



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE317E Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Intraprenørskap i offentlig sektor

- En studie av mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor

Av

Linn – Mari Andreassen



Abstract

Intrapreneurship is entrepreneurship within a business, and is a strategy where one makes use of employees' knowledge and creative ideas to drive innovation. Over 30% of Norway's labor force works in the public sector. This means that there are good opportunities for the existence of untapped resources when it comes to making use of staff to perform innovative actions. I was therefore interested to determine the scope of opportunities in terms of intrapreneurship in the public sector, which leads to the following problem:

What creates the scope of opportunities for intrapreneurship in the public sector?

Innovation is important in the public sector, as public sector innovation affects the innovation dynamics in general in Norway. In addition, it is expected that it will be placed higher demands on the public sector due to the larger demographic change and the actions it initiates. To find out what creates the scope of opportunities for intrapreneurship in the public sector, I have developed five specific hypotheses. These hypotheses are all based on variables that affect the intrapreneurship, and are:

- H1:** The more confident one is he has the skills needed to start a business, the more involved is he to participate in the intrapreneurial processes.
- H2:** The more satisfied one is with the perks one receives at work, the more involved is he to participate in the intrapreneurial processes.
- H3:** The more colleagues interest in organizational development, the more involved is he to participate in the intrapreneurial processes.
- H4:** The more included a staff member feel in the innovation process, the more involved he is in the intrapreneurial process.
- H5:** The further up in the hierarchy he is working, the more involved he is in the intrapreneurial processes.

To test the hypotheses, I have used a quantitative research method. The data I used is borrowed from Professor Bjørn Willy Åmo, who collected them during his doctoral studies in

2003. The analysis have a total sample of 907 people. To ensure the quality of the data that has been used, in addition to make a sample of the population, there has been made a principal component analysis, correlation analysis and a reliability analysis. The hypotheses were tested based on regression - and correlation analysis, and evaluated against the study's theoretical framework.

Throug the study there was no findings indicated that the organizational structure of the Public sector inhibitory to the development, which initially was mentioned. The main findings show that the employee of the Public sector have faith and willingness to engage in intrapreneurship, and that there exist a culture of innovation among employees, and that they influence each other positively. In addition, the study shows that the inclusion of employees in the innovation processes, will promote a culture, rich on innovation, in the Public sector. The room for intrapreneurship in the Public sector is the interaction between managers and employees.

Forord

Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiespesialiseringen i Entreprenørskap og innovasjonsledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og markerer avslutningen av det femårige studiet Master of Science in Business.

Formålet med denne studien har vært å få kjennskap til mulighetsrommet for å utøve intraprenørskap i offentlig sektor. Det er et ønske med denne studien å gi leseren kunnskap om den offentlige intraprenøren som ressurs, og at denne må trigges til det beste for sektorens innovasjonsgrad. Arbeidet med studien har gitt meg en bedre innsikt av innovasjon i offentlig sektor, og en bedre forståelse av fenomenet intraprenørskap.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Bjørn Willy Åmo, som har vært til stor hjelp med sin veiledning og gode tilbakemeldinger.

Da fem fantastiske år ved Handelshøgskolen i Bodø nå er over, ønsker jeg å takke alle som har vært med på å gjøre disse årene innholdsrike og uforglemmelige.

Handelshøgskolen i Bodø, 18. mai 2012.

Linn – Mari Andreassen

Sammendrag

Bakgrunnen til denne studien var et ønske om å studere og sammenligne graden av intraprenørskap i henholdsvis offentlig – og privat sektor. Både begrepet innovasjon og intraprenørskap er relative nye begreper innenfor offentlig sektor: Innovasjon ble først satt på regjeringens agenda etter Soria – Moria erklæringen i 2008 – 2009. Likeså ble ikke begrepet intraprenørskap godtatt i en ordbok før 1992. Dette medfører til at intraprenørskap som forskningsområde er manglende innenfor offentlig sektor, noe som igjen trigget min nysgjerrighet til tema.

Intraprenørskap er entreprenørskap innad i en bedrift, og er en strategi hvor en tar i bruk ansattes kunnskap og kreative tanker for å drive innovasjon. Over 30 % av Norges arbeidsstyrke arbeider i den offentlige sektoren (SSB). Dette betyr at det er gode muligheter for at det eksisterer uutnyttede ressurser når det gjelder å gjøre bruk av ansatte til innovative handlinger. Jeg var derfor interessert i å finne mulighetsrommet til intraprenørskap i offentlig sektor, noe som leder fram til følgende problemstilling:

Hva skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor

Innovasjon er viktig i den offentlige sektoren, da offentlig sektor er med å styre innovasjonsdynamikken generelt i Norge. I tillegg er det forventet at det kommer til å bli stilt høyere krav til offentlig sektor grunnet større demografisk endring og de tiltak dette setter i gang.

For å finne ut hva som skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor, er det utarbeidet fem konkrete hypoteser. Disse hypotesene er alle basert på variabler som påvirker til intraprenørskap, og er:

- H1:** *Jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, den erfaring og de kunnskaper som er nødvendige for å starte en bedrift, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H2:** *Jo mer fornøyd en er med de frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H3:** *Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H4:** *Jo mer inkludert en medarbeider føler han er innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H5:** *Jo lengre opp i hierarkiet man arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser.*

For å teste ut studiens hypoteser, er det tatt i bruk et kvantitativt forskningsmetode. De dataene som er brukt, er lånt fra førsteamanuensis Bjørn Willy Åmo, som samlet inn disse under sin doktorgradstudie i 2003. Etter en bortfallsanalyse, ble det totale utvalget på 907 stk. For å kvalitetssikre de data som er blitt gjort, er det i tillegg til en bortfallsanalyse blitt gjennomført en prinsipl komponentanalyse, korrelasjonsanalyse og en reliabilitetsanalyse. Hypotesene ble testet med bakgrunn i regresjons – og korrelasjonsanalysen, og vurdert opp mot studiens teoretiske rammeverk.

Gjennom studien indikeres det at de ansatte i offentlig sektor har tro på at de innehar den kompetansen som skal til for å bedrive intraprenørskap, og at kollegaer påvirker hverandre positivt. I tillegg viser studien at å inkludere medarbeidere i prosesser stimulerer til innovasjon. Mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor ligger dermed i samspillet mellom ledere, mellomledere og medarbeidere.

Innholdsfortegnelse

Abstract	II
Forord	IV
Sammendrag	V
Tabelloversikt	X
Figuroversikt	X
Begrepsordliste	XI
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	4
1.4 Oppbygning av studiet	5
2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Intraprenørskap	7
2.1.1 Hva er intraprenørskap?	7
2.1.2 Hvem er intraprenøren?	8
2.1.3 Det ideelle rammeverket for en intraprenør i praksis	12
2.2 Hvilke faktorer fremmer intraprenørskap?	16
2.2.1 Interne faktorer	16
2.2.2 Eksterne faktorer	18
2.3 Hvilken faktorer hemmer intraprenørskap?	20
2.3.1 Interne faktorer	20
2.3.2 Eksterne faktorer	21
2.3.3 Oppsummering av faktorer som påvirker til intraprenørskap	22
2.4 Innovasjon	23

2.4.1	Typer av innovasjon	23
2.4.2	Noen forskjeller på hva som fører til innovasjon i offentlig og privat sektor	26
2.4.3	Politiske prosesser og innovasjon	28
2.4.4	Ledere i offentlig sektor	29
2.4.4	Oppsummerende sammenhenger mellom privat- og offentlig sektor	30
2.5	Oppsummering av kapitlet	32
3.	Metode.....	35
3.1	Filosofisk standpunkt	35
3.1.2	Valg av forskningsmetode.....	36
3.1.3	Valg av forskningsdesign	36
3.2	Datainnsamling.....	37
3.2.1	Populasjon og utvalg	37
3.2.2	Utvalgets representativitet og bortfallsanalyse.....	38
3.3	Deskriptive analyser av utvalget	40
3.3.1	Frekvensanalyse	40
3.3.2	Hele utvalget	40
3.3.3	Privat sektor.....	41
3.3.4	Offentlig sektor	42
3.4	Operasjonalisering av variablene	44
3.4.1	Kontrollvariabler	45
3.4.2	Prinsipal komponentanalyse.....	46
3.4.3	Cronbach Alpha.....	47
3.4.4	Motivasjonsfaktorer	47
3.4.5	Ledelse og kollegaers påvirkning til organisasjonsutvikling	48
3.5	Analysemetoder.....	49

3.5.2 Korrelasjonsanalyse	51
3.5.3 Regresjonsanalyse	51
3.5.4 Reliabilitet og validitet	52
3.6 Oppsummering	54
4. Resultater.....	55
4.1 Analyser	55
4.1.2 Korrelasjonsanalyse	55
4.1.3 Regresjonsanalyse	58
4.2 Forklaring av forskningsmodellen	59
4.3 Forklaring av hypotesene	62
4.3.1 Testing av hypotesene	62
4.3.2 Hypotese 1	62
4.3.3 Hypotese 2.....	64
4.3.4 Hypotese 3.....	65
4.3.5 Hypotese 4.....	66
4.3.6 Hypotese 5.....	67
5. Drøfting	70
5.1 Drøfting av resultatene	70
5.1.2 Individuelle egenskaper.....	70
5.1.3 Motivasjonsfaktorer	71
5.1.4 Kollegaers påvirkning til intraprenørskap.....	73
5.1.5 Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling	74
5.1.6 Stillingsnivå.....	75
6. Avslutning	77
6.1 Studiens konklusjon	78

6.2 Styrker og svakheter ved studien	81
6.3 Videre forskning.....	82
Siterte verk	84
Vedlegg 1.	91

Tabelloversikt

Tabell 2. 1 Viser faktorer som påvirker intraprenørskap	22
Tabell 2. 2 Tabell 2. 3 Viser forskjeller (ideelt sett) mellom privat og offentlig sektor	32
Tabell 3. 1 Viser bortfallsanalyse mht kjønn og fødselsår.	38
Tabell 3. 2 Tabell over respondenter samlet.	41
Tabell 3. 3 Tabell over respondenter i privat sektor.....	41
Tabell 3. 4 Tabell over respondenter i offentlig sektor.	42
Tabell 3. 5 Oversikt over de ulike variablene i studien.....	45
Tabell 3. 6 Viser prinsippal komponentanalyse fra del C i spørreskjemaet.....	48
Tabell 3. 7 Viser prinsippal komponentanalyse av del H i spørreskjemaet	49
Tabell 4. 1 viser studiens korrelasjonsanalyse.	56
Tabell 4. 2 Viser studiens multiple regresjonsanalyse.	58
Tabell 4. 3 Viser oppsummert oversikt over de testede hypoteser.....	69

Figuroversikt

Figur 2. 1 Viser studiens forskningsmodell	33
Figur 3. 1 Viser studiens normalfordeling mht fødselsår.....	39
Figur 3. 2 Viser studiens normalfordeling mht kjønn	39
Figur 3.3 Viser stillingsnivå fordelt på offentlig- og privat sektor som utøver organisasjonsutviklingsarbeid.....	43
Figur 3. 4 Viser prosentvis rollefordeling og utøving av organisasjonsutvikling	44
Figur 3. 5. Viser prosentvis deltakelse i organisasjonsutviklingsarbeid fordelt på sektor.....	50
Figur 4.1. Viser studiens forskningsmodell og OR-verdier.....	60

Begrepsordliste

Innovasjon:	Innovasjon er en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier. (Stm. nr.7, 2008-2009)
Intraprenørskap:	En metode for innovasjon og nyskaping innen en etablert bedrift, hvor hensikten er å utløse den kreative energi som finnes blant de ansatte. Videreutviklingen av ideen til intraprenøren skjer innad, eller i samarbeid med, bedriften ved at intraprenøren kan utnytte kompetanse, systemer og kontakter som fins der (Kolvereid et al. 1988). Det er intraprenøren som initierer til innovasjon.
Medarbeiderdrevne innovasjon:	Brukes som en betegnelse på at ansatte er deltakere i utviklingen av nye produkter, nye markeder eller forbedringer av rutiner i organisasjonen. Det er både ledelsen og de ansatte som initierer til innovasjon (Åmo, 2005).
Offentlig sektor:	De tjenester som staten, fylkeskommuner eller kommuner har ansvaret for at blir utført, samt til de mer tradisjonelle virksomheter hvor offentlig sektor er eier og arbeidsgiver (Røste og Godø, 2005).
Privat sektor:	Privateide foretak

1. Innledning

Dette kapitlet tar for seg en aktualisering av tema intraprenørskap og gir en forklaring til, i tillegg til en presentasjon av, studiens problemstilling. Videre vil studiens avgrensninger bli drøftet, før studiens oppbygning blir gjennomgått.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Innovasjon er noe som skjer rundt oss hele tiden uten at det i noen stor grad legges merke til. Poenget med innovasjon er ikke at det skal være radikale og banebrytende, men gi et bidrag til noe nytt. Det er summen av nyskapning som sammen skaper tyngde og utvikling i samfunnet. Innovasjon og nyskapning handler om å tørre å tenke utenfor den normgitte boksen og å ta initiativ til positive ringvirkninger. Det er avgjørende for det norske samfunnet at mange nok, og et mangfold av befolkningen, er involvert i nyskapning da dette skaper kunnskap og kompetanse. I en verden hvor globalisering gir en økende konkurransesituasjon, er innovasjon en nødvendighet for overlevelse i tillegg til at det gir bedre vekstmuligheter. Gjennom intraprenørskap og innovasjonsprosesser vil organisasjonens evne til nytenkning revitaliseres, man vil kunne konkurrere mer effektivt, øke de ansattes moral og produktivitet og, ikke minst, skape og sikre arbeidsplasser (Huse, 1994).

Norge er blant de landene i OECD- området hvor sysselsettingen i offentlig sektor er høyest (Finansdepartementet, 2000). På landsbasis står offentlig sektor for ca 30 % av sysselsettingen, mens i Nord-Norge jobber omtrent halvparten i eller i tilknytning til det offentlige (Sparebank1 Nord-Norge, 2010). Det meldes at forventet sysselsetting, og behovet, i offentlig sektor vil øke, blant annet grunnet en økning av en aldrende befolkning og de tiltak dette krever av den offentlige sektor. I tillegg har verdensbildet forandret seg. Fra å være et land hvor de fleste kvinner var hjemmeværende husmødre, er nå 48 % av kvinnene sysselsatt (Meld. st. 6, 2010-2011). I tillegg viser stortingsmelding nr. 6 (2010-2011) at det er kvinnene som er på topp når det gjelder høyere utdanningsnivå. I 2009 var den kvinnelige studentandelen innenfor høyere utdanning hele 61 %. Dette skaper også nye krav til regjeringen og offentlig sektor generelt. Disse må følge med utviklingen for å tilfredsstille det nye verdensbildet, som har ført til nye behov for offentlige løsninger, blant annet når det gjelder utdanningsinstitusjoner, full barnehagedekning, sykehjemsplasser etc.

I stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) er innovasjon i offentlig sektor et viktig satsningsområde. Et av målene er at offentlig sektor skal være preget av *kvalitet, tilgjengelighet* og *økonomisk effektivitet* i tillegg til at den er i stand til å endre seg i takt med kommende utfordringer. Samtidig blir det hevdet fra kritikere at offentlig sektor ligger innovasjonsmessig 10-15 år bak privat sektor (Godø, 2009). Dette fokuset på ineffektivitet i offentlig sektor blir ofte framprovosert av ulike medier og lignende. Alle har vi hørt harselerende vitser angående statlige arbeidere, og det er til og med fjernsynsprogram, som bygger på vitser om kommunearbeidernes ineffektivitet. Har kritikerne rett i sine antagelser om mangel på innovasjon og nyskapning i offentlig sektor?

Regjeringen tok i 2009 tak i problematikken rundt innovasjon i Norge, noe som har ført til at innovasjon er blitt et eget politikkområde. Blant annet har innovasjon i offentlig sektor fått et eget domene under stortingsmelding 2008-2009. Dette har ført til at det er blitt satt i gang store offentlige, framtidsrettete prosjekter for å øke kvaliteten på blant annet tjenestetilbudene. Statistisk sentralbyrå melder at fire av fem offentlige etater introduserte en eller annen form for nyutvikling i perioden 2008-2009 (SSB, 2011). I samme periode melder også SSB at i næringslivet under ett introduserte 27 % av foretakene nye innovasjoner. På bakgrunn av dette, kan vi se at det i det offentlige blir produsert like mye, om ikke mer innovasjon, enn i den private sektoren. I denne oppgaven vil fokuset ligge på hvilke forskjeller som eksisterer mellom offentlig sektor og privat sektor når det gjelder innovasjon, og da med hensyn på intraprenørskap. Dette fører oss videre til oppgavens problemstilling.

1.2 Problemstilling

Intraprenørskap er entreprenørskap internt i en bedrift. Intraprenørskap er et relativt nytt begrep, men ikke en ny strategi. Dette betyr at det ofte utøves intraprenørskap i bedrifter uten at ledelse og de ansatte er klar over at dette er en strategi for bedriftsutvikling. Bedrifter kan eksempelvis ha egne team for å få frem inkrementelle/radikale innovasjoner og/eller ha jevnlig kontakt med brukere/kunder noe som kan føre til nye ideer. I utgangspunktet kan man si at disse bedriftene aktivt går inn for å skape innovasjoner ved hjelp av, bevisst/ubevisst, intraprenørskap. Men hvilke nytte har vi av intraprenørskap i offentlig sektor? Ofte er ikke

ledelsen klar over at det eksisterer flaskehalsen eller at det praktiseres ineffektive arbeidsrutiner. Dette får de først kunnskap om etter for eksempel en brukerundersøkelse hos medarbeidere. En av funksjonene intraprenørskap har, er at medarbeideren selv, gjennom å være gjennom prosessene daglig, raskt ser hvor flaskehalsen i en prosess er, og hvor man kan forbedre prosessene og gjøre dem mer effektiv. Dette gjør at medarbeideren vil kunne initiere til forbedring før ledelsen er klar over problemet. Dette vil igjen på sikt føre til en forbedret brukerstøtte som vil kunne påvirke livskvaliteten til sluttbrukere, noe som er det grunnleggende målet for offentlig sektor.¹ Det er ulike faktorer som påvirker intraprenørskap (Pinchot & Pellman, 1999):

1. Organisasjonens oppbygging
2. Ledelse
3. Motivasjonsfaktorer/insentiver
4. Økonomi

Disse faktorene vil variere fra sektor til sektor, men også fra en hvilken som helst virksomhet til en annen. Alt i alt vil derfor ikke disse faktorene være nok til og alene beskrive og sammenligne intraprenørskap i offentlig- og privat sektor. Derimot hvis det kan bevises at disse faktorene er til stede i en virksomhet, er også sannsynligheten for mer utøvelse av intraprenørskap til stede. Siden disse nevnte faktorene, i en viss grad, er med på å bestemme om det forekommer intraprenørskap i en virksomhet eller ikke, er det naturlig å legge disse til grunne når intraprenørskap i offentlig sektor videre skal utdypes gjennom problemstillingen:

Hva skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor?

Som nevnt tidligere har offentlig sektor rykte på seg for å være ineffektiv og lite innovativ. Likevel viser forskning at bildet av det offentlige nødvendigvis ikke stemmer med virkeligheten (SSB, 2011). Målet med denne studien er å sammenligne ulike variabler bygd

¹ I et problemnotat skrevet av Helge Godø (2009) sier han at ”i innovasjonsmeldingen er hovedbudskapet at målsetningen med offentlig innovasjoner er å skape bedre tjenester for landets innbyggere – og bedre fellesskapsløsninger.

opp rundt disse fire nevnte faktorer som påvirker til intraprenørskap, i henholdsvis offentlig og privat sektor. Hvis det viser seg at disse er mer til stede ved en virksomhet som er mer innovativ, kan det igjen føre til at man kan implementere disse faktorene for å øke innovasjon og intraprenørskap i virksomheten, som igjen kan føre til en virksomhet som er mer rustet til å møte framtidens utfordringer.

1.3 Avgrensning

Direktør Trude Andresen for innovasjon og utvikling i KS svarer på en undersøkelse om kommuner er mer innovative enn private bedrifter, at det å sammenligne hvem som er mest innovativ av kommuner og private bedrifter blir som å sammenligne epler og bananer. Hun sier også – *Kommunene har et helt annet forhold til marked og konkurranse enn private. Det vi slår fast, er at kommunene er mye mer nyskapende enn de selv og verden rundt dem tror. Og det skjer veldig mye innovasjon rundt omkring i kommunene som de ikke selv tenker på som innovasjon*(Kommunal - Rapport.no, 2010) . Dette sitatet reflekterer vanskeligheten ved å avgrense denne oppgaven, og ikke minst omfanget av tema generelt. For det første hvordan definere innovasjon i offentlig sektor da ansattes selv ikke tenker over at det er innovasjon? Som en direkte konsekvens av vanskeligheter ved definisjon av innovasjon, hvordan definere intraprenørskap i offentlig sektor?

Medarbeideres medvirkning til innovasjoner og forbedringer på arbeidsplassen er blitt et kjært tema, og fins derfor i ulike former og dimensjoner. I oppgaven blir det brukt en todelt tilnærming til intraprenørskap. Dette vil si at intraprenørskap i denne oppgaven vil beskrives som en mellomting mellom intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Dette grunnet at intraprenørskap betyr at kun arbeidstaker er initiativtaker og primus motor for et innovasjonsprosjekt. I en sektor som har rykte på seg for å være svært detaljstyrt, er det lite troverdig at ledelsen ikke har gitt klarsignal angående kommende innovasjoner.

Det er alltid et spørsmål om økonomi, også i denne studien. I avsnittet ”Problemstilling”, ble det lagt fram at et av faktorene som påvirker til intraprenørskap er økonomi. Det vil alltid være en knapphet på finansiering uansett hvilken sektor man beskriver. Likeså er det forskjeller mellom de økonomiske ressursene i henholdsvis offentlig – og privat sektor: Alt

pengebruk utenfor budsjett, anses som pengemisbruk. Da det er begrenset med plass og tid til å gå inn på det økonomi innenfor offentlig sektor, vil ikke denne studien ta hensyn til økonomi.

De innovasjonene som skjer innenfor intraprenørskap menes i denne oppgaven organisasjonsutviklingsarbeid. De små forbedringer en ansatt gjør i forhold til eksempelvis å effektivisere en prosess. Som beskrevet i problemstillingen, er det den ansatte som er med å gjennomføre prosessene, om det gjelder gjennom IKT eller via kundekontakt ol, er det den ansatte som vet hvor forbedringspotensialet ligger, og dermed kan ta grep om problemet.

