditt med tilstrekkelig kvalitet og til riktig tid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du å ha tilstrekkelig med ressurser i form av kompetanse til å utføre arbeidet ditt med tilstrekkelig kvalitet og til riktig tid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du at det er konkurranse mellom avdelinger på arbeidsplassen din?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du at det er konkurranse mellom deg og dine kollegaer på arbeidsplassen din?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Påvirkes du av nedskjæringer på arbeidsplassen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alt i alt, hvor tilfreds er du med jobben din?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste >>

90 % completed

14) Har du kommentarer eller noe du ønsker å utdype i forhold til denne undersøkelsen, skrives dette inn her:

Send

100 % completed

Vedlegg 2:

Tabell 8. Fullstendig deskriptiv analyse

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kreativitet	60	1,00	5,00	3,4992	,74723	-,732	,309	1,066	,608
Kjønn	61	1	2	1,46	,502	,169	,306	-2,040	,604
Alder	61	1	5	2,97	,983	-,369	,306	-,173	,604
År i bank og forsikring	61	1	4	3,23	1,007	-1,091	,306	,001	,604
Utdanning	61	1,00	4,00	3,4262	,82581	-1,133	,306	,034	,604
Lederansvar	61	1	2	1,80	,401	-1,565	,306	,462	,604
Motivasjon	61	1,00	5,00	3,8142	,81542	-,663	,306	,959	,604
Ledelse	61	1,60	5,00	3,5481	,84482	-,266	,306	-,606	,604
Ressurser	61	2,00	5,00	3,4918	,74189	-,187	,306	-,400	,604
Anser som Nysgjerrig?	61	2	5	4,28	,799	-,755	,306	-,363	,604
Anser som kreativ?	61	2	5	3,90	,978	-,350	,306	-1,000	,604
Gode rutiner i SB1	61	1	5	2,56	1,025	,128	,306	-,341	,604
Risikoorientert	61	1	5	3,89	,933	-1,167	,306	1,801	,604
Kunnskap om fagfeltet	61	0	5	4,28	,878	-2,265	,306	8,627	,604
Lykkes i jobben er viktig	61	3	5	4,64	,578	-1,375	,306	,970	,604
Ekstern belønning	61	0	5	3,54	1,042	-,524	,306	,809	,604
Hvor tilfreds med jobben	61	1	5	3,89	,858	-,755	,306	1,080	,604
Ville valgt jobben igjen	61	0	5	3,56	1,298	-,627	,306	-,227	,604
Samarbeid kollegaer	61	2	5	4,25	,767	-,914	,306	,754	,604
Samarbeid avdelinger	61	1	5	3,00	,876	,154	,306	,166	,604
Lik kollegaene	61	0	5	2,54	1,058	-,635	,306	,672	,604
Ønsker du forandring?	61	1	5	3,70	,843	-,765	,306	,985	,604
Ønsker kollegaer forandr	61	0	5	2,84	1,098	-,835	,306	1,507	,604
Ønsker org. SB1 forandr	61	1	5	3,92	,862	-,646	,306	,824	,604
Frihet	61	1	5	3,70	,972	-,605	,306	,431	,604
Konkurranse avd.	61	0	5	2,38	1,213	,268	,306	-,483	,604
Konkurranse kollegaer	61	0	5	2,20	1,138	,652	,306	,079	,604
Nedskjæringer	61	0	5	2,13	1,218	,543	,306	-,516	,604
Valid N (listwise)	60								