1.4 Oppbygning av studiet

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler, hvor det første kapitlet tar for seg studiens aktualisering og problemstilling i tillegg til de begrensninger studien har. I kapittel to vil det teoretiske grunnlaget, som er nødvendig for å få et innblikk i studiens forskningsområde bli beskrevet. I tillegg vil studiens forskningsmodell og hypoteser bli presentert her. Kapittel tre vil gi en beskrivelse av studiens forsknings - og analysemetode i tillegg til en beskrivelse av de variablene som blir lagt til grunne for analysen. Kapittel fire tar for seg den empiriske delen av studien. Her blir studiens funn presentert, samtidig som hypotesene blir bekreftet eller avkreftet gjennom kapitlet. Kapittel fem tar for seg studiens funn. Sist i kapittel seks, vil en konklusjon rundt studiens resultater foreligge, hvor det svares på studiens problemstilling. Til slutt vil det bli et innblikk i studiens styrker og svakheter, før forslag til videre forskning presenteres.

2. Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven beskrives det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for en analyse. Selv om fokuset ikke er innovasjon, men intraprenørskap, er det ikke mulig å snakke om intraprenørskap uten å beskrive enkelte faktorer innenfor innovasjon. Derfor vil det i tillegg til intraprenørskap, også bli vist ulike elementer innenfor innovasjon som vil forbedre forståelsen av dette i offentlig sektor.

Siden innovasjon først ble et akseptert begrep innenfor offentlig sektor for rundt 10-15 år siden (Godø, 2009), og intraprenørskap generelt sett er et relativt nytt begrep (ble akseptert og tatt opp i en ordbok først i 1992(Intraprenaur.com)er det ganske forståelig at det, i Norge, ikke i noen stor grad er forsket på oppgavens tema. Offentlig sektor i Norge, og også i de nordiske landene generelt, står i en spesiell stilling i forhold til andre land. For det første er rundt 30 % av arbeidsstyrken i de nordiske landene ansatt i offentlig sektor (Finansdepartementet, 2000). Til sammenligning er dette mer enn dobbelt så høyt som i Tyskland og USA. For det andre står offentlig sektor i Norden meget pengesterk i forhold til andre land. Dette gjør at befolkningen i Norge, i motsetning til befolkningen i for eksempel USA, sannsynligvis har et annet syn på (det økonomiske) bidraget i offentlig sektor. Det er derfor vanskelig å sammenligne offentlig sektor i Norge med andre land utenfor Norden. Som en konsekvens av dette, er det lite teori om tema intraprenørskap i offentlig sektor. Med bakgrunn i dette vil derfor også litteratur om tema intraprenørskap bli tilpasset til offentlig sektor i denne studien. En annen grunn til at litteraturen angående intraprenørskap vil bli tilpasset, er som nevnt i ”avgrensninger”, at intraprenørskap er i denne studien et todelt begrep.

2.1 Intraprenørskap

Begrepet intraprenørskap vil bli noe tilpasset, innstrammet, men også utvidet. I mangel på bedre, mer beskrivende begreper, er det i denne oppgaven valgt i å ta utgangspunkt i begrepet intraprenørskap med visse modifikasjoner og tilpasninger. Tilpasningen består av at begrepet medarbeiderdrevne innovasjon vil bli fusjonert inn i begrepet intraprenørskap. Grunnen til dette er at det, i de to begrepene, eksisterer ulikheter når det gjelder hvem som initierer til en innovasjon. Teori angående intraprenørskap, sier at det er de ansatte som er initiativtaker til innovasjon, mens teori angående medarbeiderdrevne innovasjon sier at det er både ledelse og ansatte som initierer til innovasjon (Åmo, 2005). I en sektor som har rykte på seg for å være detaljstyrt (Godø, 2009), er det lite troverdig at ledelsen ikke har gitt klarsignal angående kommende innovasjoner. I tillegg er ”ledelse”, eller ledelsens påvirkningskraft, en av faktorene som denne studien ønsker å studere.

2.1.1 Hva er intraprenørskap?

En utvikling av eller i eksisterende bedrift har eksistert til alle tider. Handlingen som skjer er ikke ny, men vissheten om at det er en strategi og ikke minst en konkurransefordel, er nytt. Den første påviste forskningen rundt begrepet intraprenørskap eller intracorporate entrepreneur, er gjort på 1970-tallet av Gifford Pinchot, men ikke før 1992 ble ordet intraprenørskap god tatt og tatt opp i en ordbok (Intraprenaur.com).

Entreprenørskap og intraprenørskap er beslektede begreper. Entreprenørskap er i boken *entreprenørskap og innovasjonsledelse* definert som *”The ability to create and build something from practically nothing. It is initiating, doing, achieving and building an enterprise or organization, rather than just watching, analyzing or describing one. It is the knack of sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion* (Timmons, 1989). Intraprenørskap er av (Nilsen & Madsen, 1988, s. 63) definert som *”en metode for innovasjon og nyskaping innen en etablert bedrift, hvor hensikten er å utløse den kreative energi som finnes blant de ansatte til beste både for disse og bedriften.”* Videre sier de at *”videreutviklingen av ideen til intraprenøren skjer innad, eller i samarbeid med, bedriften ved at intraprenøren kan utnytte kompetanse, systemer og kontakter som finnes*

der". Her kommer det frem at de to begrepene, entreprenørskap og intraprenørskap, ikke er så ulike, forskjellen er at intraprenørskap skjer på innsiden av en bedrift med hjelp av de ressurser som finnes der. Dette gjør at intraprenørskap er lettere å gjennomføre enn entreprenørskap, da ressursene allerede fins i bedriften. I tillegg sitter bedriften med risikoen og tar derfor den økonomiske belønningen, mens intraprenøren oppnår belønning i form av selvstendighet og selvrealisering (Haugen & Myraunet, 2003).

Målet med intraprenørskap er å stimulere til kreativ tenkning for å øke kreativiteten, konkurranseevnen, økonomi samt minke gjennomtrekk i bedriften. Intraprenørskap sees også på som en metode eller en innovasjonsprosess i etablerte foretak gjennom intern utvikling (Jevnaker & Johnstad, 1986), eller som en metode for å stimulere ansatte til å yte mer for bedriften de jobber i (Hirsrich & Peters 2002). Intraprenørskap kan forekomme i tre ulike satsninger (Pinchot & Pellman, 1999)

- Et nytt produkt
- En ny produksjonsmetode
- Ett nytt selskap

I sum handler intraprenørskap om ulike prosesser fra idéutvikling og eksperimentering, til realisering av "det nye". I denne oppgaven kommer det ikke til å bli lagt vekt på satsingen "ett nytt selskap", altså en "knoppskyting".

2.1.2 Hvem er intraprenøren?

En intraprenør og entreprenør er nært beslektet. Som nevnt ovenfor er det kun hvor innovasjonen skjer som skiller mellom intraprenørskap og entreprenørskap. Pinchot (1985) beskrev en intraprenør som "any of the dreamers who do". Altså beskriver han intraprenører som "dreamers" som tar ansvar for å skape innovasjon i en organisasjon, i tillegg til vekst og profitt. Intraprenøren kan i henhold til Pinchot være en skaper eller en oppfinner, men han vil alltid være drømmeren som skaper verdier ut av en drøm. Intraprenør er her beskrevet som en initiativrik ansatt som selv arbeider med sine prosjekter uten å ha noen nevneverdig interaksjon med overordnede. I en sektor som har rykte på seg for å være veldig detaljstyrt, er

det mer sannsynlig at nye innovasjoner skjer i samhandling mellom leder og ansatt, noe som er mer innenfor en teoretisk beskrivelse av en innovatør innenfor begrepet ”medarbeiderdrevet innovasjon”(Åmo, 2005).

En person som selv tar initiativ til å øke effektiviteten og produktiviteten på sin arbeidsplass, i tillegg til at personen får gjennomført disse tiltakene, kalles en intraprenør (Haugen & Myraunet, 2003). I boken Innovasjon og iverksetting sier Jenssen & Olsen (1988) at det er en del egenskaper, hos en intraprenør, som er relevante for å fremme nyskaping og iverksetting. Disse egenskapene er psykologiske faktorer, tidligere erfaringer og personlige egenskaper.

De psykologiske faktorene betegnes av Jenssen & Olsen (1988) som de egenskapene som en person har gjennom arv og miljø og som dermed skaper en persons personlighet. De psykologiske faktorene som skiller en iverksetter fra andre, er eksempelvis et ønske om å skape noe, en indre tro på seg selv, risikotilbøyelighet og personlige verdier. Dette samsvarer med teori beskrevet nedenfor angående en intraprenørs personlighetstrekk og egenskaper.

Kolvereid, Jenssen og Olsen (1988) sier en intraprenør har mange av de samme egenskapene en finner hos entreprenører: behov for selvrealisering, initiativtakende, kreativ, høy motivasjon for å oppnå noe, entusiasme, oppfinnsomhet og risikovillighet. I tillegg sier Koch (1996) at en intraprenør er i stand til å ta beslutninger og iverksette handlinger, selv om han møter motgang. I tillegg er en intraprenør individorientert, og det er i bedriftens interesse å fremme intraprenøren, da disse kan bli kommende nøkkelpersoner. Liles (1974) mener at en intraprenør har en indre tro på seg selv som innebærer at han selv, intraprenøren, føler at han kan påvirke til et utfall i en forretningsvirksomhet.

Tidligere erfaringer har også betydning når det gjelder om en person er eller blir en iverksetter eller ikke (Jenssen & Olsen, 1988). Med tidligere erfaringer mener Jenssen & Olsen misnøye med tidligere jobbsituasjon, kunnskap og erfaring fra arbeidslivet og arbeidsledighet.

Personlige karakteristika beskrives av den sosiale bakgrunnen til en person, slik som alder, bosted, familie, utdanning og lignende (Jenssen & Olsen, 1988). Mest hensiktsmessig for studien er en beskrivelse av den kunnskap en person besitter, og hva dette har å si for iverksettergraden til en intraprenør.

Arbeidsdepartementet (1994) skiller mellom to ulike typer kunnskap: Formell kompetanse og reell kompetanse. Den formelle kompetansen defineres videre som dokumenterte kvalifikasjoner innenfor gitte kriterier. Dette vil si at du har opparbeidet deg en grad eller vitnemål via skolegang. I tillegg gir den formale kompetansen personen rettigheter til å besitte bestemte stillinger og definere oppgaver og mål innenfor det gitte felt. Reell kompetanse defineres derimot som de faktiske kunnskaper og ferdigheter en person har. Dette kan være selvlært kompetanse, der man lærer av det man har gjort tidligere. Med hensyn på beskrevet teori med hensyn på en intraprenør som iverksetter, er studiens første hypotese formulert:

H1: *Jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, den erfaring og de kunnskaper som er nødvendige for å starte en bedrift, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Hva som motiverer en intraprenør til å utføre intraprenørskap er i teorien todelt: (1) En doktorgradsstudie gjennomført av Åmo (2005) forklarer motivasjonen en intraprenør har for å utføre intraprenørielle handlinger som: *Økonomisk kompensasjon, skapelse av egenverdi og en mulighet til forfremmelse*. Formålet med motivasjonsfaktorer er å motivere den ansatte til å yte litt ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Jacobsen og Thorsvik (2005) mener incentivsystem har ulike elementer:

1. Hvem belønnes?
 - a. Enkeltindivider
 - b. Team
 - c. System (gjelder alle i organisasjonen)

Formålet med å belønne enkeltindivider er å få den individuelle til å yte ekstra. Likevel kan dette skape konkurransesituasjoner internt i bedriften, noe som kan gå på bekostning av samarbeidet. Ved at det bare er enkeltpersoner som samarbeider, gir ikke belønningssystemet noen insentiver til å samarbeide. Dermed kan belønningssystemer også brukes for å motivere team til å samarbeide. Et annet belønningssystem går ut på å belønne hele organisasjonen, noe

som kan framkalle samholdsfølelsen hos den enkelte. Dette gjør at systembelønninger kan danne en bedre bedriftskultur.

2. Hva slags belønning?
 - a. Reelle belønninger
 - b. Symbolske belønninger

Reelle belønninger er pengemessige goder og verdier slik som lønn, fri bil og gratis aviser. Symbolske belønninger derimot innebærer ikke verdier som kan omsettes i penger. Verdien her er mer styrket selvfølelse gjennom å ha ansvar og tillit og å kunne påvirke til et resultat (Alvesson, 2012), eller at det gis ros og oppmerksomhet til individet eller gruppen som har gjort noe ekstra. Alvesson (2012) mener at den indre motivasjonen har en mer positiv drivkraft. Reelt sett vil en belønning både inneha en reell belønning og en symbolsk belønning (Jacobsen & Thorsvik 2005). For eksempel vil en forfremmelse føre til at man får en høyere rang, men også bedre lønn og frynsegoder i tillegg til mer ansvar.

3. Hva belønnes?
 - a. Atferdskriterier
 - b. Resultatkriterier
 - c. Blandingssystem

Gjennom denne siste faktoren innenfor belønningssystemer forklarer Jacobsen & Thorsvik (2005) hva som belønnes. Atferdskriterier vil si hvordan den ansatte oppfører seg og hvordan han handler på arbeidsplassen. Punktlighet og samarbeidsvilje kan være ulike kriterium, men her kan man også ta med hvordan en ansatt forholder seg til nytenkning og innovasjon. Det andre kriteriet som er nevnt er resultatkriteriet. Her belønnes den ansatte etter hvor mye han produserer. Et annet alternativ til hva som belønnes er en kombinasjon av a og b. Dette kriteriet anses som å være mer rettferdig, i tillegg til at systemet tar vare på evnen til å motivere ansatte samt gir de ansatte en hvis sikkerhet. Blandingssystemet innebærer en fastlønnskomponent i tillegg til frynsegoder som er resultatavhengig.

(2) Pinchot (1985) mener en intraprenør innoverer grunnet et personlig behov for å prestere, vanligvis gjennom å gi verden nye produkter og service, som er meningsfulle for intraprenøren selv og for markedet. Dette behovet passer bra for motivasjonsbehovet i

offentlig sektor, der insentiver, som kan gis til de ansatte, er forskjellige fra privat sektor. Blant annet gjelder dette økonomisk kompensasjon. Det er veldig strengt hva som kan brukes av penger innenfor offentlige rammeverk. De pengene som ikke ”passer inn” og kan forsvares som fornuftig bruk av skattepenger, anses som sløsing av penger. Forskningsrapporten PUBLIN No. D24 har likevel beskrevet at offentlige intraprenører blir motivert av *idealisme, tilfredsstillelsen av å utvikle noe nytt, en spesiell interesse for temaet, vennskap og en følelse av tilhørighet, karrierejag* (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006, s. 16). I tillegg ønsker offentlige intraprenører å bistå til det beste for offentligheten. Av dette ser vi at motivasjonsfaktorer enten kommer i form av reelle eller symbolske belønninger, og at disse er med på å motivere intraprenøren til deltakelse. Dette leder oss til studiens andre hypotese:

H2: *Jo mer fornøyd en er med frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Til tross for at det her er beskrevet de individuelle personlighetstrekk en intraprenør har, samt hva som motiverer til intraprenørskap, er det få intraprenører som i dag er solister (Pinchot & Pellman, 1999). Nedenfor vil det ideelle rammeverket for en intraprenør i praksis bli beskrevet.

2.1.3 Det ideelle rammeverket for en intraprenør i praksis

I boka ”NyskappingsNorge (2002) får vi erfare at norske bedrifter generelt ikke har noe struktur for å ta opp og realisere idéer. En grunn til dette kan være at ledere og team ikke har praksis til å håndtere og lede fram nye produkter. For at bedriften skal kunne utøve intraprenørskap i praksis må dette implementeres i hele bedriften. Når intraprenørskap implementeres i bedriften, må man være oppmerksom på bedriftens størrelse, kultur og teknologi i tillegg til bedriftens behov (Kolvereid, Jenssen, & Olsen, 1988).

Den tradisjonelle bedriftsstrukturen er ofte bygd opp hierarkisk med prosedyrer, instruksjoner og kontrollsystemer. Denne strukturen gir lite rom for innovative ideer, kreativitet og spillerom for en intraprenør. Typiske bedrifter hvor intraprenørskap er akseptert er i følge Haugen og Myraunet (2003) bedrifter med *flat struktur, mye teamarbeid, nettverk, mentorer og sponsorer*. Nilsen & Madsen (1988) mener det er viktig at ledelsen legger til rette for intraprenørskap i bedrifter. Ledelsen må tydeliggjøre at det er ønske om intraprenørielle tankeganger, ved å skape et miljø, for å få fram den kreative energien intraprenører besitter. En tilrettelegging av intraprenørskap kan gjøres ved og:

1. Åpne kommunikasjonslinjene fra topp til bunn innad i organisasjonen. Dette gjør at ideene har større sjanse for å bli realisert.
2. Frihet, selvstendighet og anledning til å jobbe med egne ideer.
3. Det må gjøres plass til innovasjon i budsjett og kontrollsystemene.
4. Mål og ressursrammer må klargjøres, men det må være slakk i disse slik at intraprenøren kan teste ut ulike løsningsalternativer.

I tillegg er intraprenørielle bedrifter åpne for prøving og feiling, noe som gir større muligheter for effektive produksjonsmetoder. Virksomheter jobber etter en planlagt handlingsplan, men innenfor innovasjonsbedrifter vet man at ikke alt går etter planen og det som er beregnet: *”When making investment in innovation, bet on a team of people who can fix things fast when they don` t work as expected”* (Pinchot & Pellman, 1999).

Det må skapes et miljø for å få fram den kreative energien en intraprenør besitter. Dette kan gjøres ved en oppdeling i team da intraprenøriell virksomhet blomstrer best i team, og da spesielt i de team hvor teammedlemmene har ulike utgangspunkt med hensyn til reell kompetanse og synspunkter, men fortsatt jobber mot et felles mål (Pinchot & Pellman, 1999). Teamet kan bestå av medarbeidere fra forskjellige avdelinger i bedriften. Teamet må ha en felles forståelse av det nye og forbedrede og jobber sammen for å finne bedre måter å oppnå dette på. Det handler om utveksling av kunnskap, men også tillitt og gjensidig forståelse (Hovland, 2008). I et team er alle med på å tenke nye løsninger og forbedringer gjennom hele produksjonslinjen. Hele teamet er intraprenører så lenge samme visjon blir fulgt. Det er derfor viktig at det ikke oppstår en slags *mitt og ditt territorium* på kryss av avdelinger. Det kan

forårsake en stopp i innovasjonsprosessen i et produkt. For eksempel at medarbeiderne i utviklingsavdelingen føler de har mer å bidra til ”det nye produktet” enn medarbeiderne i markedsavdelingen, selv om det er markedsavdelingen som har snakket med kunden og vet hva som må forbedres. I den tro at både ledelse og kollegaer viser en vilje til å bedrive intraprenørielle aktiviteter gjennom et innovativt organisasjonsmiljø, presenteres studiens tredje hypotese:

H3: *Jo mer kollegaer viser interesse for utviklingsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

For framtidige samarbeid mellom teamarbeidere er det viktig at lederen for den innovative bedriften belønner hele teamet, og ikke bare den intraprenørielle lederen. Siden det er intraprenørene i teamet som har ansvaret for å utvikle det ”nye produktet”, får intraprenørene en følelse av eierskap til produktet og bedriften. Dette fører til at intraprenøren ikke søker andre jobber i konkurrerende bedrifter.

Et sitat av Henry Ford er kanskje den beste måten for å forklare en organisasjon hvor intraprenørskap etterspørres. Ikke fordi dette sitatet gjenspeiler en organisasjon hvor intraprenørskap blir premiert, men fordi det gjenspeiler en bedrift hvor intraprenørskap og en intraprenør IKKE godtas.

Arbeidstaker: Jeg vet hvordan vi kan effektivisere arbeidsdagen.

Henry Ford: Jeg trenger ikke din hjernekapasitet, kun din arbeidskraft!

Pinchot (1985) mener at hvis intraprenørene ikke får utfoldet seg i bedriften (selvrealisering), vil disse søke mot en bedrift hvor de får dekket dette behovet. I tillegg kan det hende

intraprenøren setter idéen ut i livet gjennom å starte sin egen bedrift. Intraprenøren blir da en konkurrent i det samme markedet med et antatt bedre produkt eller produksjonsmetode. Selvsagt er det mulig, og høyst sannsynlig at teknologien som brukes i offentlig sektor, også brukes i privat sektor. Likevel, som beskrevet tidligere, har offentlig sektor liten til ingen reell konkurrent. Spesielt ikke når det gjelder radikale innovasjoner. Mye at de teknologiske innovasjonene som brukes i privat sektor er resultater etter interaksjon mellom offentlige - og private institusjoner (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006). Likevel er det alltid behov for arbeidskraft, og det å få utfolde seg i en bedrift, offentlig eller privat, er noe som vil komme til å trigge arbeidstakers motivasjon for å bli i virksomheten.

2.2 Hvilke faktorer fremmer intraprenørskap?

I løpet av denne oppgaven er det kommet fram at intraprenørskap er definert som en metode for innovasjon og nyskaping innen en etablert bedrift, hvor hensikten er å utløse den kreative energi som finnes blant de ansatte til beste både for disse og bedriften. Intraprenørskap brukes som en strategi for å øke effektiviteten samt styrke en etablert bedrifts konkurranse og vekst. I kommende del av oppgaven, vil det bli beskrevet hva som hemmer og fremmer bruk av intraprenørskap. Ved hjelp av disse faktorene kan man lære hvordan man kan skape et mulighetsrom for intraprenørskap i offentlig sektor.

2.2.1 Interne faktorer

”Innovasjoner kan ikke bare betraktes som brukerdrevet, eller noe som foregår kun i forskningsavdelinger, programmer eller på ledelsesnivå. Innovasjon er et resultat av mobilisering av ansatte og deres kreativitet og aktive involveringer i prosesser. For å beholde de mest kreative ansatte, har mange bedrifter gitt de ansatte svært fleksible muligheter for å utøve kreativitet og deltakelse i utviklingsarbeid. Det er derfor sannsynlig at det eksisterer intraprenøriell vekst i eksisterende bedrifter” (Bullvåg, Jenssen, Kolvereid, & Åmo, Norske GEM, 2008).

Det er toppledelsen som må vise støtte og legge til rette for innovasjon i bedriften (Nilsen & Madsen, 1988). Hvordan ledelsen uttrykker ønsket om innovasjon er med på å skape intraprenørskapsånden. Dette kan gjøres ved for eksempel å sette av midler i budsjettet for innovasjonsmessige forhold.

I tillegg må det skapes et miljø for å få fram den kreative energien intraprenørene besitter. En bedrifts innovasjonsgrad er avhengig av hvordan kulturen for å trekke med seg ansatte i ulike utviklingsoppgaver er. Ideer blir skapt av medarbeidere og det er viktig å forstå hva som motiverer til kreativ tenkning, og et belønningssystem vil sannsynligvis påvirke innovasjonsprosessen positivt. Franch og Bell (1990) hevder at de fleste ansatte ønsker, og er i stand til, å gjøre et større bidrag til organisasjonen mål enn hva organisasjonens miljø selv tillater. For å få ansatte til å initiere til innovasjon, er en av de mest viktige faktorene holdninger og motivasjon (Block & MacMillan, 1993). Et belønningssystem kan bestå av

ulike frynsegoder og andre motivasjonsfaktorer som initierer til handling. En frynsegode er noe som kommer i tillegg til lønnen, og hensiktene med disse kan være (Grimsø, 2008):

- Å konkurrere om arbeidskraften, tiltrekke seg dyktige medarbeidere
- Å stimulere de ansattes arbeidsmotivasjon og innsats, og deres lojalitet til virksomheten
- Å imøtekomme spesielle behov hos de ansatte
- Å utnytte skattemessige fordeler ved enkelte av ytelsene

Statistisk sentralbyrå melder at i 2006 mottok norske arbeidstakere frynsegoder for nesten 15 milliarder kroner, en økning på 21 % fra året før. I en artikkel angående offentlig entreprenørskap vises det til at entreprenører innenfor offentlige sektor drives av nesten de samme insentiver som sine ”profitt- kollegier” (Macke, 2002). Entreprenører innenfor offentlig sektor er også drevet etter et høg til å skape, men i stedet for et ønske om å skape økonomiske fordeler, er de mer opptatt av å ”skape nødvendige og verdsette offentlige tjenester”(Macke, 2002).

Det ideelle rammeverket for en intraprenør er flat bedriftsstruktur og mye teamarbeid (Hisrich & Peters, 2002). En flat bedriftsstruktur åpner for mer medvirkning og innflytelse i innovasjonsprosesser i tillegg til at det letter kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere. Ledelsen må åpne kommunikasjonslinjene fra topp til bunn, og gi mulighet for å utvikle ideer på kryss av avdelinger. Ledere må bli bedre på å fange opp ideer fra de ansatte, og følge ideene videre. Det må da etableres et system for idéfangst og oppfølging av ideer. Dette fører også med seg en mer kunnskapsflyt og samarbeid mellom avdelinger, i tillegg til at det skaper tillitt mellom ansatte og ledere. Kreative prosesser vil også kunne oppstå spontant ved en mer flat struktur og teamarbeid. Det er en stigende forståelse av at ansatte som jobber i team har større innovasjonspotensial enn andre. En dansk undersøkelse viser til at innovasjon forekommer i større grad i en dialogisk kultur hvor 1. medarbeiderne lærer å kjenne hverandre, ikke bare faglig, men også sosialt. 2. effektive arbeidsprosesser skapes gjennom kommunikasjon og teammøter. 3. lederen gir rom for medarbeidernes ideer i tillegg til at lederen følger opp at innovasjonen er i overensstemmelse til bedriftens strategiske utviklingsmål (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009).

Det er også i bedriftens interesse at det er intraprenøren selv som leder utviklingen fra en idé til markedsetablering, da en idé sjelden er overførbar til andre. Dette er en motivasjonsfaktor for en intraprenør og hindrer kunnskapsflykt i form av at intraprenøren blir værende i bedriften. I den tro at en ansatt har mer innovasjonspotensial enn andre hvis han blir mer inkludert i innovasjonsprosesser, er hypotese fire konstruert:

H4: *Jo mer involvert en medarbeider føler han er i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

2.2.2 Eksterne faktorer

”Konkurransen tvinger bedrifter til å bli mer innovative; priskonkurransen, ny teknologi og brukernes behov er ansett som de sterkeste driverne for innovasjon” (Huse, 2008). I tillegg er framtidens utfordring, spesielt i den offentlige sektoren, den kommende eldrebølgen. Dagens konkurransesituasjon er preget av globalisering, hurtige endringer og stadig mer åpne og harde konkurranser. Dette gir et større behov for fleksibilitet og å komme raskere fram til nye og mer radikale løsninger (Ørjaseter, 2005, ss. 60-72).

Tas det utgangspunkt i den økonomiske evolusjonsteorien kan dette være med på å få fram hva som fremmer innovasjon eksternt. Den økonomiske evolusjonsteorien, fremmet av Joseph Schumpeter, beskriver økonomien som en evolusjonær prosess, hvor den viktigste økonomiske konkurransen er dynamikk (Moene, 2009). Schumpeter mente at målet til bedrifter var å revolusjonere den økonomiske strukturen ved og hele tiden ødelegge den gamle og skape ny. De nye metodene og produktene skulle konkurrere ut de gamle. Denne prosessen skal gi håp om nye og bedre jobber, høyere inntekter og generell økonomisk fremgang. Selv om Schumpeter ofte blir kritisert for sine teorier, er det mulig å sette paralleller mellom at bedrifter må vurdere markedet når nye innovasjoner skal ut i livet. Når det gjelder offentlig sektor, vil innovasjonsdynamikken påvirkes i større grad av det verdensbilde som eksisterer. Som beskrevet i studiens aktualisering, ser vi at innovasjon i offentlig sektor i stor grad handler om å tilrettelegge for samfunnsutviklingen. Eksempelvis

”hvordan legge til rette for eldrebølgen”, der offentlig sektor i sær må utvikle nye løsninger for å ta seg av en aldrende befolkning.

Uten vilje til å dele kunnskap vil det oppstå begrensninger i en bedrift. De alle fleste bedrifter er derfor avhengige av å hente inn ny kunnskap. Braseth og Årvik (2000) beskriver at samarbeid med eksterne aktører kan være aktuelt som en strategi innenfor utvikling av ideer. Innovasjonssamarbeid er relativt utbredt (Salte, 2007). Et partnerskap medfører en utveksling av kunnskap, noe som lærer bedrifter å gjennomføre ting på andre måter, og dermed setter bedriften i stand til å gjennomføre innovasjonsprosesser. Et samarbeid mellom en bedrift og eksterne samarbeidspartnere kan gjennomføres i privat regi, men også fremmet av politikere, og strekker seg fra Joint Venture til samarbeid på en ad hoc basis for å dele kunnskap (Bratseth & Årvik, 2000). En undersøkelse gjort av statistisk sentralbyrå, sier 72 % av de spurte bedriftene, at de har et innovasjonssamarbeid med leverandørene. Det er i tillegg nesten like stor prosentandel som sier kunder blir like hyppig brukt som samarbeidspartnere (SSB, 2004). Kundesamarbeidet er dessuten den formen som vurderes som mest viktig for gjennomføring av innovasjon. Undersøkelsen viser også at innovatører som kombinerer en sterk satsing på egenutvikling med mye samarbeid, i langt større grad enn andre lykkes med hensyn på innovasjon (Salte, 2007). Det er også et faktum at mye av den teknologien som utvikles kommer ut av et samspill mellom offentlig- og privatsektor. Dette skjer spesielt i helsesektoren (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006).

2.3 Hvilken faktor hemmer intraprenørskap?

”En bedrift som har fokus på utvikling og fornyelse, er opptatt av utforsking, eksperimentering, oppfinnelser og læring. I en verden med press fra utålmodige aksjonærer, som gjerne har liten sans for langsiktighet og risikoavers, er det vanskelig å stå imot for ledelsen. Utvikling og fornyelse blir taperen” (Ørjaseter, 2005, ss. 60-72).

2.3.1 Interne faktorer

Som nevnt hvilke faktorer som fremmer intraprenørskap, står organisasjonsstrukturen sentralt. En hierarkisk bedriftsstruktur fører til lange linjer mellom beslutningsdyktig leder og idéhaver. Beslutningstiden blir lengre, da beslutningsprosessene er på flere nivåer i en hierarkisk ledelsesstruktur. Denne strukturen innebærer ofte at organisasjonen er ufleksibel med avdelingsgrenser og barrierer for tverrfaglig samarbeid innad i en organisasjon (Kolvereid, Jenssen, & Olsen, 1988). Dette fører til lite samarbeid mellom ledere, mellomledere og medarbeider og gode ideer forsvinner på sin vei opp i hierarkiet. Dette kan føre til at ideer aldri kommer fram til en beslutningsdyktig leder og blir dermed aldri gjennomført. Store, hierarkiske organisasjoner kjennetegnes også ved strenge regler, prosedyrer og faste budsjetter. Dette gir lite slakk i bedriften med tanke på gjennomførelse av ideer. Da med tanke på at det verken blir satt av tid eller penger til gjennomførelse. Er motstanden for gjennomførelse i eksisterende bedrift for stor, har idéhaver to muligheter: 1. se ideen bli lagt i skuffen og glemt. 2. Gå ut av bedriften å starte for seg selv, ofte som en konkurrerende enhet.

Den italienske forfatteren og filosofen, Nicolo Machiavelli (1469-1527) skrev i sin bok ”Fyrsten” (1513):

*Nor more dangerous to conduct, nor more doubtful
in its success, than to be a leader in the introduction
of changes.*

For he who innovates will have for enemies all

*those who are well off under the order of things,
and only lukewarm supporters in those who might
be better off under the new*

Dette sitatet beskriver den motstand som kan dukke opp blant en bedrifts ledere, mellomledere og ansatte. Mennesker er vanedyr og er dermed naturlig motstandere av endringer. Spesielt hvis det ikke kommer klart frem hvilken nytte en endring har. Lite kunnskap om behovet for en endring og meninger som ”hvorfør endre et vinnende konsept” skaper motstand til en endring innenfor en bedrift. Dette kan motvirkes ved at medarbeidere trekkes inn i endringsprosessen. En deltakelse i en endringsprosess vil få en følelse av kontroll.

Salte (2007) sier i sin rapport om norsk næringsliv ”*et betydelig antall foretak rapporterte at deres innovasjonsarbeid av ulike årsaker var begrenset eller forhindret i perioden 2002-2004*”. Først og fremst er det tilgang på interne og eksterne økonomiske faktorer som hindrer innovasjonsarbeidet. Mangel på kvalifisert personell, mangel på informasjon om teknologi og marked var også faktorer som var hemmende.

Når det gjelder offentlig sektor og intraprenørskap, og innovasjon generelt, er det først og fremst en utfordring å ”tenke” innovasjon i offentlig sektor, siden det ikke eksisterer en kultur for nytenkning (Godø, 2009).

2.3.2 Eksterne faktorer

Det er mange faktorer som kan virke hemmende på intraprenørskap i Norge. Blant annet kan kriser i verdensmarkedet skape frykt og dermed føre til nedskjæringer og kostnadskutt. Innledningsvis vises det til et sitat av Nils – Otto Ørjaseter. Dette sitatet viser til det å kun ha aksjonærenes profittinteresse som retningslinje i bedriften er med på å hemme en bedrifts innovasjonsgrad og dermed intraprenørskap. En bedrift bør styres etter en langsiktig investorperspektiv. Å styre offentlig sektor etter et investorperspektiv, kan være vanskelig,

men i en rapport, ”Entreprenørskap i Norge 2008”, gis et inntrykk blant ekspertene at ”entreprenørskap ikke løftes opp på den politiske agenda i Norge, og at det er behov for en sterkere politisk prioritering av entreprenørskap for å nå målet om økonomisk vekst fremover.” Kleppe (2009) hevder også det samme i sin uttalelse ved at *Norsk innovasjonspolitik* svekkes ved at næringslivets satsning på forskning og utvikling er klart mindre i Norge sammenlignet med andre industriland. Det kan ikke forlanges at våre tradisjonelle næringer skal satse mer på forskning enn det de finner lønnsomt. I ”Entreprenørskap i Norge 2008” ser vi at det bare er Italia og Spania som kommer dårligere ut enn Norge når det gjelder politisk prioritering (Bullvåg, Jenssen, Kolvereid, & Åmo, 2008).

2.3.3 Oppsummering av faktorer som påvirker til intraprenørskap

Fremmer		Hemmer	
Intern		Intern	
<ul style="list-style-type: none"> • Tilretteleggelse fra toppledelse • Flat bedriftskultur • Innovasjonskultur • Åpne kommunikasjonslinjer • Belønningssystemer • Utvikling av ideer på kryss og tvers av avdelinger • Teamarbeid • Intraprenøren bør lede utviklingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkisk bedriftsstruktur fører til <ul style="list-style-type: none"> ○ Ufleksibel organisasjon ○ Lite samarbeid mellom ledere ○ Strenge regler, prosedyrer og faste budsjetter • Motstand for endringer • Interne og eksterne økonomiske faktorer • Mangel på kvalifisert personell • Mangel på informasjon om teknologi og marked 		
Ekstern		Ekstern	
<ul style="list-style-type: none"> • Brukernes behov er sterke drivere • Konkurransen (økonomisk evolusjonsteori) • Samarbeid med eksterne aktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriser i verdensmarkedet • Aksjonærenes profittinteresse • Er ikke på den politiske agenda 		

Tabell 2. 1 Viser faktorer som påvirker intraprenørskap

2.4 Innovasjon

Innledningsvis blir det vist til de synspunkter kritikere har til bruk av innovasjonsbegrepet i offentlig sektor. Tar vi utgangspunkt i synspunktene til disse kritikerne, kan man ikke kalle offentlig sektor for å ha et innovasjonsperspektiv. En bedrift som har et innovasjonsperspektiv tenker på entreprenørskap som en strategi som ledelsen kan benytte for å fremme til initiativtakende ansatte, og at det er ledelsen som er ansvarlig for innovasjonsprosesser (Åmo, 2005, s: 24)

I neste del av studiet er det satt av plass til å forklare litt om tema offentlig- og privat sektor og de forskjeller mellom disse når det kommer til innovasjon. Selv om tema i denne oppgaven ikke er innovasjon, kan man ikke beskrive intraprenørskap uten å drøfte innovasjonsbegrepet.

2.4.1 Typer av innovasjon

Enkelte kritikere hevder innovasjon er et moteord for utvikling, og det kan nok stemme at det er en sammenheng mellom innovasjon og utvikling. Likevel dreier innovasjon seg om nytenkning og nyskaping for å være mer konkurransedyktig i fremtiden. «Det er ikke de naturgitte mulighetene som er knappe - men snarere menneskers evner til å se og utnytte disse.»(Haanæs, 1999) Tradisjonelt sett har begrepet innovasjon vært en betegnelse for nye produkter og produksjonsprosesser. Etter 1980/1990 ble også fornyelse og utvikling av tjenester, nye produksjonsprosesser og endringer i organisasjoner og administrasjoner også innlemmet i begrepet innovasjon(Røste & Godø, Notat om innovasjon i offentlig sektor - Til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS, 2005). Av stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) brukes begrepet innovasjon som *en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*. Sortingsmelding nr. 7 (2008-2009) beskriver også innovasjon som *vellykket utnyttelse av nye ideer*. Innovasjon opptrer med andre ord i mange former, og ved ulike arenaer.

Forenklet kan man beskrive innovasjon som en endring som er ny for sluttbrukeren.

Innovasjon blir ofte delt inn i to faktorer: Inkrementell innovasjon og radikal innovasjon. Om

det har skjedd en liten, inkrementell innovasjon, eller en radikal innovasjon, har ingenting å si, da det er kundens opplevelse av en forbedring som er avgjørende (Sander, 2004). En *radikal innovasjon* vil si at produktet har blitt tilført en eller flere verdifulle funksjoner, mens en *inkrementell innovasjon* vil si at det har skjedd mindre og trinnvise forandringer av produktet. Grensen mellom radikal og inkrementell innovasjon er flytende på lik linje mellom innovasjon og adopsjon (Sander, 2004). De inkrementelle innovasjonene skjer trinnvis og gir til sammen en økt kvalitet (Rønning & Teigen, 2007). I tillegg skjer disse innovasjonene relativt kontinuerlig og ofte samtidig ved en produksjon. Disse innovasjonene gir ofte en forbedring innenfor produkter eller prosesser. En radikal innovasjon derimot, er å erstatte et gammelt produkt med et nytt. En radikal innovasjon krever *en evne til nytenkning og å tørre å seile jorda rundt når alle andre tror verden er flat* (Johansen J., 2010). Radikale innovasjoner skjer sjeldnere enn inkrementelle innovasjoner, og i motsetning til inkrementelle innovasjoner, skapes det noe helt nytt ved radikale innovasjoner.

I forholdet mellom offentlig- og privat sektor er det i offentlig sektor det skjer mest radikale innovasjoner. Dette grunnet at det offentlige er mer pengesterk, og dermed kan utføre mer FoU (Godø, 2009). Et eksempel på en slik radikal innovasjon er internett, som i hovedsak ble utviklet til militært bruk. Ingen privat bedrift ville ha hatt muligheten til å forske på og utvikle dette. Siden internett først og fremst var utviklet til militært bruk, tok det mer enn 20 år før internett var tilgjengelig for allmennheten. Radikale innovasjoner er ofte et resultat av målbevisst innsats for å innovere og kan også skape konsekvenser og ringvirkninger på andre måter enn bare en ny innovasjon (Rønning & Teigen, 2007). Innovasjonen internett er nok i nyere tid det beste eksemplet på dette. Ingen innovasjon har skapt så mye ringvirkninger som internettet, både når det gjelder endringer i kommunikasjon, informasjonshenting og ikke minst en pådriver til nye innovasjoner. Innovasjoner som også blir tilvirket i stor grad innenfor privat sektor. Dette viser at en innovativ offentlig sektor kan være avgjørende for innovasjonsdynamikken i samfunnet generelt (Godø, 2009).

I tillegg til inkrementelle og radikale innovasjoner kan innovasjoner også deles inn i Needs-led innovation og efficiency-led innovation, samt Top-down innovations og bottom – up innovations (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 1998-2002). Needs-led innovasjoner (behovsbaserte innovasjoner og effektiviserings innovasjonsprosjekter) kommer gjennom et

behov for å løse et spesifikt problem, eller for å effektivisere et produkt eller tjeneste som allerede eksisterer. Betegnelsen Top-down/ bottom up innovasjoner reflekterer hvem som har initiert til en innovasjon. Ved en Top-down innovasjon er det ledelsen, eller personer fra toppen av hierarkiet som har initiert til innovasjon, mens bottom-up innovasjon reflekterer at det er arbeidere, offentlige ansatte, som er beslutningstakere. Tidligere i studien er det forklart at offentlig sektor er hierarkisk bygd opp, noe som blant annet gjenkjennes ved at organisasjonen fører en top – down innovasjonsstrategi. Intraprenørskap handler om at den ansatte skal initiere til, og være pådriver av, innovasjon (bottom – up), mens offentlig sektor fører en top – down strategi.

I en ny rapport angående målinger av innovasjon i offentlig sektor Norden, kommer det fram at innovasjoner primært blir utviklet internt i organisasjonen, men at det også i større grad samarbeides med andre (Koch P. , 2012). Samarbeidspartnere er som regel leverandørbedrifter, og innbyggere som er sluttbrukere av offentlige tjenester. PUBLIN (Innovation in the Public Sector) som er et forskningsprosjekt satt i gang gjennom EU, har kartlagt noen typiske kjennetegn for innovasjon i offentlig sektor (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006):

1. *Nye eller forbedrede tjenester*

Et eksempel på dette er innføring av forhåndsutfylt selvangivelse

2. *Prosess innovasjon*

Vil si en endring av en produksjonsprosess av en tjeneste eller produkt. Kan eksempelvis være da man kunne levere selvangivelsen inne elektronisk eller ved bruk av SMS.

3. *Administrative innovasjoner*

Endringer i organisasjonen. Eksempel på dette er opprettelsen av NAV.

Administrative innovasjoner kan også skje ved innsettelse av ny regjering.

4. *Systeminnovasjoner*

Dette kan være endringer i organisatoriske funksjoner. Eksempelvis er det mange ulike aktiviteter som i dag er satt ut på anbud til det private.

5. *Radikale endringer i trossystemer*

Dette går ut på å endre de verdier og oppfatninger som eksisterer. Eksempel på dette er gjennombruddet for likestilling mellom kvinner og menn i arbeidslivet (Godø, 2009). Dette har igjen skapt rett til likeverdig utdanning, samt behov for

6. *Konseptuel innovasjon.* Ved likestilling av kvinner og menn i arbeidslivet førte en radikal endring i trossystemer til utbygging av barnehager og SFO, noe som igjen kan sies å være en konseptuel innovasjon.

Av de ulike innovasjonene som gjennomføres i offentlig sektor, ser vi at de fire første innovasjonene gjelder innovasjoner som skjer internt i virksomheten. Innovasjon i offentlig sektor innebærer oftere internt rettede innovasjoner samt effektivisering av allerede eksisterende produkter enn privat sektor (Koch et al.2006). Innovasjon 5 og 6 er innovasjoner som skjer for å tilpasse de endringer som har skjedd i samfunnet. Fellesnevneren til disse to innovasjonene er at de er politisk styrt. Senere i studien vil tema ”politikk og innovasjon” bli diskutert.

2.4.2 Noen forskjeller på hva som fører til innovasjon i offentlig og privat sektor

For å forklare forskjellene i hva som fører til innovasjon i henholdsvis offentlig- og privat sektor, er det lurt å forstå de ulike målsetningene virksomhetene jobber ut i fra. Privat sektor tilfredsstiller et marked hvor tilbud/etterspørselskriteriene rår, og drives med hensyn til deres aksjonærer, som i bunn og grunn er ute etter å generere profitt. Innovasjon i private virksomheter er også en nødvendighet for overlevelse. Nyskapning gjør næringslivet mer konkurransedyktig og klar for å møte framtidens utfordringer. Til tross for dette skjer innovasjon i privat sektor ofte under nedgangstider (Johansen I. , 2006). Grunnen er at virksomheten blir tvunget til effektivisering. Dette kalles burning platform, og går ut på at en bedrift umiddelbart må omstruktureres og gjøre radikale endringer for å overleve

Offentlig sektor derimot har som målsetning å ”*skape bedre tjeneste for landets innbyggere – og bedre fellesskapsløsninger*”(Godø, 2009, s. 17). Ut i fra dette kan det trekkes slutninger om at det i offentlig sektor, i motsetning til privat sektor, utøves innovasjon systematisk for å forbedre ”fellesskapsløsninger”. Likevel, må det også tas hensyn til at offentlig sektor, i

motsetning til private virksomheter, ikke har noen reelle konkurrenter. Dette kan igjen virke hemmende på det offentlige som en innovativ virksomhet. I dag eksisterer det et knippe private virksomheter som utfører enkle kirurgiske inngrep, i tillegg til at det er blitt mer og mer vanlig og outsource deler av servicetilbudet som før kun var et tilbud gjennom offentlige anstalter. Likevel er dette i et slikt lite skala, at det ikke i noen stor grad vil påvirke eksempelvis offentlig helsesektor. Hvordan skapes det så en vilje til å innovere i offentlig sektor uten markedskrefter som tilbud/etterspørsel? I tillegg til å forbedre felleskapsløsninger, har også den offentlige sektoren som mål at alle skal fungere best mulig alene som sammen med andre (Teigen, 2007). Derfor er det i alles interesse at den offentlige sektoren hele tiden innoverer til bedre metoder og nye løsninger for å utføre sitt ansvarsområde.

Når det her snakkes om insentiver, snakkes det om hver enkelt persons motivasjonsfaktorer til å delta i innovasjonsprosesser. Disse motivasjonsfaktorene er ulike når det kommer til offentlig- og privat sektor, blant annet er det økonomiske forskjeller i de to sektorene når det gjelder motivasjonsfaktorer. Ledere som jobber i det offentlige får mindre økonomiske - og prestasjonsbaserte goder (Koch et al. 2006). I tillegg beskriver Koch et al. (2006) at det er større slingringsrom for å "feile" i privat sektor. Dette er grunnet at det å feile kalkuleres inn i en virksomhet som gjør en risikohandling. *Man må satse for å vinne*. Derimot anses det som sløsing med skattebetalerens penger hvis det ikke oppnås forventet mål i offentlig sektor. Til sammen kan dette føre til at ledere i offentlig sektor blir mer risikoavers enn ledere i private virksomheter, noe som virker hemmende på tilrettelegging av en innovasjonskultur.

I et forskningsprosjekt kalt PUBLIN (Innovation in the public sector) kommer det fram i Rapport No. D24(2006) at i forhold til privat sektor innebærer innovasjon i offentlig sektor, i tillegg til nye produkter, også mer utvikling av eksisterende produkter og tjenester samt organisatoriske endringer og politikkutforming (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006). Nedenfor vil det bli presentert hva politikk og de politiske prosesser har å si for innovasjon i offentlig sektor.

2.4.3 Politiske prosesser og innovasjon

Den organisatoriske organiseringen i offentlig sektor, er det verken tid, rom eller stort behov for å utdype i denne studien. Likevel er det ulike faktorer innenfor politiske prosesser som er viktige for å forstå forskjellen på innovasjonsdynamikken innenfor offentlig- og privat sektor. Ovenfor er det blitt beskrevet de ulike motivasjonsfaktorene i sektorene. I tillegg kom det frem at offentlig sektor manglet tilbud - og etterspørselsmotivet som eksisterer i private, markedsbaserte virksomheter. I boken *En innovativ forvaltning?* (2007, s. 16) beskriver Håvard Teigen politikken som å være den offentlige sektors svar på den private sektors tilbud/etterspørselskriterier. *"Den offentlige sektoren er ikke bare politisk styrt og politisk dimensjonert. Den offentlige sektoren er også det apparatet som på vegne av regjeringa skal sette politikken ut i livet. Derfor er iverksetterfunksjonen til politikken en viktig del av forholdet sektoren har til politikken"*.

Innovasjon i offentlig sektor blir i stor grad påvirket av politikk og politiske prosesser (Godø, 2009), og større innovasjoner har kommet gjennom nettopp politikere, som ofte er forpliktet til å forbedre den sosiale velferd (Røste & Miles, 2005). Publin Report No.24 (2006) mener at det politiske aspektet er viktigere for offentlig sektor enn i det private. Dette grunnet at offentlig sektor direkte påvirkes av den politikken som til en hver tid føres. Dette gjør at strategiske endringer her styres av folkevalgte politikere. Røste et al. (2005) mener også at enkelte politikere fremmer radikale endringer grunnet at de selv får sette sitt eget preg på den offentlige tjenesten. Dette vil fremme innovasjonen i offentlig sektor både positivt og negativt: Innovasjon i offentlig sektor vil i hovedsak bli satt på agenda hvert fjerde år, ved et stortingsvalg og ved regjeringens strategiplan for de neste 4 årene (eksempelvis Soria Moria erklæringen). Da innovasjon bør ses på som en langsiktig strategi, er ikke dette ideelt i forhold til at innovasjonsstrategi bare planlegges i en fireårs periode. Tar vi i betraktning to av innovasjonstypene som kjenner seg ut som offentlig sektor, *radikale endringer og konseptuell innovasjon*, ser vi at et skift av folkevalgte også sannsynliggjør et skift i oppmerksomheten ved disse områdene. Dette kan føre til både positive og negative konsekvenser ved en innovasjon, da de folkevalgte har ulike preferanser på ulike politiske områder (mens noen fokuserer på offentlig forvaltning er andre eksempelvis fokusert på privatisering). Dette gjør

utslag i for eksempel økonomiske tildelinger, og fokus på endringer etter den folkevalgtes preferanse som igjen fører til pålegg og endringer fra myndighetene. Det at politiske prosesser knyttes til offentlig sektor har også noe å si for organiseringen. Offentlige virksomheter generelt er en del av et større hierarkisk organ. Noe som medfører lengre beslutningslinjer mellom ledere. Privat sektor derimot blir bare politisk påvirket indirekte gjennom lover, forskrifter og økonomiske støtte. Ofte er også beslutningslinjene her mye kortere (Koch et al. 2006).

2.4.4 Ledere i offentlig sektor

”Ledere i offentlig sektor skal medvirke til å utvikle en sterk og effektiv offentlig sektor som gir innbyggerne gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse” (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008-2009). Slik begynner et dokument lagt fram av regjeringen som omhandler ledere i offentlig sektor. Videre står det at ledere skal ”bidra til å fornye offentlig sektor slik at den gir mer velferd og mindre administrasjon, og er mer åpen, tilgjengelig og brukerrettet.

Leder i KrF Knut Arild Hareide sier i et intervju med Tidsskriftet Magma (Lee, 2012) : *Vår tids medarbeidere stiller andre krav til sine ledere enn det våre foreldre gjorde. De er vant til å få tydelig beskjed om hva oppgavene var, og at sjefen skulle bestemme. I dag er vi opptatte av å styre oss selv og å ha medbestemmelse på arbeidsplassen vår. Det betyr ikke at en leder skal treffe avgjørelser på demokratisk grunnlag, men at medarbeidere skal i det minste ha rett til å bli hørt.*

Dette sitatet stemmer bra overens med et dokument utgitt av fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008-2009). Her blir det beskrevet at en leder i offentlig sektor skal legge til rette for medbestemmelse på sin arbeidsplass. Videre blir det forklart i dokumentet at i forholdet mellom leder og medarbeider, skal leder være en pådriver for å oppnå resultater. Det er ledelsens ansvar å stimulere den ansatte til å utøve, både selvstendig og i samhold med andre. Det er også opp til lederen å fremme teamarbeid på tvers av avdelinger, slik at hele organisasjonen deltar der det virker fornuftig. Dette fører igjen til at

fleksible og oppgaveorienterte organisasjonsformer tas i bruk, som fører til at kompetanse samles og blir utnyttet på best mulig måte for å skape resultater.

En fagartikkel av Alexander Madsen Sandvik (2012) konkluderer med at en myndiggjørende ledelse intuitivt virker som en god lederstil innenfor dette feltet. En myndiggjørende ledelse *beskriver hvordan lederen kan legge til rette for selvbestemmelse hos medarbeidere, og lede seg selv mot bedriftens mål* (Sandvik, 2012). Derimot blir det konkludert i en artikkel av Powell og Snellmann (2004) at det ikke er mange ledelseskonsepter som er utprøvd i nettopp sektoren, og artikkelen oppfordrer ledere til å eksperimentere seg fram til effektive lederstiler. Dette avsnittet angående ledelse leder oss inn på studiens femte og siste hypotese:

H5: *Jo lengre opp i hierarkiet man arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser.*

2.4.4 Oppsummerende sammenhenger mellom privat- og offentlig sektor

Ovenfor er det utdypet ulike innovasjoner innenfor prosess- og administrative innovasjoner, i tillegg til at det er forklart hvilken konsekvens politikk og de politiske prosesser har for innovasjonen i offentlig sektor. Når det gjelder prosess- og administrative innovasjoner, er disse relativt lik både i offentlig- og privat sektor, derimot er det de politiske påvirkningene og prosesser som er den største forskjellen når det kommer til innovasjoner i de to sektorene (Teigen, 2007). En annen sammenheng som har kommet fram gjennom dette kapitlet, er at innovasjon i den offentlige sektoren påvirker til innovasjon i den private sektoren, og ofte skjer innovasjoner gjennom samarbeid mellom offentlige- og private bedrifter. Nedenfor er det vist i tabell 2.2 noen forskjeller mellom privat- og offentlig sektor.

Dimensjon/Faktor	Privat sektor	Offentlig sektor
Organisasjonsprinsipp	Fremme lønnsomhet, og /eller Sikre en stabil avkastning for eierne.	Virkemiddel for gjennomføring av Offentlige og politiske tiltak, ideelt sett til beste for borgere og samfunnet.
Organisasjonsstruktur	Bedrifter med forskjellige størrelser- og muligheter for nye bedrifter til å kunne etablere seg, gjerne som følge av divisjonaliseringen og etableringen av datterselskap og filialer i utlandet, samt oppkjøp av bedrifter.	Kompleks system av organisasjoner med linjeorganisering som hovedprinsipp og funksjonell arbeidsdeling – lite fleksible sammenlignet med privat sektor, nasjonal avgrensning.
Måling av resultatoppgjør	Avkastning på investert kapital og aksjemarkedets vurdering av bedriftens verdi.	Definert av budsjetter og måltall, men oftest mange andre kriterier i tillegg
Utøvelse av ledelse	Stor variasjon: Ledelsen har stor autonomi og makt i noen bedrifter, i andre underlagt streng kontroll av styre og/eller eiere. Ledelsen har generelt høy avlønning hvis gode resultater oppnås, men får lett sparken hvis ikke.	Ledelsen oftest underlagt politisk kontroll og har relativt liten autonomi på kort sikt, men dette avhengig av personlige egenskaper hos leder. Ledelsen har generelt lavere lønnsnivå enn i privat sektor.
Relasjon med ”sluttbrukere”	Markedsrelasjon i form av transaksjoner (salg), dvs kunder, som i noen tilfeller preges av stabilitet og nærhet, men omsetning og markedsandeler viktigste kriterium for innovasjon.	Borgeren med rettighet (eller plikt) danner basis for relasjon; forventning om universell og momentan effekt av innovasjon (NAV skal virke 100%, NAV har ingen konkurrenter eller markedsandeler.)
Relasjon med de ansatte	I industrien sterke fagforeninger, men svakere fagorganisering i	Sterke profesjonsgrupper med stor innflytelse på

	tjenesteytende sektorer. Stor variasjon i grad av samarbeidskultur fra bransje til bransje – og typer av innovasjonskultur.	arbeidsforhold, men også fagutvikling og utviklingsarbeid relevant for innovasjon, særlig innenfor kunnskapsinstitusjoner som universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter.
Tidshorisont	Oftest kortsiktig, gjerne målsatt i forhold forskjellige avkastningsmål og avskrivningstid, men i noen bransjer kan disse strekke seg over mange tiår, slik som investeringer i infrastruktur.	Kortsiktig mht noen områder der den politiske dagsorden og offentlige opinion forventer raske resultater (NAVreformen), men kan være svært langsiktig på andre områder, for eksempel ”fri” forskning ved universiteter.

Tabell 2. 2. Viser forskjeller (ideelt sett) mellom privat og offentlig sektor ((Godø, 2009)(Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006))

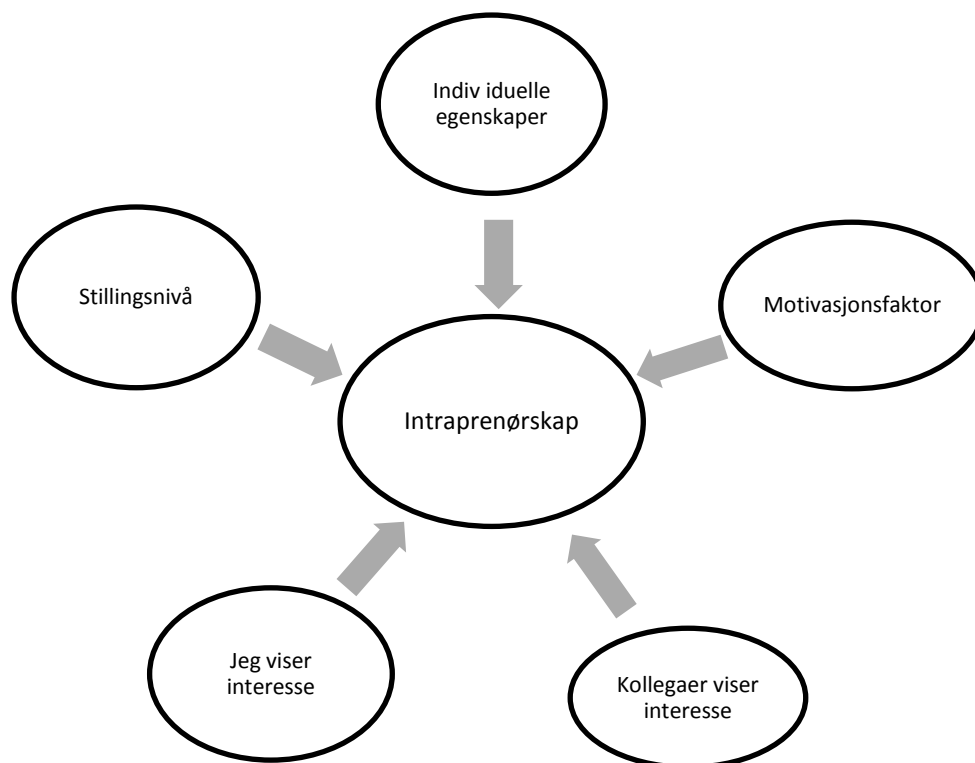
2.5 Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet er det redegjort for det teoretiske rammeverket som er relevant for å kunne besvare studiens problemstilling. Med utgangspunkt i problemstillingen *Hva skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor?*, startet kapitlet med en innføring i begrepet intraprenørskap og hva som hemmer og fremmer dette. I hovedsak er det fire faktorer som vektlegges tungt når det gjelder faktorer som kan ha innvirkning på intraprenørskap. Dette er (1) Ledelse: Toppledelsen må blant annet tilrettelegge for innovasjon og en innovasjonskultur i en virksomhet. (2) Organisering: Flate bedriftskulturer med teamarbeid på tvers av avdelinger samt korte kommunikasjons- og avgjørelseslinjer mellom ansatte og beslutningsdyktige ledere er avgjørende for at mer kreative prosesser skal oppstå. (3) Motivasjonsfaktorer: Motivasjonsfaktorer anses for å påvirke til innovasjon. Teori om tema forklarer at det offentlige intraprenører drives av de samme motivasjonsfaktorene som intraprenører i privat sektor. Eneste forskjellen her at intraprenører i offentlig sektor ikke er drevet av økonomiske insentiver, men heller et høg etter å skape noe som har betydning for

allmennheten. (4) Økonomi: Gjennom politiske prosesser ser vi at det er de folkevalgte som initierer til ulike fokusområder. Det er spesielt disse fokusområdene som får bevilget økonomiske midler en periode. I tillegg vil jeg legge til at intraprenøren i seg selv er en viktig påvirkende faktor for intraprenørskap, da det er intraprenøren som initierer til innovasjon.

Videre ble innovasjon i offentlig- og privat sektor sammenlignet. Her er kom det fram at det er viktig å forstå de ulike målsetningene som fins i de to sektorene. Private virksomheter jobber etter etterspørsel/tilbudseffekt, mens offentlig sektor jobber mer for allmennhetens tjeneste. Det kommer også fram at de politiske prosesser blir betegnet som offentlig sektors svar på tilbud/etterspørselkriterier. I tillegg er de politiske prosesser og folkevalgte med på å sette fokus på områder i sektoren noe som igjen kan føre til tilrettelging for innovasjon i fokusområdet.

Da det nå er forklart og beskrevet hva intraprenørskap er, og hva som skiller offentlig sektors innovasjon fra privat sektor, vil på bakgrunn av gjennomgått teori, forskningsmodellen av studien bli presentert gjennom figur 2.1.



Figur 2. 1 Viser studiens forskningsmodell

Forskningsmodellen er grunnlaget for neste fase i studien. I denne studien vil det tas i bruk en kvantitativ metode for å prøve å undersøke i hvilken grad disse uavhengige variablene har noe å si for mulighetsrommet til intraprenørskap i offentlig sektor. Videre vil det forsøkes å ta for seg om det eksisterer sammenhenger mellom de fire uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Før dette, vil det bli en oppsummering av de fem hypotesene som er blitt konstruert gjennom dette kapitlet:

- H1:** *Jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, den erfaring og de kunnskaper som er nødvendige for å starte en bedrift, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H2:** *Jo mer fornøyd en er med de frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H3:** *Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H4:** *Jo mer inkludert en medarbeider blir i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H5:** *Jo lengre opp i hierarkiet man arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser.*

3. Metode

I dette kapitlet vil det bli gjennomgått hvilken forskningsmetode og forskningsdesign studien bygger på. I tillegg vil studiens data bli presentert samt en beskrivelse av de metodeanalysene som blir brukt for å kunne analysere studiens datamateriale. Helt til slutt vil studiens reliabilitet og validitet bli diskutert.

3.1 Filosofisk standpunkt

Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2008) nevner tre grunner til hvorfor filosofiske faktorer burde forstås for og best mulig kunne fremstille tilfredsstillende resultater fra forskning. (1) Filosofien kan hjelpe med å tydeliggjøre forskningsdesign som best mulig vil bidra til å svare på problemstillingen. (2) Kunnskap om filosofi vil hjelpe forskeren til å forstå hvilke design som vil fungere eller ikke fungere med hensyn på problemstillingen, og (3) Forskeren vil enklere kunne identifisere, og eventuelt lage sitt eget design.

Easterby – Smith et al. (2008) snakker om to motstridende filosofiske standpunkt: Positivism og sosial konstruktivism. For å bestemme hvilken forskningsmetode som skal brukes gjennom studiet, må det taes utgangspunkt i problemstillingen. Denne studien har som mål å se hva som skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor. Dette skal gjøres gjennom et kvantitativt forskningsdesign, derfor fremgår denne oppgaven i en mer positivistisk posisjon. Dette grunnet at det hører til positivistisk standard å utføre en analyse med hensyn på data som kan måles og registreres, da kvalitativ data blir betegnet som den metoden som er best egnet innenfor et positivistisk forskningsdesign (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Likevel vil det underveis i analysen alltd være rom for individuelle vurderinger og forutsetninger, så studien vil ikke bygge på en ren positivistisk tro. For selv om positivism og sosial konstruktivism regnes som to motstridende standpunkt, blir disse ofte kombinert da Easterby-Smith et al. (2008) hevder at en miks av metoder gir et større perspektiv av fenomenet som blir forsket på.

3.1.2 Valg av forskningsmetode

Forskningsmetoden er å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Metoden som skal velges må være best egnet for på best mulig måte finne ut om problemstillingen samsvarer med virkeligheten. For å kunne forske på et fenomen må man innhente datamaterialer, analysere og tolke dem. I denne studien vil forfatteren prøve å gjøre rede for hva som skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor. I tillegg vil de positive konsekvensene ved intraprenørskap bli belyst. Det var en utfordring å velge hvilken forskningsmetode som skulle brukes, men valget endte på å gjennomføre et kvantitativt design. Dette grunnet at det gir muligheten for et bredere utvalg, noe som absolutt er en fordel når det gjelder et stort område som offentlig sektor. Et bredere utvalg fører igjen til en større mulighet for å trekke videre konklusjoner. En annen ting er at tallmateriale behandlet på en riktig måte, gir høy validitet, i tillegg til at muligheten til å gjøre undersøkelsen generaliserbar er mer til stede ved en kvantitativ tilnærming.

3.1.3 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan man skal gå fram for å finne svaret på en problemstilling. Forskningsdesign er i henhold til Easterby – Smith, Thorpe og Jackson (2008) en strategi som forklarer og forsvare hvordan og hvor data blir samlet inn og hvordan de blir analysert. Det er viktig at forskningsdesignet er tilpasset problemstillingen slik at den kan belyse problemet på en best mulig måte, i tillegg til å sikre at formålet med undersøkelsen blir oppnådd.

Valget av forskningsdesign har noe å si på de kunnskaper man har fra før om temaet. I mitt tilfelle var ”forkunnskapene” noe delt. For det første har offentlig sektor et rykte på seg for å være lite effektive og innovative. For det andre, er det rart om en så stor ”bedrift” som det offentlige ikke skulle være innovativ. For det tredje er det lite forsket på intraprenørskap i offentlig sektor i Norge. Siden jeg er interessert i å utforske og komme fram til kunnskap om hvilke mulighetsrom det er for intraprenørskap i offentlig sektor, falt forskningsdesignet på et mer deskriptiv design. Et deskriptivt design benyttes når hensikten er å beskrive eller finne sammenhengene mellom en eller flere variabler (Sander, Deskriptivt design, 2004). I denne

oppgaven er jeg ute etter å finne ut om de faktorene som påvirker til intraprenørskap er med på å skape rom for intraprenørskap i offentlig sektor. Det vil bli brukt kvantitativ tilnærming for å belyse problemstillingen. Kvantitativ metode, i motsetning til kvalitativ metode, vektlegger tallfaste og kvantifiserbart materiale. I denne oppgaven er innhenting av data i form av en spørreundersøkelse, hvor målet er å finne ut om det eksistere sammenhenger mellom hva som påvirker til intraprenørskap, og dermed finne ut, med hensyn på dette, hva utfallsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor er. Videre vil studiens data bli presentert.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen som er brukt i analysen, er hentet fra doktorgradavhandlingen utført av Bjørn Willy Åmo. Disse dataene ble samlet inn i løpet av året 2003, gjennom et spørreskjema som ble sendt ut til ferdigutdannet siviløkonomer ved Handelshøgskolen i Bodø.

Begrunnelsen for at jeg valgte å bruke disse dataene, var at da jeg leste avhandlingen, så jeg til tross for ulikt tema, en del likheter. Åmo's tema var "employee innovation behavior", og tok for seg atferden til medarbeidere med hensyn på innovasjon knyttet til utviklingen av nye produkter, nye markeder eller forbedringer av en virksomhets rutiner. Flere av de faktorene som gjelder for intraprenørskap var med i spørreskjemaet, i tillegg til at respondentene ble spurt om å spesifisere om de jobbet i offentlig- eller privat sektor. Da disse spørsmålene var veldig gunstige i forhold til min egen oppgave, var veien kort om å spørre om tillatelse til å bruke samme data som Åmo hadde samlet inn.

3.2.1 Populasjon og utvalg

Populasjon, også kaldt studiepopulasjon, vil si de antall enheter som man ønsker å uttale seg om (Jacobsen D. I., 2000). I dette tilfellet vil det si offentlig- og privat sektor, med fokus på offentlig sektor. Siden offentlig sektor er en stor populasjon, er det blitt gjort et *utvalg* av populasjonen basert på et spørreskjema, utsendt til alle masterstudenter uteksaminert fra Handelshøgskolen i Bodø fram til året 2003. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 2086 stk. Av disse hadde 44 % (919 stk) svart. Det er svært sjeldent at svarprosenten er på 100 % i slike

undersøkelser. Johanessen et al. (2004) mener at den normale responsen for undersøkelser i dag er på mellom 30 % - 40 %. Svarprosenten er her 44 %, altså høyere enn normalt.

3.2.2 Utvalgets representativitet og bortfallsanalyse

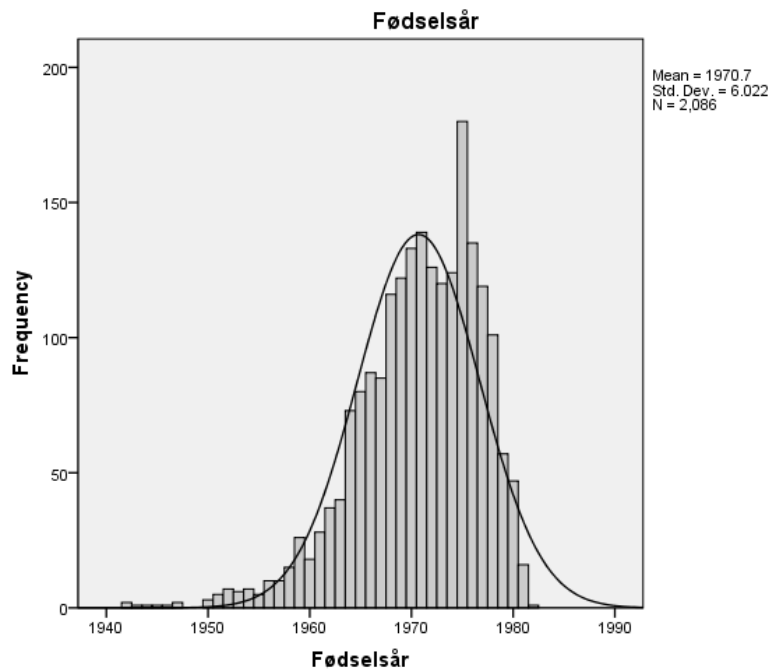
Det er ikke alltid respondentene tar seg tiden til å svare på undersøkelsen eller ikke føler nytte ved å svare. Undersøkelsen hadde et bruttoutvalg på 2086 respondenter. Av dette er det 55,9 % (1167 stk) som ikke har svart. Usikkerheten ved en liten svarprosent kan minimaliseres ved en bortfallsanalyse, og dette burde gjøres hvis svarprosenten er under 90 % (Johanessen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). Det er ulike parametere som kan tas med i en bortfallsanalyse. Eksempelvis akademisk nivå, kjønn og alder. Når det gjelder akademisk nivå, er spørreundersøkelsen sendt ut til alle avgangsstudenter ved handelshøgskolen i Bodø. Dette betyr at respondentene minst har tittelen siviløkonom. Videre er det valgt å gjøre en bortfallsanalyse med hensyn på kjønn og fødselsår:

Kjønn	Svart	svart %	spurt	spurt %	Totalt
Kvinne	336	36,6	397	34,0	733
Mann	583	63,4	770	66,0	1353
Totalt	919	100,0	1167	100,0	2086

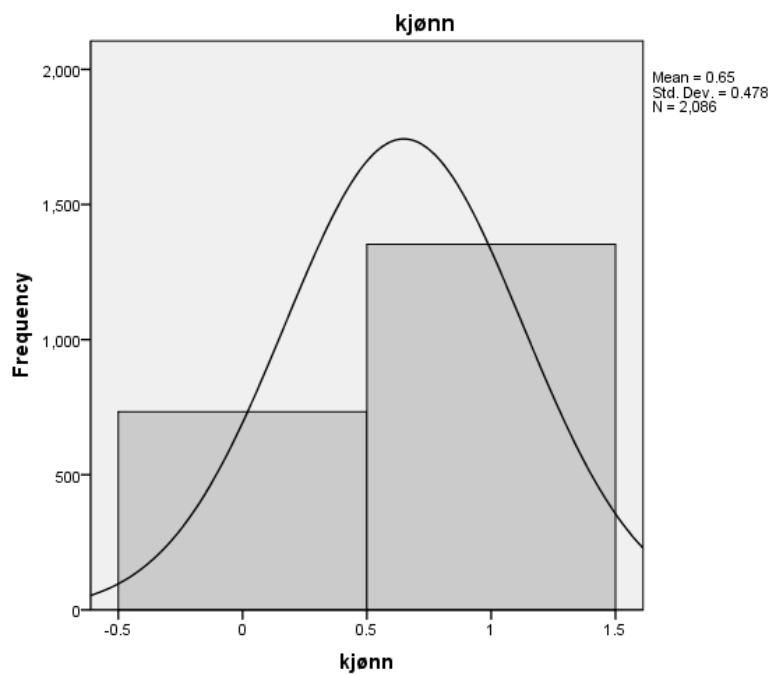
Fødselsår	N	År	N	År	Totalt
Kvinne	336	1971,64	397,00	1971,37	733,00
Mann	583	1970,07	770,00	1970,42	1353,00
Totalt	919	1970,64	1167,00	1970,74	2086,00

Tabell 3.1 Viser bortfallsanalyse mht kjønn og fødselsår.

Av tabell 3.1 ser vi at det ikke er store forskjeller mellom svart/ikke svart både når det gjelder fordeling av kjønn og fødselsår. Nedenfor er det vist i en normalfordelingskurve av utvalgets fødselsår, figur 3.2, og kjønn, figur 3.3.



Figur 3. 1. Viser studiens Normalfordeling gitt fødselsår



Figur 3. 2. Viser studiens normalfordeling gitt alder.

En normalfordelingskurve har den egenskapen at den kan være med å trekke slutninger fra fordelingen av utvalget til fordelingen av populasjonen (Johannessen et al. 2004). Avviket mellom variablene og normalfordelingskurvene skal ideelt sett ikke være høyt. Av figur 3.1 ser vi at fordelingen er viser at fødselsår har et standardavvik 6 år. I figur 3.2 er standardavviket for kjønn 0,482. Figur 3.1 viser at fordelingen er ”høyre- skjev”, men ser fortsatt bra ut. I figur 3.2 ser vi at det er større forskjell mellom kvinner og menn enn det ideelt skulle vært, men likevel god.

3.3 Deskriptive analyser av utvalget

I denne delen av kapitlet vil utvalget bli beskrevet gjennom en frekvensanalyse. Utvalget vil i studien vil bli delt inn i tre deler. (1) Hele utvalget (alle svart under ett). (2) Offentlig sektor. (3) Privat sektor.

3.3.1 Frekvensanalyse

Frekvensanalyse er et ypperlig redskap for å bli kjent med et datamateriale og de ulike fordelingene i utvalget. En frekvensanalyse viser hvor mange verdier en variabel har (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). Informasjonen er gitt ved at det på hver enkelt variabel blir summert opp antall enheter. Informasjonen som blir oppgitt viser gyldige observasjoner (svart) og ikke gyldige observasjoner (ikke svart). Frekvensen blir vanligvis oppgitt som antall, i prosentvis og gjennomsnitt. Nedenfor er utvalget i studien presentert og illustrert gjennom frekvenstabeller:

3.3.2 Hele utvalget

Totalt sett var det 44 % (919 stk) av respondentene som hadde svart. Av disse var 36,6 % (336 stk) kvinner, hvor gjennomsnittlig fødselsår var 1971. Det var 63,4 % (583 stk) menn, hvor gjennomsnittlig fødselsår var 1970. Totalt var også gjennomsnittlig fødselsår 1970. Respondentene hadde også svart på hvor i organisasjonen de jobber: Henholdsvis linje eller stab, hvor linje betyr at respondenten har direkte ansvar for aktivitetene i virksomheten, mens stab betyr at du er rådgiver. 61 % (523 stk) opplyser at de jobber i linje, mens 38 % (329 stk)

jobber i stab. I tillegg viser det seg at gjennomsnittlig årslønn kvinner er 486 618 kr, gjennomsnittlig årslønn for menn er 486 393 kr og samlet er gjennomsnittlig årslønn 486 476 kr. Nedenfor er dette illustrert i tabell 3.2:

	Kvinner	Kvinner %	Menn	Menn %	Totalt
Antall svart	336 stk	36,6 %	583 stk	63,4 %	44 % (919 stk)
Fødselsår	1971,64		1970,07		1970,64
Linje	180 stk	21 %	343 stk	40 %	61 % (513 stk)
Stab	130 stk	15 %	199 stk	23 %	38 % (329 stk)
Gjennomsnittlig lønn	486 618 kr		486 393 kr		486 506 kr

Tabell 3. 2 Tabell over respondenter samlet.

3.3.3 Privat sektor

Det var 698 respondenter som opplyste at de arbeidet i den private sektoren. Av dette var 36 % (251 stk) kvinner, med gjennomsnittsfødselsår 1972, og 64 % (447 stk) menn, med gjennomsnittsfødselsår 1970. Total var gjennomsnittsfødselsår 1970. Totalt var det 417 stk som jobbet i "Linje". Av dette var 145 stk kvinner og 272 stk menn. Det var 230 stk som svarte at de jobbet i "stab". Av dette var 88 stk kvinner og 142 stk menn. Gjennomsnittlig årslønn for kvinner i privat sektor er kr 516 729, for menn kr 511 950 og totalt for hele utvalget kr 514 340. Nedenfor er dette oppsummert i tabell 3.3:

	Kvinner	Kvinner %	Menn	Menn %	Totalt
Antall svart	251 stk	36 %	447 stk	64 %	698 stk
Fødselsår	1971,72		1970,07		1970,66
Linje	145 stk	35 %	272 stk	65%	417 Stk
Stab	88 stk	38 %	142 stk	62 %	230 stk
Gjennomsnittlig årslønn	516 729 kr		511 950 kr		514 340 kr

Tabell 3. 3 Tabell over respondenter i privat sektor.

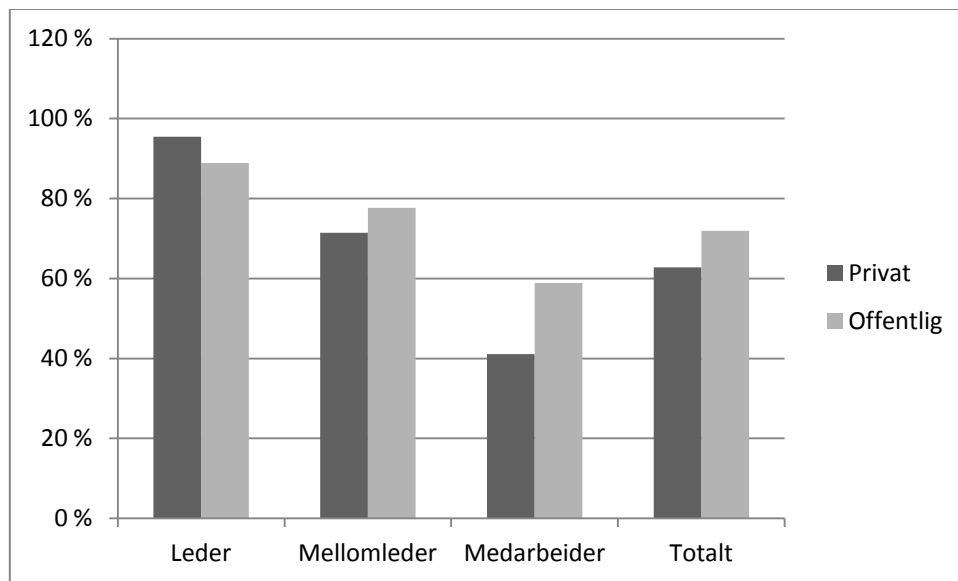
3.3.4 Offentlig sektor

Av de totalt 919 respondentene som hadde svart på spørsmålet angående om de jobbet i offentlig eller privat sektor, svarte 23 % (209 stk) at de jobbet i offentlig sektor. Av dette var det 37,8 % (79 stk) som var kvinnelige, med gjennomsnittsfødselsår 1971, og 62,2 % (130 stk) som var mannlige, med gjennomsnittsfødselsalder 1970. Totalt var samlet gjennomsnittsårs 1970. Over halvparten av de spurte (50,2%, og 105 stk) svarte at de jobber i ”Linje”. Totalt 70 stk menn, mot 35 stk kvinner. Det var 47,4 % (99stk) som jobber i ”stab”. 57 stk menn, mot 42 stk kvinner. Gjennomsnittlig årlig lønn var for kvinner kr 420 643, menn kr 403 864 og totalt for utvalget kr 412 254. Dette er illustrert nedenfor i tabell 3.4:

	Kvinner	Kvinner %	Menn	Menn %	Totalt
Antall svart	79 stk	37,8 %	130 stk	62,2	209 stk
Fødselsår	1971,20		1970,27		1970,62
Linje	35 stk	17 %	70 stk	34 %	51 %
Stab	42 stk	21 %	57 stk	28 %	49 %
Gjennomsnittlig lønn	420 643 kr		403 864 kr		412 254 kr

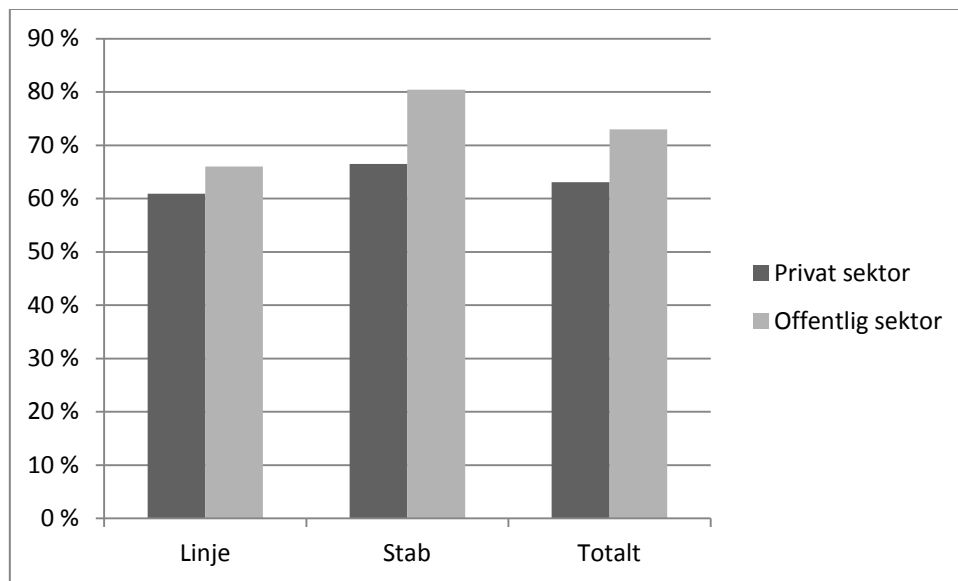
Tabell 3. 4 Tabell over respondenter i offentlig sektor.

I tillegg til de deskriptive framstillingene gjort av utvalget vist ovenfor, er det nedenfor blitt beskrevet og illustrert i tabell 3.1 utvalgets deltagelse i organisasjonsutvikling gitt stillingsnivå. Tabell 3.1 indikerer at det er liten forskjell mellom medvirkning til organisasjonsutvikling og stillingsnivå. For privat sektor er det 95 % (63 stk) av lederne som deltar i organisasjonsutvikling. Til sammenligning er det 89 % (16 stk) av de offentlige lederne som deltar. Det er 71 % (253 stk) av mellomlederne som deltar i innovasjonsprosesser i privat sektor, og 78 % (87 stk) av mellomlederne som deltar i offentlig sektor. Mest forskjell mellom utøvelse av organisasjonsutvikling ser vi av søylen over medarbeiderne. Der er det 41 % (99 stk) som deltar i privat sektor, mot 59 % (43 stk) av medarbeiderne i offentlig sektor. Totalt sett er det 63 % som deltar i organisasjonsutviklingsarbeid i privat sektor, mot 72 % i offentlig sektor.



Figur 3.3. Viser utvalgets prosentvise stillingsnivå fordelt på offentlig- og privat sektor som utøver organisasjonsutvikling

I tillegg er utvalget blitt beskrevet og illustrert gjennom figur 3.2 med hensyn på om de som jobber i linje/stab og utøver organisasjonsutviklingsarbeid. Linje vil si at en innehar en stilling hvor en er direkte ansvarlig for de aktivitetene i virksomheten, mens en stilling i stab betyr at du har en rolle som rådgiver for noen. Totalt sett var det 61 % (521 stk) av de som jobbet innenfor linje i privat sektor, som utøvet organisasjonsutvikling. Sammenligner vi med offentlig sektor, var det 66 % (68 stk). For de som jobbet i stab i det private, svarte 67 % (151 stk) at jo drev med organisasjonsutvikling, kontra 80 % (78 stk) i offentlig sektor. Til sammen for disse to faktorene var det 63 % som bedrev organisasjonsutvikling i privat sektor og 73 % i offentlig sektor.



Figur 3. 4. Viser utvalgets prosentvise andel av rollefordeling og utøving av organisasjonsutvikling

Da utvalget av studien er beskrevet, vil nå variablene som blir brukt under analysen bli presentert. Spørreskjemaet inneholdt mange spørsmål, og for å sortere ut de mest hensiktsmessige variablene for en analyse, er variablene blitt operasjonalisert.

3.4 Operasjonalisering av variablene

Operasjonalisering av variablene dreier seg her om å se hvilke data som kan gjøres til nytte i analysen av oppgaven. Det handler om å konkretisere de innsamlede data (Johanessen et al. 2004). Grunnet et stort datamateriale, er ulike variablene laget gjennom en prinsippal komponentanalyse. Dette er gjort med bakgrunn i forskningsmodellen for og lettere se om den stemmer overens med den innsamlede data. Tre av de fem uavhengige variablene ble til etter en prinsippal komponentanalyse. I studien totalt er det fem kontrollvariabler, fem uavhengige variabler og en avhengig variabel som blir tatt i bruk til videre analyse. Disse er forklart og illustrert i tabellene nedenfor:

Kontrollvariabel	Kjønn
Kontrollvariabel	Fødselsår
Kontrollvariabel	Antall år jobbet for arbeidsgiver
Kontrollvariabel	Kjennskap til andre avdelinger
Kontrollvariabel	Linje/stab
Uavhengig variabel	Individuelle egenskaper
Uavhengig variabel	Motivasjonsfaktorer
Uavhengig variabel	Kolleger viser interesse for organisasjonsutvikling
Uavhengig variabel	Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling
Uavhengig variabel	Stillingsnivå
Avhengig variabel	Egenmotivasjon for å delta i organisasjonsutvikling

Tabell 3. 5 Oversikt over de ulike variablene i studien

3.4.1 Kontrollvariabler

Kontrollvariabler er variabler teori, angående intraprenørskap, sier kan ha påvirkning til nettopp dette. Studien har totalt fem kontrollvariabler som igjen deles inn i to kategorier.

(1) En beskrivelse av alder og kjønn, hvor koding av kjønn er kvinne = 0, mann = 1.

Kontrollvariabelen alder har ingen koding da denne variabelen er kontinuerlig. I GEM (2007) er det funnet en sammenheng mellom alder og entreprenørskapsintensjoner. Denne rapporten viste at entreprenørskapsintensjonene var klart avtagende jo eldre man ble uansett kjønn. Siden slutten av 1980-årene har interessen for forskning basert på kjønnsperspektivet økt (Berg & Foss, 2002). I GEM (2009) viser en rapport angående dette at det var 69,6 % menn og 30,4 % kvinner som var i en tidligfase entreprenøriell aktivitet. I tillegg viste GEM at det på landsbasis bare var 5 % kvinner som jobbet med entreprenørskap kontra 12 % menn. Dette viser at man kan forvente å finne en sammenheng mellom kjønn, alder og entreprenørskap.

(2) Beskriver hvor den ansatte jobber, kjennskap en ansatt har til andre avdelinger og hvor lenge arbeidsforholdet har foregått. Hvor den ansatte jobber er kodet slik: Linje = 0, og Stab = 1. Kjennskap er målt fra 1 til 7, der 1 = Helt uenig, og 7 = Helt enig. Hvor lenge en har arbeidet, er målt i år.

Disse variablene er med som kontrollvariabler for å avdekke om lengde på arbeidsforhold, og om det er avgjørende hvor i organisasjonen du jobber, har noe å si på din motivasjon for å utføre organisasjonsutviklingstiltak. Stillingsnivået en ansatt har, vil kunne være med å påvirke den ansattes initiativtaking innenfor organisasjonsutvikling, mens kunnskap til andre avdelinger indikerer om en er opptatt av andre avdelingers problemer. Har noe å si på en persons teamfølelse. Pinchot (1985) mener at lengde på arbeidsforholdet kan påvirke den intraprenørielle atferden.

Respondentens utdanningsnivå er en variabel som ofte går under kategorien kontrollvariabel. Pinchot (1985) mener at utdanningsforhold kan ha innvirkning på innovasjonsutøvelse, men siden respondentene i denne studien alle er uteksaminert fra Handelshøgskolen i Bodø, vet vi at utdanningsnivået er minst på masternivå, og denne variabelen er dermed ikke relevant som kontrollvariabel.

Nedenfor vil framgangsmåten som ble brukt for å komme frem til de uavhengige variablene bli beskrevet, før variablene blir presentert og illustrert:

3.4.2 Prinsipal komponentanalyse

En undersøkelse består av mange variabler. For å forenkle datasettet kan man gjøre en prinsipal komponentanalyse, i denne studien en prinsipal komponentanalyse med varimax rotation (PCA), som vil si at man lager nye variabler gjennom å komprimere ett sett med variabler. Dette kan kun gjøres hvis variablene korrelerer med hverandre. Gjennom PCA kommer man fram til Kaiser-Meyer – Olkin (KMO), som er et mål på om komponentanalysen er hensiktsmessig eller ikke. Verdien måles mellom 0,5 og 1 der en verdi under 0,5 viser til at faktoranalysen ikke er egnet. KMO- verdien i studien er god for alle variablene, og ligger på en verdi mellom 0.744 til 0.850. Disse er beskrevet i tabellene som viser komponentanalysen.

3.4.3 Cronbach Alpha

Cronbach Alpha er et mål på pålitelighet (Yockey, 2008). Ut i fra Cronbach Alpha kan vi si hvor godt variablene henger sammen ved måling av et konsept: jo høyere korrelasjon mellom variablene i indeksen, jo høyere verdi for Cronbach Alpha. Hvis Cronbach Alpha er lik 1 korrelerer variablene perfekt med hverandre. Dette er sjeldent, så det godtas et Cronbach alpha- mål mellom 0,7 – 0,8, noe som gjør at en kan konkludere med høy reliabilitet. I studien er Cronbach Alpha- verdiene mellom 0.880 til 0,929 som viser at variablene har god reliabilitet. Disse er også beskrevet i tabellene nedenfor som viser komponentanalysen.

3.4.4 Motivasjonsfaktorer

Spørsmålene er her hentet fra del C, Belønningssystemer, i spørreundersøkelsen. Del C bestod av to typer spørsmål: (1) Lønn. (2) Frynsegoder. Lønn ble oppfattet som støy i komponentanalysen, så denne variabelen utgår i analysen. De fleste arbeidstakere har som regel fast lønn, og om ansatte gjør tiltak til organisasjonsutvikling eller ikke, påvirker mest sannsynligvis ikke denne. Det kan diskuteres for at lønn kan være en motivasjonsfaktor til initiativtaking til organisasjonsutvikling, men dette kan ikke måles gjennom spørreskjemaet. I stedet for *lønn* ble dermed *frynsegoder* inkludert i analysen. Frynsegoder betegnes som noe som kommer *i tillegg* til lønnen (Grimsø, 2008), og kan påvirke innovasjonsprosesser og dermed til intraprenørskap. Videre i studien vil frynsegoder bli kalt motivasjonsfaktorer.

Gjennom PCA er variance explained på 82 %. KMO på .850 og Cronbach´s Alpha på 0,929, noe som viser at også denne variabelen har høy intern pålitelighet. Tabellen over motivasjonsfaktorer er illustrert nedenfor:

Prinsipal component varimax rotation	Rotated Component Matrix	Extraction
Motivasjonsfaktorer	Frynsegoder	
De frynsegodene (naturalia) som følger med jobben	,861	.861
De utgifter arbeidsgiveren har i forbindelse med de frynsegodene (naturalia) jeg har krav på	,677	.677
Verdien av de frynsegoder (naturalia) som følger med jobben	,889	.889
Antall frynsegoder (naturalia) jeg mottar	,870	.870
Eigen value	3,297	
Variance explained %	82,428	
KMO	.850	
Chronbach´s Alpha	.929	

Tabell 3. 5. Viser prinsipal komponentanalyse fra del C i spørreskjemaet

3.4.5 Ledelse og kollegaers påvirkning til organisasjonsutvikling

Spørsmålene som ble kjørt gjennom PCA, handlet om ledelsens og kollegaers innvirkning på organisasjonsutvikling. Gjennom PCA ble det dannet to variabler. Første variable handler om hvordan respondenten individuelt forholder seg til organisasjonsutvikling. Vi ser at KMO er på 0.849, noe som tilsir at komponentene i analysen er egnet. I tillegg er Chronbach´s Alpha 0.906, noe som betyr at målene er veldig pålitelige. Denne variabelen vil i senere anledninger bli presentert som *Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling*. Den andre variabelen omhandler hvor opptatte kollegaene er av organisasjonsutviklingsarbeid. Chronbach´s Alpha 0.880, noe som også her betyr at målene er pålitelige. Denne variabelen vil bli presenter som *kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling*. Nedenfor er dette illustrert i tabell 3.6:

Prinsipal component varimax rotation	Rotated Component Matrix	Rotated Component Matrix	Extraction
Ledelsens og kollegaers innvirkning på organisasjonsutvikling	Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling	Mine kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling	
Ledelsen etterspør min mening etter i spørsmål som handler om organisasjonsutvikling	0,809		0,754
Jeg deltar i diskusjoner som handler om organisasjonsutvikling	0,847		0,860
Jeg deltar mer enn mine kollegaer i diskusjoner som handler om organisasjonsutvikling	0,867		0,773
Jeg drar andre inn i diskusjoner som handler om organisasjonsutviklingstiltak.	0,801		0,763
Mine kollegaer jobber mye med organisasjonsutviklingstiltak.		0,761	0,706
Mine kollegaer synes organisasjonsutviklingstiltak er viktige.		0,897	0,855
Mine kollegaer er opptatt av organisasjonsutviklingstiltak.		0,888	0,869
Eigen value	4.515	1.066	
Variance explained %	64.407	15.235	
KMO	0.849	0.849	
Chronbach´s Alpha	0.906	0.880	

Tabell 3. 6. Viser prinsipal komponentanalyse av del H i spørreskjemaet

3.5 Analysemetoder

For å svare på studiets problemstilling, må datamaterialet analyseres med ulike analysemetoder. Analysen skjer gjennom programvaren SPSS 18 for windows. I denne delen av studien vil de ulike analysemetodene og de mål som benytter i analysekapittelet bli presentert. De ulike analysemetodene som blir presentert nedenfor er korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Til slutt vil studiens reliabilitet og validitet bli drøftet.

Alle analysene som er blitt gjort i studien, er blitt analysert opp mot den avhengige variabelen ”egenmotivasjon til å delta i organisasjonsutviklingsarbeid”. Denne variabelen vil bli presentert først i dette kapitlet, før analysemetodene blir presentert.

3.5.1 Avhengige variabelen: Egenmotivasjon for å delta i organisasjonsutvikling

Et av det mest sentrale spørsmålet i spørreundersøkelsen var om respondenten ”deltar i organisasjonsutviklingsarbeid?”. En person som selv tar initiativ til å øke effektiviteten og produktiviteten på sin arbeidsplass, kalles en intraprenør (Pinchot, 1985). At den ansatte deltar i organisasjonsutviklingsarbeid, og trives med organisasjonsutvikling, anses som essensielt når det gjelder intraprenørskap da dette handler om den ansatte tar initiativ til å skape innovasjoner på sin arbeidsplass. Grunnet at egenmotivasjon anses som selve grunnlaget for om en person utøver intraprenørskap, er grunnen for at de uavhengige variablene måles opp mot nettopp denne variabelen. Totalt sett var det ca 72 % (146 stk) av de ansatte i offentlig sektor som deltok i organisasjonsutviklingsarbeid mot ca 63 % (418 stk) i privat sektor. Totalt sett var det 65 % av respondentene som svarte at de deltar i organisasjonsutviklingsarbeid. Figur 3.3 illustrerer prosentvis deltakelse fordelt på sektorene.



Figur 3. 5. Viser prosentvis deltakelse i organisasjonsutviklingsarbeid fordelt på sektor

3.5.2 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsanalyse viser en samvariasjon mellom to variabler (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Korrelasjonsanalysen kan gi svar på om de antakelser og argumentasjoner man har angående ulike variabler samsvarer med empirien. Analysen brukes for å se om en variabel påvirker en annen variabel, og korrelasjonskoeffisienten, pearsons r , er et mål mellom +1 og -1. Er korrelasjonen positiv, er det en sannsynlighet for at en variabel samvarierer med en annen. Er derimot korrelasjonen negativ, viser dette at når en variabel øker, avtar den andre. Er korrelasjonen lik 0, er det ingen samvariasjon, påvirkningsforhold, mellom variablene.

I denne oppgaven blir Spearmans korrelasjonskoeffisient benyttet. Denne metoden brukes hvis det ikke er en lineær sammenheng eller normalfordelte data. I studiens korrelasjonsanalyse er målene innenfor den akseptable grensen. Korrelasjonsanalysen blir presentert i sin helhet i tabell 4.1.

3.5.3 Regresjonsanalyse

En regresjonsanalyse analyserer sammenhengene av en avhengig variabel på en eller flere uavhengige variabler (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

- Beskrive: Vise forskjellen på forventet verdi på avhengig variabel, mellom ulike verdier på uavhengige variabler.
- Predikasjon: Beregne hvordan enheter med ulike verdier på de uavhengige variablene forventes å skåre på den avhengige variabelen
- Årsaksforklaring: Finne årsaksvariabler som kan forklare den observerte variasjonen i den avhengige variabelen.

I denne studien er det benyttet en binær logistisk regresjonsanalyse. Her brukes målet odds ratio (OR), som er et mål på effekten en uavhengig variabel har på den avhengige variabelen. OR har en positiv effekt når $OR > 1$, mens $OR < 1$ reduserer sannsynligheten for et visst utfall.

Når $OR = 1$, er det ingen sammenheng mellom oddsen og den uavhengige variabelen (Andersson, Kaspersen, Bungum, Bjørngaard, & Buland, 2010).

I en logistisk regresjon blir ofte den multiple regresjonskoeffisienten (R^2) framstilt i en regresjonstabell som Cox og Snell og Nagelkerke. Siden Nagelkerke er en modifikasjon av Cox og Snell, og er et mer vanlig og mer ansett mål. Det vil i denne studien derfor legges vekt på mål av modellen Nagelkerke. Likevel vil begge metodene bli opplyst i modellen (Appricon statistical analysis software). R^2 er et mål mellom 0 og 1 og forklarer avhengigheten den uavhengige variabelen har til den avhengige variabelen. Er R^2 lik 0 er det ingen samvariasjon eller avhengighet mellom variablene. R^2 er et mål på hvor god regresjonsmodellen er til å predikere den avhengige variabelen i utvalget (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Signifikansnivået er opplyst i modellen sammen med verdien for B, og er et mål som viser oss sannsynligheten for å begå feil i hypotesetestingen. Det er vanlig med et signifikansnivå på 5 % (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Dette betyr at det er 5 % sannsynlighet for at vi forkaster en nullhypotese som er korrekt. En sier at en analyse er statistisk signifikant hvis det er lite sannsynlig at resultatet har oppstått tilfeldig. I denne studien er de mål som her er nevnt innenfor hva som er akseptert. Dette betyr at det er grunnlag for videre analyse. Regresjonstabellen blir framvist i sin helhet i tabell 4.2.

3.5.4 Reliabilitet og validitet

Datainnsamlinger har sine validitets- og reliabilitetsproblemer. Når en forsker studerer et fenomen, vil han bare kunne se på ulike deler av fenomenet, aldri et helhetlig bilde av det. For at andre skal kunne teste reliabilitet og validiteten av en forskning, er det en forutsetning for studiens reliabilitet og validitet, at de valg og avklaringer som er gjort, gjennom metode og analyse, er godt beskrevet og dokumentert (Jacobsen D. I., 2000) .

Reliabilitet knytter seg til hvilken data som brukes, måten dataen samles inn på og hvordan disse bearbeides, mens validitet dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen,

& Tufte, 2004 s. 46). Jacobsen (2000) har valgt å dele undersøkelsens gyldighet inn i tre faktorer. Det er disse faktorene som danner undersøkelsens totale reliabilitet/validitet.

1. Hvor god er reliabiliteten?

Er det spesielle trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene som er funnet?

2. Hvor god er den indre validiteten?

Er det forskningsdesignet som er blitt brukt egnet til å samle inn den informasjonen forskeren ønsker? Har forskeren målt det han påstår han har målt? I tillegg kan det stilles spørsmål om forskerens reliabilitet. Har forskeren trukket rette slutninger, og har han dekning for dem?

3. Hvor god er den eksterne validiteten?

Er de innsamlede funnene generaliserbare, og hvor sikre er disse generaliseringene?

Disse tre faktorene henger sammen, og må vurderes som en helhet når resultatet av forskningen skal analyseres. Siden det i studien er valgt å bruke et spørreskjema som er brukt av en annen forsker, medfører dette positivt til troen på at validiteten er god siden spørreskjemaet allerede er utprøvd og kvalitetssikret. Det er dessuten en stor prosentandel som har svart på spørreundersøkelsen. Dette, i tillegg til at de målene (KMO, Chronbach's Alpha, pearsons r, KMO, B og signifikansnivå) som sikrer kvalitet i analysene som er gjort, medfører til en konklusjon om at studien har god troverdighet.

3.6 Oppsummering

Gjennom metodekapitlet er det kommet fram til at studien er basert på et kvantitativt forskningsdesign med et ståsted mot en positivistisk posisjon. Forskningsdesignet er deskriptivt, da hensikten med studien er å beskrive og finne sammenhenger mellom de ulike variablene som er mest hensiktsmessig for studien. Tallmaterialet som blir brukt i studien er innhentet i form av en spørreundersøkelse, som er sendt til alle avgangsstudenter ved Handelshøgskolen i Bodø, til og med året 2003. Utvalget her består totalt av 907 stk. Dette tilsvarer igjen er svarprosent på 44 %. Utvalget ble igjen delt inn i offentlig- og privat sektor. Det var total 209 stk (53%) som hadde svart at de jobbet i offentlig sektor, og 698 stk (47 %) som opplyste at de jobbet i privat sektor.

De innsamlede data er blitt analysert gjennom programvaren SPSS. De analysemetodene som ble gjort er frekvensanalyse, prinsippal komponentanalyse, korrelasjonsanalyse og til slutt en regresjonsanalyse. Studien blir basert på fem kontrollvariabler, fem uavhengige variabler og en avhengig variabel. I bakgrunn av de analyser og tester som har blitt gjort i metodekapitlet, kan man si at reliabiliteten for studien er god, og det er derfor grunnlag for videre analyse.

4. Resultater

I dette kapitlet skal det gjennomføres en analyse av de dataene som forklarer best de hypotesene som er utformet og presentert i litteraturkapitlet. Studiens hypoteser vil her bli satt opp mot det teoretiske rammeverket og studiens funn. For å forklare hypotesene på best mulig måte, er en korrelasjon - og regresjonsanalyse blitt benyttet for å gi svar på hypotesene. Gjennom hypotesene er det et ønske å se om det er noen samvariasjon mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Svarene som kommer fram her, vil gi oss en antakelse på om hypotesene er i samsvar med studiens teoretiske rammeverk. Det er også blitt tatt i bruk kontrollvariabler.

Kapitlet starter med å presentere en fullstendig korrelasjonsmatrise, og regresjonsmatrise med alle variablene som benyttes i analysen. Disse analysene forklares om hverandre i analysen for å forklare resultatene opp mot hypotesen.

4.1 Analyser

I denne delen av kapitlet vil studiens analyser bli presentert. Tabell 4.1 viser studiens korrelasjonsanalyse, mens tabell 4.2 viser regresjonsanalysen. Deretter vil studiens forskningsmodell bli presentert og forklart med utgangspunkt i tabell 4.2.

4.1.2 Korrelasjonsanalyse

Tabell 4.1 viser en fullstendig korrelasjonsanalyse med alle variablene som er benyttet i analysen. Korrelasjonstabellen viser hvordan variablene samsvarer parvis. Nedenfor er korrelasjonsanalysen illustrert i tabell:

		1	2	3	4	5	H1	H2	H3	H4	H5	11
	Kontroll variabler											
1	Kjønn	1										
2	Fødselsår	-,13	1									
		**										
3	Antall år jobbet for arbeidsgiver	,03	,04	1								
4	Kunnskap andre avdelinger	,03	-,05	,13	1							
				**								
5	Linje/stab	-,03	,02	-,04	,05	1						
	Uavhengige variabler											
H1	Individuelle egenskaper	,01	-,03	,1	,20	-,05	1					
				**	***							
H2	Motivasjonsfaktor	,02	-,19	,11	,27	-,03	,05	1				
			***	**	***							
H3	Kollegaers deltakelse org.utvikling	,04	,04	-,05	,22	,01	,05	,13	1			
					***			***				
H4	Jeg viser interesse for org. utvikling	-,06	,08	-,15	,22	0.5	0.22	,24	,05	1		
						***		***				
H5	Stillingsnivå	-,01	-,01	,23	,22	,03	,22	,24	,12	,05	1	
				***	***			***	**	***		
11	Avhengig variabel Egenmotivasjon for å delta i organisasjonsutvikling	,02	,03	,12	,36	,06	.16	0.19	.37	.63	.37	1
				**	***		***	***	***	***	***	
	Median	.64	1970	4.17	-.03	.013	.40	3.50	-.01	.02	2.27	.66
	SD	.481	6.04	3,62	,987	,985	,495	1,02	,997	,997	,613	4.76
			7	9				6				
	VIF	1,03	1,02	1,1	1,4	1,5	1,04	1,06	1,08	1,09	1,4	
	Kurtosis	-1,6	-1,6	1,31	3,5	-,17	-,28	-1,5	-,5	,05	,18	-,7
	Skewness	-,62	-,91	1,62	-,33	-,23	,53	-,35	-,30	-,02	-,27	-,63

Tabell 4. 1 viser studiens korrelasjonsanalyse. *P<0.10; P**<0.005; P***<0.001

Tabell viser at VIF verdiene indikerer at graden av samvariasjon mellom variablene er av akseptabelt nivå. Den høyeste VIF - verdien er i analysen 1.50, mens den laveste er 1,02. VIF – verdien er et tall mellom 1 og uendelig. VIF – verdien bør ikke overstige 10, da faren for kollinearitet er stor. Kurtosis måler ”spissheten” tilfeldige variabler har på sannsynlighetsfordelingen. Kurtoseverdier som er høyere enn 3, regnes som en eksess

kurtose, noe som vil si at alle ekstreme verdier inntreffer. Av tabell 4.1 ser vi at høyeste kurtosis verdi er 3,53 (antall år jobber hos arbeidsgiver), og minste kurtosisverdi er 0,50 (kollegaers påvirkning). En Skewness er en verdi som skal være mellom 0 og 1. Av tabell 4.1, ser vi at de fleste variabler, unntatt kontroll variabel ”arbeidet lenge hos arbeidsgiver” som har et akseptabelt nivå. Likevel er anser en ikke at verdien (kurtosis og skewness) av denne variabelen som et problem, da dette bare er en kontrollvariabel.

Korrelasjonsmatrisen i tabell 4.1 viser oss hvordan variablene samsvarer parvis. Vi ser at de ulike variablene samsvarer i ulikt grad, men at alle de uavhengige variablene er signifikante med den avhengige variabelen. Av de uavhengige variablene er det ”Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling” som har høyest samvariasjon med den avhengige variabelen, etterfulgt av variablene ”Kollegaer viser interesse til organisasjonsarbeid”, ”Stillingsnivå”, ”Motivasjonsfaktorer” og ”Individuelle egenskaper”. Det registreres også at den uavhengige variabelen ”Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling” har en høyere samvariasjon enn alle andre variabler. Dette er ikke et uventet resultat, da hele studien og analysen generelt, handler om personlig deltakelse.

Data fra korrelasjonstabellen vil bli brukt videre i analysen for å indikere sammenhenger, mens regresjonsanalysen for å teste hypoteser.

4.1.3 Regresjonsanalyse

Ved hjelp av en regresjonsanalyse vil studiens funn bli beskrevet. Vi vil da se om det er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene samt kontrollvariablene. Regresjonsanalysen blir presentert i tabell 4.2 med beskrivelse nedenfor:

Egenmotivasjon for å delta i organisasjonsutviklingsarbeid		Samlet OR	Privat sektor OR	Offentlig sektor OR
	Kjønn (kvinne=0, mann=1)	1,094	1,114	1,472
	Fødselsår	1,037 *	1,053 *	,989
	Antall år jobbet hos arbeidsgiver (år)	1,098 **	1,079	1,234 **
	Kjennskap til andre avdelinger (1=lite,7=mye)	1,055	1,062	,849
H1	Individuelle egenskaper	,821	,958	0,340 **
H2	Motivasjonsfaktorer	0,790 *	,821	,993
H3	Kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling	5,51 ***	5,752 ***	5,302 ***
H4	Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling	16,432 ***	14,828 ***	51,673 ***
H5	Stillingsnivå (grunn-nivå=1, leder=3)	1,518 *	1,653 *	0,774
	Constant	,000	,000	2,916
	-2 Log likelihood	450,953	347,214	85,700
	Cox & Snell R ²	,507	,516	,511
	Nagelkerke R ²	,698	,704	,736
	Percentage Correct	85,8	62,6	72,1
	Included in the analysis n	766	583	183

Tabell 4. 2 Viser studiens multiple regresjonsanalyse med hensyn på egenmotivasjon for å delta på organisasjonsutviklingsarbeid.*P<0.10; P**<0.005; P***<0.001.

Tabell 4.2 viser resultatene av regresjonsanalysen med egenmotivasjon for å delta på organisasjonsutviklingsarbeid som avhengig variabel. Modellen tester innflytelsen ulike faktorer har på organisasjonsutvikling. I tillegg til variabler som tester hvordan påvirkningen

kollegaer har på og til organisasjonsutvikling (uavhengige variabler), er det også lagt til noen kontrollvariabler. Kontrollvariablene beskriver noen personlighetstrekk, i tillegg til deltagelse i prosesser.

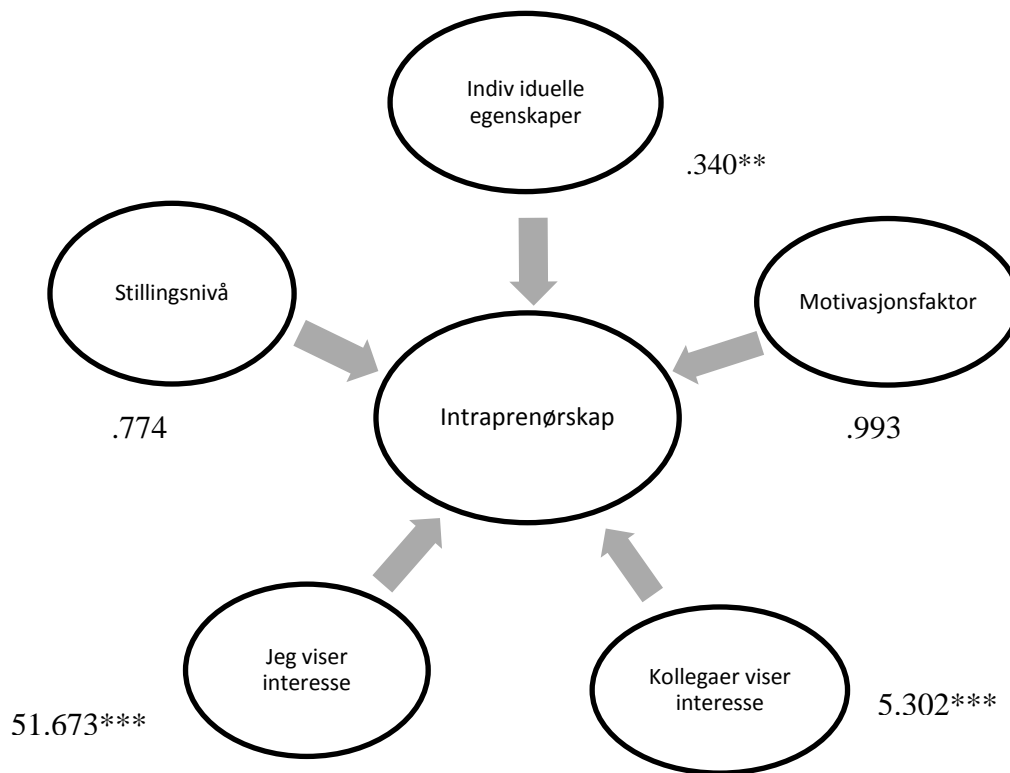
Først og fremst ser vi av R^2 , som er et avhengighetsmål mellom 0 og 1, der 1 viser perfekt samvariasjon, at regresjonstabellens samvariasjon er god. For offentlig sektor er R^2 0,736, privat sektor 0,704, og alle samlet 0.698. Regresjonstabellens forklaringsmål (Percentage Correct) er også veldig god, der modellen anslår at ovenfor offentlig sektor kan variablene godkjennes med et forklaringsmål på 72, 1 %, privat sektor for 62, 6 %, og for alle samlet 85,8 %. Dette betyr at studiens regresjonsanalyse har god forklaringskraft, og til sammen viser disse nevnte verdiene at studiens regresjonsanalyse er holdbar til videre analyse.

Høyeste OR-nivå i tabell 4.2 har offentlig sektor med en verdi på 51.673 (Deltakelse i organisasjonsutvikling), og minste verdi 0,340 (individuelle egenskaper). Under Privat sektor er høyeste maksverdi 14.828 (Deltakelse i organisasjonsutvikling), og minste verdi 0,821 (motivasjonsfaktorer). Alle samlet har høyeste verdi 16.432 (Deltakelse i organisasjonsutvikling), og minste verdi 0.790 (motivasjonsfaktorer).

Det registreres at den uavhengige variabelen ”Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling” har høy verdi sammenlignet med de andre variablene. Dette har nok noe å gjøre med at både spørreskjemaet, og denne studien generelt sett, handler om den ansattes individuelle deltagelse i organisasjonsutvikling. Da det nå har kommet fram til at korrelasjons- og regresjonsanalysene er gode, og at det er grunn for videre analyse, vil studiens forskningsmodell bli forklart.

4.2 Forklaring av forskningsmodellen

I dette del - kapitlet vil en beskrivelse av forskningsmodellen bli presentert. Her vil det bli gitt en forklaring på sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige. Med denne modellen som utgangspunkt, vil studiens fem hypoteser bli drøftet opp mot korrelasjons- og regresjonsanalysen i tillegg til studiens teoretiske rammeverk. Fokuset ligger her på offentlig sektor.



Figur 4.1 Viser studiens forskningstabell og OR- verdier

Intraprenørskap er studiens avhengige variabel, og den benyttes for å finne ut om det er noe sammenheng mellom individuelle egenskaper, motivasjonsfaktorer, kollegaer viser interesse til organisasjonsutvikling, jeg viser interesse for organisasjonsutvikling og stillingsnivå. Med intraprenørskap menes egenmotivasjon for å bedrive organisasjonsutvikling. Nedenfor er det gitt en teoretisk forklaring på hvorfor disse uavhengige variablene til sammen utgjør studiens forskningsmodell, og ideelt sett, er med på å påvirke til intraprenørskap.

Av figur 4.1, ser vi at det er en sammenheng mellom individuelle egenskaper og intraprenørskap med en verdi på .340***. Vi ser av signifikantnivået at forklaringskraften er svært god. At det eksisterer en sammenheng mellom individuelle egenskaper og intraprenørskap støttes av Pinchot (1985) som mener at en intraprenør er en skaper og en drømmer som får ting til å skje. Kolvereid et al. (1998) legger også til at intraprenører har

karaktertrekk som beskrives som kreativ, entusiasme, behov for selvrealisering og oppfinnsomhet. Av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, ser vi at jo mer tro en ansatt har på sine egne egenskaper og kunnskap, jo mer egenmotivasjon har han til å delta i organisasjonsutvikling.

Motivasjonsfaktorer har lave verdier i regresjonsanalysen, tabell 4.2, noe som tilsier at det ikke eksisterer noen samvariasjon mellom motivasjonsfaktorer og egenmotivasjon til å bedrive intraprenørskap. Dette støttes ikke av studiens teoretiske rammeverk, som sier at ulike frynsegoder og motivasjonsfaktorer initierer positivt til handling (Block & MacMillan, 1993). Korrelasjonsanalysen, tabell 4.2, viser det motsatte av det regresjonsanalysen indikerer angående offentlig sektor. Her er motivasjonsfaktorverdien svært signifikante. Jo mer frynsegoder, jo mer egenmotivasjon har du til å delta i.

Den uavhengige variabelen ”Kollegaer viser interesse” sier noe om hvilken kultur som er gjeldende i organisasjonen. Gjennom en organisasjonskultur kan innovasjon fremmes ved at man får fram og tilbeder en kreativ energi hos de ansatte. Av tabell 4.2, kommer det fram at det eksisterer en sterk påvirkningskraft mellom kollegaers påvirkningskraft og egenmotivasjon til å bedrive intraprenørskap. Tabell 4.1, støtter opp under funnene i tabell 4.2. Tabell 4.1 indikerer at jo mer kollegaer viser interesse for å delta i organisasjonsutvikling, jo mer utøver de til nettopp dette.

Variabelen ”Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling”, viser også til, på lik linje med variabelen ”Kollegaer viser interesse”, kulturen som eksisterer på arbeidsplassen med hensyn til innovasjonsarbeid. Tabell 4.2 viser at denne variabelen har meget sterke verdier, noe som korrelasjonsanalysen, tabell 4.1 også bekrefter. Jo mer interesse jeg har for organisasjonsutvikling, jo større er egenmotivasjonen min til å delta i organisasjonsutvikling.

Kolvereid et al. (1998) mener det er ledelsen som må legge til rette for, og tydeliggjøre et ønske om intraprenørielle tankegang. Det er ledelsen som er med på å skape, gjennom å tilrettelegge for dette, et innovativt organisasjonsmiljø. Tabell 4.2 indikerer at det ikke er noen samvariasjon mellom stillingsnivået i offentlig sektor og det å utøve organisasjonsutvikling.

Dette er det motsatte av hva korrelasjonsanalysen, tabell 4.1 indikerer. Jo høyere opp i hierarkiet du er, jo mer egenmotivasjon for å utøve organisasjonsutvikling har du.

Nedenfor vil studiens fem hypoteser bli presentert og drøftet opp mot korrelasjons – og regresjonsanalysene tabell 4.1, og tabell 4.2, med studiens forskningsmodell som utgangspunkt.

4.3 Forklaring av hypotesene

Studiens hypoteser vil nå bli presentert for så å sette dem opp mot det teoretiske rammeverket og studiens funn. For å forklare hypotesene på best mulig måte, er en korrelasjon- og regresjonsanalyse, tabell 4.1 og tabell 4.2, blitt benyttet for å gi svar på hypotesene. Gjennom hypotesene er det et ønske å se om det er noen samvariasjon mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene i offentlig sektor. Svarene som kommer fram her, vil gi oss en antakelse på om hypotesene er i samsvar med teori beskrevet i teorikapitlet. Det er også blitt tatt i bruk kontrollvariabler.

4.3.1 Testing av hypotesene

Hypotesene er konstruert med hensyn på offentlig sektor. Hypotesen vil først og fremst bli testet ut på offentlig sektor, men funnene fra offentlig sektor vil bli sammenlignet med funnene fra privat sektor. Dette grunnet at man ønsker å sammenligne innovasjon offentlig - og privat sektor.

4.3.2 Hypotese 1

Hypotese 1 tar for seg intraprenørens egen tro på seg selv til å utføre innovasjoner. I teorikapitlet kan vi lese at en intraprenør er individorientert, selvstendig og kreativ med stor tro på egne idéer, og tro på at det er han selv som er den avgjørende faktoren for å skape et utfall (Liles, 1974). I tillegg mener Jenssen et al. (1988) at det er en del egenskaper, hos en

intraprenør, som er relevante for å fremme nyskapning og iverksetting. Disse egenskapene er psykologiske faktorer, tidligere erfaringer og personlige egenskaper. Med utgangspunkt i disse påstandene, er studiens første hypotese skapt:

H1: *Jo mer sikker en er på at en har den kompetansen som skal til for å starte opp en virksomhet, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Av regresjonstabell 4.2, er det den uavhengige variabelen ”Individuelle egenskaper” som indikerer om det er noen samvariasjon mellom hypotesen og studiens funn. Av tabell 4.2 ser vi at det er samvariasjon mellom den avhengige variabelen ”organisasjonsutviklingsarbeid” og den uavhengige variabelen. OR viser et mål på 0,340. Dette målet er noe lavt, men likevel er målet svært signifikant. Ut i fra regresjonsanalysen, tabell 4.2, kan vi dermed si at det eksisterer en sammenheng mellom individuelle egenskaper og tro på seg selv og det å delta i intraprenørielle prosesser. I tillegg viser korrelasjonstabell, tabell 4.1 at den uavhengige variabelen er signifikant. Dette sier oss at jo mer tro en har på seg selv og sine ferdigheter til å kunne utføre intraprenørskap, jo mer engasjerer du deg i dette. Det er altså en sammenheng mellom å ha tro på egne ideer og ferdigheter og å utøve intraprenørskap i offentlig sektor. Hypotese 1, jo mer sikker en er på at en har den kompetansen som skal til for å starte opp en virksomhet, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser, støttes.

Til sammenligning er det ikke i privat sektor noe samvariasjon mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen når disse studeres i regresjonsanalysen, tabell 4.2. Regresjonstabellen, tabell 4.2, viser at RO har en verdi på 0.950, noe som er høyere enn verdien i offentlig sektor, men verdien er her ikke signifikant. Dette betyr at personlig tro på seg selv og utførelse av innovasjonsprosesser ikke stemmer i privat sektor. Dette betyr at hvis hypotese 1 skulle testes i offentlig sektor, hadde hypotese 1 blitt avvist.

4.3.3 Hypotese 2

Det teoretiske rammeverket beskriver frynsegoder som goder en får i tillegg til lønn. Frynsegodene inneholder både økonomiske verdier og symbolske belønninger (Jacobsen, Thorsvik 2005), og beskrives som et insentivsystem for å få ansatte til å innovere (Block et al. 1993). Videre er insentivsystemene delt inn i blant annet enkeltindivider og team. I hypotesetestingen vil insentivsystemene konkretiseres rundt enkeltindividet, siden spørreskjemaet spesifikt spør den enkelte ansatte. Hypotese 2 vil nå bli presentert med utgangspunkt i motivasjonsfaktorer og frynsegoder.

H2: *Jo mer fornøyd en er med frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Det er den uavhengige variabelen ”motivasjonsfaktorer” som indikerer om det eksisterer samvariasjon mellom hypotesen og den avhengige variabelen. Av regresjonstabell, tabell 4.2, ser vi at RO verdien er på 0.993, og ikke signifikant. Dette viser at det er minimalt samvariasjon mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen.

Gjennom korrelasjonstabellen, tabell 4.1, har den uavhengige variabelen målt med hensyn på den avhengige variabelen, en pearson r på 0,191. Dette målet er også lite, men signifikant, noe som viser at verdien er pålitelig. I tillegg viser korrelasjonstabell, tabell 4.1, flere andre kontrollvariabler som er signifikante i forhold til den uavhengige variabelen. Disse variablene er ”Fødselsår”, ”Antall år jobbet hos arbeidsgiver”, ”Kunnskap andre avdelinger”, og ”Jeg deltar i prosesser”. Selv om pearson r verdiene i disse variablene er lave, (høyeste er 0,256), er disse variablene signifikante, og viser at det er en avhengighet mellom de gitte kontrollvariablene og den uavhengige variabelen.

Målene som til nå har beskrevet forholdet mellom motivasjonsvariabelen og den avhengige variabelen samt kontrollvariablene, viser det er en liten tilbøyelighet for at de frynsegodene en får gjennom jobbsammenheng er tilbøyelig til å få en ansatt til å gi litt mer innsats, men siden verdiene i begge analysene, tabell 4.1 og 4.2, er såpass lave, må hypotese 2 forkastes.

Studerer vi ”Motivasjonsfaktorer” i privat sektor, er også RO her svak, med en verdi på 0,821. Denne er heller ikke signifikant. Dette betyr at det ikke er noen forskjell når en sammenligner påvirkning av motivasjonsfaktorer i offentlig- og privat sektor. Derimot viser modellen at motivasjonsfaktorer påvirker organisasjonsutvikling positivt begge sektorene samlet. Her er RO, fortsatt lav med verdi på 0.790, men i motsetning til offentlig – og privat sektor, er denne variabelen signifikant. Likevel støttes ikke hypotese 2, jo mer fornøyd en er med frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser, da det ikke eksisterer noen samvariasjon i regresjonstabell, tabell 4.2, mellom den uavhengige variabelen ”motivasjonsfaktor” og den avhengige variabelen ”organisasjonsutviklingsarbeid” når det gjelder offentlig sektor.

4.3.4 Hypotese 3

Gjennom teorikapitlet kan vi lese at norske bedrifter generelt ikke har noen strategi for å ta opp og realisere nye ideer. En av grunnene til dette kan være at ledere og team ikke har praksis til å håndtere dette. For å kunne yte mest mulig intraprenørielle handlinger, må det skapes et innovativt miljø. Kolvereid et al. (1988) mener at det er viktig at ledelsen legger til rette for intraprenørskap i organisasjoner, i tillegg til at ledelsen må tydeliggjøre at intraprenørskap er ønskelig. Ved å trigge til et innovasjonsmiljø, vil man skape en organisasjon som har mer innovasjonspotensial. Med utgangspunkt i disse påstandene er hypotese 3 konstruert:

H3: *Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Variabelen som besvarer hypotese 3 best er den uavhengige variabelen ”kollegaers påvirkning”. Av regresjonsanalysen, tabell 4.2, ser vi at den uavhengige variabelen har en RO verdi på 5, 302. Noe som også er modellens nest høyeste verdi. I tillegg er variabelen signifikant. Dette betyr at variabelen samsvarer godt med den avhengige variabelen, og at det

eksisterer en avhengighet mellom disse. Korrelasjonsanalysen i tabell 4.1, bekrefter også de samme antakelser, ved en pearson r verdi lik 0.367, som i tillegg er signifikant. Hypotese 3 bekrefte.

Hypotese 3 handler om teamarbeid. I tillegg til den uavhengige variabelen ”Kollegaers påvirkning”, vedrører også kontrollvariabelen ”Kjennskap til andre avdelinger” teamarbeid. Gjennom variabelen ”kjennskap til andre avdelinger”, ser vi av regresjonsanalysen, tabell 4.2, at denne har en RO med verdi 0,849 i offentlig sektor, 1,062 i privat sektor og 1,055 samlet. Dette er lave verdier, som i tillegg ikke er signifikante. En lav samvariasjon mellom variablene, tilsier at det ikke er noen sammenheng mellom kjennskap til andre avdelinger og organisasjonsutviklingsarbeid. Likevel viser korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, at det eksisterer en viss avhengighet mellom kontrollvariabelen og den uavhengige variabelen, med en signifikant pearsons r verdi på 0,216. Dette betyr at jo mer kjennskap en har til andre avdelinger, jo mer kan kollegaer påvirke til organisasjonsutvikling. I tillegg viser korrelasjonsanalysen, tabell 4.1 at den uavhengige variabelen ”Individuelle egenskaper” er signifikant for variabelen ”kollegaers påvirkning”. Dette samsvarer også til teori, da en ansatts personlige erfaringer og tro på seg selv gir selvtillitt til å tørre utfolde seg selv på kryss av avdelinger.

Oppsummert viser studiens funn at det gis støtte til at ledelse og kollegaer påvirker til intraprenørskap, og hypotese 3, Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser, støttes.

4.3.5 Hypotese 4

Gjennom intraprenørskap skal den ansatte selv initiere til organisasjonsutvikling. Av det teoretiske rammeverket har vi lært at det må dannes en innovasjonskultur, som skal stimulere ansatte til å innovere, og at de fleste ansatte ønsker, og er i stand til, å gjøre et større bidrag til organisasjonen mål enn hva organisasjonens miljø selv tillater (Franch & Bell, 1990).

Gjennom dette er hypotese fire konstruert.

H4: *Jo mer involvert en medarbeider føler han er i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Av regresjonsanalysen, tabell 4.2, ser vi at den uavhengige variabelen ”Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling” viser den høyeste OR- verdien i tabell 4.2 totalt. Dette viser at det er høy samvariasjon mellom at en medarbeider blir inkludert i, og påvirket av kollegaer og ledelse når det gjelder spørsmål som har med organisasjonsutvikling å gjøre.

Korrelasjonsanalyse, tabell 4.1, viser også gode verdier, både når det gjelder pearsons r nivået og signifikansnivået. Jo mer interesse for deltakelse på områder som omhandler organisasjonsutvikling, jo mer egenmotivasjon har en medarbeider til å utføre intraprenørielle prosesser. Dette betyr at tabell 4.1 støtter tabell 4.2 når det gjelder hypotese 4.

4.3.6 Hypotese 5

I innledningen til studien blir offentlig sektor beskrevet som en detaljstyrt sektor med klare hierarkiske grenser, noe som indikerer til en ”top – down”- innovasjonsform. I tillegg anses ledere i offentlig sektor til å være mer risikoavers enn ledere i privat sektor, noe som kan virke hemmende på innovasjonsprosesser. En intraprenør er beskrevet som en initiativrik *ansatt*, som benytter egne handlinger for å løse et problem. I tillegg har intraprenøren lite kontakt med overordnende. Dette tyder på at en organisasjon hvor intraprenørskap blir utført, bedriver med ”bottom – up” innovasjoner. Hypotese 5 handler om ledelse og deres egenmotivasjon til å utøve intraprenørskap.

H5: *Jo høyere opp i hierarkiet en arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser.*

Det er den uavhengige variabelen ”Stillingsnivå” som indikerer om det eksisterer noen samvariasjon mellom hvor du jobber i hierarkiet og intraprenørskap. I regresjonsanalysen, tabell 4.2, viser OR en verdi på 0,774. Denne verdien er liten, i tillegg til at den ikke er signifikant, noe som tilsir at det ikke er noen sammenheng mellom den uavhengige variabelen ”Stillingsnivå” og den avhengige variabelen ”Egenmotivasjon til å delta i organisasjonsutvikling”.

Av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, ser vi at variabelen ”Stillingsnivå” har den nest høyeste pearsons r verdien blant variablene på den avhengige variabelen vurdert på den avhengige variabelen. Pearsons r - verdien er her 0,369 og er i tillegg signifikant. Av dette kan vi lese at jo høyere i hierarkiet en ansatt befinner seg, jo mer egenmotivasjon har den ansatte for å bedrive intraprenørskap. Av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, ser vi at den uavhengige variabelen ”Stillingsnivå”, har en påvirkning på studiens fem hypoteser totalt sett.

Oppsummert viser studiens funn gjennom tabell 4.1, at det eksisterer avhengigheter mellom individuelle egenskaper, hvor fornøyd en er med frynsegoder, kollegaers deltakelse og jeg viser interesse for organisasjonsutvikling. Likevel er OR- verdien i tabell 4.2 svak, og dermed må hypotese 4, jo høyere opp i hierarkiet en arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser, forkastes.

Sammenligner vi offentlig - og privat sektor, viser regresjonsanalysen, tabell 4.2, en forskjell mellom disse to sektorene. OR- verdien er her 1,653, i tillegg til signifikant. Variabelen er også tabellens tredje sterkeste verdi innenfor privat sektor (høyeste 14,828, laveste 0,821), noe som tilsier at hvis hypotesen gjaldt privat sektor, ville denne vært støttet her. Dette er et interessant funn angående forskjellen på innovasjonspådrivere i offentlig - og privat sektor som vil bli drøftet i neste kapittel.

Nedenfor vil hypotesene og resultatet fra hypotesetestingen bli oppsummert gjennom tabell 4.3. I kommende kapittel vil hypotesenes resultater bli drøftet opp mot de funn som er blitt gjort studien.

Hypotese	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
H1: Jo mer sikker en er på at en har den kompetansen som skal til for å starte opp en virksomhet, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.	Støttes ikke	Støttes ikke	Støttes
H2: Jo mer fornøyd en er med frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.	Støttes	Støttes ikke	Støttes ikke
H3: Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.	Støttes	Støttes	Støttes
H4: Jo mer involvert en medarbeider føler han er i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.	Støttes	Støttes	Støttes
H5: Jo høyere opp i hierarkiet man arbeider, jo mindre deltar en i intraprenørielle prosesser.	Støttes	Støttes	Støttes ikke

Tabell 4. 3 Viser oppsummert oversikt over de testede hypoteser.

5. Drøfting

Innovasjon i offentlig sektor ble satt på agendaen da dette ble et eget politikkområde i 2009. Gjennom spørreundersøkelsen er det gjort undersøkelse angående personlige erfaringer ved organisasjonsutvikling. De spørsmålene og svar som er blitt tatt hensyn til i denne studien omhandler individuelle egenskaper, motivasjonsfaktorer, kollegaers deltakelse i organisasjonsutvikling, medarbeideren viser interesse for organisasjonsutviklingsarbeid og stillingsnivå. Ut i fra dette skal nå studiens funn samt resultat angående de fem hypotesene drøftes.

5.1 Drøfting av resultatene

Da studiens fem hypoteser er testet på bakgrunnen av studiens funn gjennom kapittel 4, vil nå studiens resultater bli drøftet.

5.1.2 Individuelle egenskaper

Gjennom studiens teoretiske rammeverk er det blitt fortalt at det er individet som står sentralt angående intraprenørskap. Det er individet som kommer på ideer og initierer disse til utførelse. Ideelt sett er det også intraprenøren selv som tar initiativ til å øke effektiviteten og produktiviteten på sin arbeidsplass. Gjennom hypotese 1 ser vi at *jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, den erfaring og de kunnskaper som er nødvendig for å starte en bedrift, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser*. Det er derfor viktig at intraprenøren trigges og stimuleres til intraprenørskap, da en forutsetning for at innovasjon utøves, er at noen tar initiativ til å gjennomføre det.

Av figur 3.4, som viser prosentvis utøvelse av organisasjonsutvikling fordelt på stillingsnivå, ser vi at ansatte i offentlig sektor innoverer mer enn ansatte i privat sektor. Dette bekreftes av tabell 4.2, der individuelle kunnskaper ikke samsvares for den avhengige variabelen i privat sektor. Ser vi på søylen, i figur 3.4, som viser resultatet av ledere som gjennomfører organisasjonsutviklingen, ser vi at det er flere ledere i privat sektor som utøver dette. I det teoretiske rammeverket kan vi lese at det er lederen som må legge til rette, og oppmuntre de ansatte til å innovere. Ut fra resultatet i hypotesetesting 1, kan det indikeres at ledere i offentlig sektor er flinkere til å legge til rette, og støtte sine ansatte til å innovere, enn ledere i

privat sektor. At ansatte i offentlig sektor får en mulighet til å utforske muligheter, øker deres reelle kompetanse, og gir dem erfaring og kunnskap, noe som har betydning om en person blir en iverksetter eller ikke (Jenssen & Olsen, 1988).

5.1.3 Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer er noe alle mennesker trenger i sin hverdag. Det er motivasjonsfaktorer og insentiver som driver oss til å yte litt mer. I jobbsammenheng er motivasjonsfaktorer et insentiv som skal få ansatte til å bidra mer. I teorikapitlet er motivasjonsfaktorene delt inn i to faktorer: reelle motivasjonsfaktorer og symbolske motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Reelle motivasjonsfaktorer er pengemessige goder og verdier, mens symbolske motivasjonsfaktorer er indre behovstilfredsstillelse og anerkjennelse for noe en har utrettet. Godøy (2009) hevder også at motivasjonsteoriene er forskjellige i offentlig- og privat sektor. Privat sektor kan trigge ansatte ved hjelp av pengemessige goder eller verdier, mens slike pengemessige goder anses som sløsing i offentlig sektor. Pinchot (1985) hevder at en intraprenør innoverer grunnet en personlig trang til å utrette noe. Noe som stemmer godt overens med teorikapitlets beskrivelse av motivasjonsfaktorene som eksisterer i offentlig sektor: en offentlig intraprenør blir motivert av idealisme, tilfredsstillelse av å utvikle noe nytt, en spesiell interesse for temaet, vennskap og en følelse av karrierejag (Koch et al. 2006. s:16), i tillegg til et ønske om å bistå til det beste for offentligheten.

Selv om motivasjonsfaktorer framstilles i det teoretiske rammeverket til å være den faktoren som positivt påvirker intraprenører til å innovere (Kolvereid et al. 2008), viser testing av hypotese 2, at det ikke er noen samvariasjon mellom motivasjonsfaktorer og en intraprenørs vilje til å innovere. I studiens datasett, betegnes motivasjonsfaktorer som goder en ansatt får i tillegg til sin lønn. Som forklart ovenfor er det sjeldent ansatte i offentlig sektor får insentiver av pengemessig verdi, noe som kan vær en forklaring til hvorfor verdien på denne variabelen er lav. Offentlige intraprenører motiveres av symbolske belønninger og en indre motivasjon. Symbolske, motivasjonsmessige verdier er vanskelig å måle. Spørreskjemaet som ble brukt i studien hadde heller ingen spørsmål som inneholdt selvtilfredsstillelsen ved å innovere, og

dermed er ikke dataen gode nok til å avgjøre om motivasjonsfaktorer har noe å si for intraprenørskap i offentlig sektor.

En annen forklaring til resultatet kan være at spørreskjemaet gjelder fornøydhetsgraden med de frynsegodene den ansatte mottar personlig. Som vist i teorikapitlet, oppnår en organisasjon bedre samarbeid mellom team hvis belønningssystemene brukes til å belønne disse, eller hele organisasjonen likt. Belønninger som gis hele organisasjonen kan for eksempel være en middag på virksomhetens regning etter fullføring av et prosjekt. Slike belønninger er ikke med på å motivere enkeltindivider, men har en viktig symbolsk og inkluderende rolle for organisasjonen (Jacobsen et al. 2004). Dette støttes av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, hvor vi kan finne en positiv korrelasjon mellom de kunnskaper en har til andre avdelingers problemer og utfordringer. Dette er da gitt at de kunnskaper en har til andre avdelinger, er opparbeidet gjennom teamarbeid.

Som nevnt i teorikapitlet, motiveres offentlige intraprenører gjennom symbolske motivasjoner og en indre motivasjon. Intraprenører i offentlig sektor derimot, motiveres i større grad gjennom reelle insentiver. Med hensyn på dette, er det et uventet resultat at det heller ikke eksisterer noen sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og intraprenørielle handlinger innenfor privat sektor. Dette kan indikere at det ikke eksisterer de store forskjellene mellom offentlig – og privat sektor som teori tilsier.

Det var et uventet resultat at motivasjonsfaktorer ikke skulle være med å påvirke til intraprenørskap, siden teori om dette tema er veldig tydelig. Selv om verdiene i de to sektorene separert viser ingen samvariasjon og avhengighet til den avhengige variabelen organisasjonsutviklingsarbeid, viser OR- verdien for begge sektorene samlet en viss, signifikant sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og intraprenørskap. Dette skaper enda en usikkerhet om påvirkningen motivasjonsfaktoren har for intraprenørskap generelt, og støtter nok opp til at resultatet er gitt et måleproblem.

Oppsummert viser studiens funn at det ikke er noen samvariasjon mellom motivasjonsfaktorer og intraprenørens vilje til å innovere i offentlig sektor. Dette kan forklares ved at en offentlig intraprenør motiveres av symbolske insentiver, og at dette ikke lar seg måles gjennom en spørreundersøkelse. Likevel viser korrelasjonsanalysen, tabell 4.1 at det eksisterer en

avhengighet mellom motivasjonsfaktorer og graden av intraprenørskap. Dette kan igjen diskuteres ved at det er hele team som får utdelt en belønning, og at spørreskjemaet i stor grad konsentrerte seg om enkeltindividet.

5.1.4 Kollegaers påvirkning til intraprenørskap

Ansatte som jobber i team har større innovasjonspotensial enn andre (Kristiansen & Bloch-Paulsen, 2009). Dette kan tolkes som at kollegaer driver hverandre framover mot et felles mål. Denne slutningen stemmer overens med hypotese 3, der vi ser at *jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*

Vi ser av teorikapitlet at de mest innovative organisasjoner, er de organisasjonene hvor kollegaene jobber mest i teamarbeid, å da spesielt i de team hvor det utvikles ideer på tvers av avdelingsgrenser (Hisrich & Peters, 2002). Gjennom dette, blir kunnskap spredt mellom avdelingene. Av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, ser vi at kunnskap til andre avdelingers problem, utfordringer og fokusområde er med på å påvirke både andre kollegaers interesse for utvikling, men påvirker også egenmotivasjonen til å selv delta i intraprenørielle prosesser. Fra hypotese 1, ser vi at kunnskap er med på å påvirke det intraprenørielle initiativet, noe som også støtter opp om at kollegaer har påvirkningskraft med hensyn til utførelse av intraprenørielle prosesser. Disse funnene gjelder også for offentlig sektor.

Med hensyn til dette, er det viktig at det åpnes opp for teamarbeid i en organisasjon, da det er kollegaer som motiverer til utførelse av intraprenørielle prosesser. Likeså er det nødvendig med en åpenhet mellom avdelingene, da den samlede kompetansen, og dermed den samlede kunnskap i organisasjonen, kan brukes til å skape merverdier (hypotese1). Det er også viktig å finne de uformelle lederne, og stimulere disse, da disse vil påvirke andre i organisasjonen til å yte mer.

5.1.5 Jeg viser interesse for organisasjonsutvikling

Gjennom testing av hypotese 4, er det kommet fram til at *jo mer involvert en medarbeider føler han er i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er han til å delta i intraprenørielle prosesser*. Av regresjonsanalysen, tabell 4.2, ser vi at det er flere arbeidere i offentlig sektor enn i privat sektor, som viser interesse for organisasjonsutvikling. Dette blir også bekreftet av figur 3.4, som viser organisasjonsutvikling fordelt på stillingsnivå.

Av korrelasjonsanalysen, tabell 4.1, ser vi at det er to variabler som er spesielt avgjørende for om en person lar seg påvirke til å utføre intraprenørielle handlinger. Den første variabelen er om du jobber i linje eller stab. Av figur 3.5, som viser utvalgets prosentvise andel av organisasjonsutvikling gitt linje/stab, ser vi at det er 80 % av de som svarte at de jobbet i stab, som utøver organisasjonsutvikling. Til sammenligning ser vi i linje, hvor en er direkte ansvarlig for aktivitetene i virksomheten, at det bare 66 % som utfører organisasjonsutvikling. Går vi tilbake til det teoretiske rammeverket, ser vi at en faktor som påvirker positivt til intraprenørskap, er samarbeid og kontakt med eksterne aktører. I en stab-stilling, er du rådgiver for noen, og er i større grad i kontakt med eksterne brukere og aktører, og dermed kan få mer innputt til ideer angående forbedringer og utvikling i ulike prosesser. Det å vær med på noe som for eksempel effektiviserer din arbeidshverdag, og brukeres hverdag, gir motivasjon til den ansatte til å involvere seg i eksempelvis systeminnovasjoner. Dette støtter opp om den andre variabelen som påvirker til innvirkning på organisasjonsutvikling. Motivasjonsfaktorer. Tabell 4.1 viser at jo mer motivasjonsfaktorer, jo mer villig er en til å delta i intraprenørielle prosesser. Dette stemmer også overens med beskrevet teori.

Som oppsummering er den ansatte mer villig til å utføre intraprenørielle prosesser, jo mer involvert han føler seg i innovasjonsprosessen. I tillegg skjer det mest innovasjon, med hensyn på linje/stab, der hvor den ansatte har mest kontakt med eksterne aktører. Dette indikerer at den ansatte må involveres mer i innovasjonsprosesser, samt at det må knyttes bedre kontakter mellom organisasjon og samarbeidspartnere og brukere, for å utveksle kunnskap og ideer, for opprettholde en innovasjonsdynamikk.

5.1.6 Stillingsnivå

Av figur 3.4, som illustrerer prosentvis andel som utøver organisasjonsarbeid fordelt på stillingsnivå, ser vi at ca 90 % av ledere i offentlig sektor sier at de utøver organisasjonsutvikling, noe som tilsier at ledere innoverer mer enn mellomledere og medarbeidere totalt sett. Det er leder som har myndighet til igangsetting av et innovasjonstiltak, noe som tilsier at de fleste innovasjoner som igangsettes, har leder godkjent. Dette kan være en av grunnene for at denne prosentandelen er så høy i forhold til involvering fra mellomledere og medarbeidere. En annen grunn til at ledere innoverer mer enn mellomledere og medarbeidere kan være at ledere er involvert når de politiske avgjørelser tas, og dermed føler seg inkludert i innovasjonsprosesser, selv om det ikke er leder som initierer til innovasjon.

Av figur 3.4, ser vi også at mellomledere i offentlig sektor er mer involvert i innovasjonsarbeid enn mellomledere i privat sektor. Grunnen til dette kan være offentlig sektor har en mer kompleks organisasjonsstruktur og linjeorganisering sammenlignet med privat sektor. Dette gjør at ledere i offentlig sektor ofte delegerer større deler av ansvaret over til mellomledere, slik at disse kan lede innovasjonsprosessen. I tillegg er det mellomledere oftere i kontakt med medarbeidere som igjen vet hvor det trengs forbedringer.

Til tross for at det gjennom figur 3.4 vises at ledere i offentlig sektor innoverer, er det gjennom testing av hypotese 5 vist at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom stillingsnivå og det å bedrive intraprenørskap innenfor offentlig sektor. Sammenligner vi resultatet med det teoretiske rammeverket, kan dette være grunnet (1) Det bedrives en medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor etter prinsipp av dokumentet ”Plattform for ledelsen i staten” av fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008-2009). (2) Innovasjon i offentlig sektor drives i stor grad politiske avgjørelser, noe som utgjør at linjeledelsen kun arbeider med å sette politikken/innovasjonen ut i livet uten selv å være involvert i selve idéutviklingen. I tillegg ser vi av regresjonsanalysen, tabell 4.2, at det er ulikheter når det gjelder Stillingsnivå i offentlig sektor og i privat sektor. I tillegg viser figur 3.4, at stillingsnivået ”leder” er det eneste nivået der privat sektor innoverer mest. Teoretisk sett, kan dette komme fra at det praktiseres ulike motivasjonsfaktorer i de ulike sektorene. Av korrelasjonsanalysen, tabell, 4.1, kan en se at motivasjonsfaktorer har en positiv påvirkning på

stillingsnivået. Noe som kan virke negativt inn på ledelsens utøvelse i offentlig sektor, da det ikke gis reelle motivasjonsfaktorer i offentlig sektor.

6. Avslutning

I denne masteroppgaven er det blitt forsøkt å danne et bilde av muligheten for å utøve intraprenørskap i offentlig sektor, i tillegg til å studere forskjeller på innovasjon i offentlig – og privat sektor. Det var hensiktsmessig å se nærmere på hvem som initierte til intraprenørielle prosesser og hvorfor en initierte. På bakgrunn av dette har studiet forsøkt å svare på følgende problemstilling:

”Hva skaper mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor?”

For å kartlegge mulighetsrommet for intraprenørskap, er det lagt vekt på noen egenskaper som påvirker til intraprenørskap. For å belyse problemstillingen er det formulert fire hypoteser. Det første er:

- H1:** *Jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, den erfaring og de kunnskaper som er nødvendige for å starte en bedrift, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H2:** *Jo mer fornøyd en er med de frynsegodene en mottar i jobbsammenheng, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H3:** *Jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutvikling, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H4:** *Jo mer inkludert en medarbeider føler han er i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er han til å delta i intraprenørielle prosesser.*
- H5:** *Jo lengre opp i hierarkiet man arbeider, jo mer deltar en i intraprenørielle prosesser.*

Jeg mener at det i denne oppgaven har kommet opp noen interessante svar i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmål. I ettertid kan det sies at det har vært interessant å studere noe som er framtidsrettet og i tillegg ikke har blitt studert i Norge i stor grad. Innledningsvis ble det forklart at offentlig sektor har rykte på seg til å være svært byråkratisk og flere år bak privat sektor når det gjelder innovasjon, noe som jeg mener denne oppgaven

motbeviser. Videre skal jeg trekke fram mine konklusjoner angående offentlige intraprenørens mulighetsrom til å innovere.

6.1 Studiens konklusjon

For å finne svaret på problemstillingen og hypotesene, er det presentert teori fra ulike forfattere slik at tema ble belyst fra flere hold. Deretter ble det tatt i bruk data fra en spørreundersøkelse angående ”employee innovation behaviour”, som ble analysert mest hensiktsmessig for denne studien. Gjennom en korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse vist i tabell 4.1 og 4.2, har studiens funn blitt beskrevet. Nedenfor vil studiens konklusjon bli presentert:

Studiens første hypotese handlet om intraprenørens tro på ens egne egenskaper til å innovere. For å svare på hypotesene er det brukt funn fra en korrelasjonsanalyse, tabell 4.1 og en regresjonsanalyse, tabell 4.2, i tillegg til studiens teoretiske rammeverk. Studiens funn viser at *jo mer sikker en er på at en innehar de ferdigheter, der erfaring og de kunnskaper som skal til for å starte opp en virksomhet, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.* Av regresjonsanalysen, tabell 4.2, ser vi at dette er tilfellet i offentlig sektor, mens i privat sektor er det ingen samvariasjon. Dette støttes også av figur 3.1, som viser utvalgets prosentvise deltakelse i organisasjonsutviklingsarbeid fordelt på offentlig – og privat sektor. Resultatet indikerer at de ansatte i offentlig sektor har større tro på sine individuelle egenskaper, og dermed har lettere for å utføre intraprenørielle handlinger enn ansatte i privat sektor. Dette tilsier at de ansatte i offentlig sektor er en stor ressurs når det gjelder innovasjonsprosesser, da de har vilje og mot til å skape.

Studiens andre hypotese gikk ut på i hvor stor grad motivasjonsfaktorer påvirket til intraprenørskap. Resultatet fra denne hypotesen var uventet, da det ikke forekom noen samvariasjon mellom motivasjonsfaktorer og egenmotivasjon til å utføre intraprenørielle aktiviteter. Dette resultat var likt både for offentlig sektor og privat sektor. Studerte vi

resultatet fra begge sektorene samlet, kunne vi her merke en signifikant, liten samvariasjon. Dette kan tyde på at det eksisterer en sammenheng, men at spørreundersøkelsen ikke klarte i stor grad, å fange opp dette. Likevel viser resultatet at det kanskje ikke er så store forskjeller mellom motivasjonsfaktorer mellom offentlig- og privat sektor som teori tilsier. Ser vi på resultatene av denne oppgaven generelt, er det mer enn bare materielle verdier som fører til motivasjon til å innovere.

Den tredje hypotesen berører teamarbeid og i den grad kollegaer deltar og påvirker til intraprenørskap. Studiens funn viser at *jo mer kollegaer viser interesse for organisasjonsutviklingsarbeid, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle aktiviteter.* Dette resultatet var ikke helt uventet, da generell teori angående organisasjonskultur alltid presiserer at det er viktig med et godt samhold og god kultur på arbeidsplassen. Det samme resultatet forekommer både i det offentlige og det private, og er studiens nest høyeste verdier med tanke på de uavhengige variablene. Dette indikerer at arbeidsplassens kultur og miljø har mye å si for organisasjonsutviklingsarbeid. Det som er det interessante med dette resultatet, er at det indikerer at selv om den offentlige sektoren er stor, over 30 % av Norges befolkning som arbeidstakere, så er innovasjonskulturen god.

Den fjerde hypotesen gjaldt hvilken effekt det å føle seg inkludert i en prosess har å si for deltakelse eller ikke deltakelse i organisasjonsutvikling. Studiens funn viser at *jo mer inkludert en medarbeider blir i innovasjonsprosesser, jo mer tilbøyelig er en til å delta i intraprenørielle prosesser.* Dette indikerer at jo mer ledere og mellomledere praktiserer medarbeiderdrevne innovasjon i offentlig sektor, jo mer initiering til innovasjon vil det forekomme.

Den femte og siste hypotese studerte om stillingsnivået har noe å si for deltagelse i intraprenørielle prosesser. For offentlig sektor viste regresjonsanalysen, tabell 4.2, at det ikke eksisterte noen sammenheng mellom en posisjon i stillingsnivå og motivasjon til å delta i

intraprenørielle prosesser. Det kan være flere årsaker til dette resultatet. (1) ledere utøver medbestemmelse på arbeidsplassen, noe som medfører til at både ledere og medarbeidere i noenlunde lik grad kan utøve til innovasjon. (2) Innovasjon, spesielt radikale innovasjoner, blir i stor grad initiert fra regjeringens side, og lederen i organisasjonen er da en person som setter ideen ut i livet. Det kan konkluderes med her at det er for lite informasjon til å kunne fastslå hvilken rolle ledere har i innenfor innovasjonsprosesser i offentlig sektor, og dette er et tema som burde undersøkes mer.

I privat sektor derimot viser resultatene at jo høyere i hierarkiet du er, jo mer deltar enn i intraprenørielle prosesser. Dette resultatet var det resultatet jeg forventet meg i offentlig sektor. Dette grunnet at offentlig sektor blir sett på som en stor hierarkisk organisasjon med en top – down ledelse. Når man sammenligner resultatene fra offentlig – og privat sektor, ser en at kritikken ikke samsvarer med studiens funn.

Gjennom studien er det ikke funnet noen indikasjon på at organisasjonsstrukturen i det offentlige virker hemmende på utviklingen, noe som innledningsvis ble nevnt. Studiens funn viser derimot at de ansatte i offentlig sektor har tro og vilje til å bedrive intraprenørskap, og at det eksisterer en kultur for innovasjon mellom medarbeidere, og at disse påvirker hverandre positivt. I tillegg viser studien at å inkludere medarbeidere i prosesser stimulerer til innovasjon, noe som vil fremme til en innovasjonsrik kultur og sektor. Mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor ligger dermed i samspillet mellom ledere, mellomledere og medarbeidere.

6.2 Styrker og svakheter ved studien

I etterkant av studien er det ulike aspekter som har dukket opp. For det første var ikke spørreundersøkelsen som ble brukt til gjennomførelse av studien konstruert til denne studien om intraprenørskap. Dette medførte at ulike faktorer som hadde vært hensiktsmessig og fått fordypet, ikke eksisterte. Likevel reflekterte spørreundersøkelsen godt over de fokusområder som var mest hensiktsmessig for besvarelsen av studien. I tillegg var utvalget relativt stort, noe som betyr at rent statistisk sett, er utvalget stort nok til å trekke konklusjoner om populasjonen. En utfordring var om funnene var generaliserbare i forhold til reliabilitet, validitet og pålitelighet. Disse validitetsanalysene er på forhånd gjennomgått, og tilfredsstillende oppfylt, noe som er en styrke for studien.

Det hadde støttet studien ytterligere hvis det ble gjort to ulike korrelasjonsanalyser. En med utgangspunkt i privat sektor, og en med utgangspunkt i offentlig sektor. Studiens korrelasjonsanalyse er kun vist der hvor begge sektorene er samlet.

Av regresjonsanalysen, tabell 4.2, ser vi at den uavhengige variabelen ”Jeg viser interesse til å delta i organisasjonsutvikling”, har høye verdier i forhold til de andre variablene. Grunnen til dette kan være at den uavhengige variabelen ”Jeg viser interesse til å delta i organisasjonsutvikling” er lik den avhengige variabelen ”Egenmotivasjon for å delta i organisasjonsutvikling”. Likevel valgte jeg å ta med denne variabelen grunnet at den viste hva påvirkning av ledelse og kollegaer har å si for deltakelse i organisasjonsutvikling.

Begrepet innovasjon vanskelig å definere. En har ulike oppfatninger av begrepet, og derfor må man regne med at utvalget som var med i spørreundersøkelsen, har ulike meninger og verdier med hensyn på dette. Det kan derfor være en svakhet, at begrepet organisasjonsutvikling (som ble brukt i spørreundersøkelsen) ikke er mer rettet mot innovasjonsbegrepet, og dermed ikke gir riktige mål.

Tema intraprenørskap i offentlig sektor lite utforsket i Norge. Dette har gitt utfordringer i form av lite litteratur som er spesialisert for nettopp offentlig sektor, og ikke minst litteratur angående den offentlige intraprenørs rolle.

6.3 Videre forskning

I denne studien har mulighetsrommet for intraprenørskap i offentlig sektor blitt utforsket. I tillegg er disse blitt sammenlignet med privat sektor. I teori angående ledere i offentlige virksomheter og kunnskapsbaserte virksomheter, oppfordres ledere til å eksperimentere seg frem til en effektiv lederstil. Et forslag til videre forskning er, da med hensyn på dette, å se nærmere på ledere innenfor offentlig- og privat sektor. Hva er det som skiller dem, likheter og ulikheter. Med dette kan man kartlegge hvilke strategier som motiverer til å innovere. I så måte kan dette videreføres og implementeres hos andre ledere.

Å se nærmere på de ulike motivasjonsfaktorene generelt er også et forslag til videre forskning. Denne studien gav ingen tilfredsstillende resultater når det gjaldt frynsegoder og motivasjonsfaktorer. For å få resultater både fra reelle motivasjonsfaktorer, men også fra symbolske motivasjonsfaktorer, kan det være en ide å ha en forskningsmetode som innehar både kvantitative studier og kvalitative studier, slik at både reelle- og symbolske motivasjonsfaktorer kan måles.

Det kan også være interessant å studere innovasjon og intraprenørskap i Norge sammenlignet med land utenfor Norden. I den sammenheng kunne det vært interessant å se forskjellen på norske- og utenlandske ledere, og hvordan fokuset på intraprenørskap er her.

Forskning over en lengre tidsperiode kunne også vært interessant. Det blir hevdet at innovasjon er et moteord. Med hensyn på dette kan en nok konkludere med at intraprenørskap også er et moteord. Ved å studere bedrifter, offentlige eller privat, og etter en gitt tidsperiode

fram i tid, vil dette kunne avdekke hvilke innovasjonsmetoder som utøvdes. Det hadde vært interessant å se om man kunne ha påvirket resultatet, ved en gruppe, ved å gi et bevisstfokus på ulike innovasjonsmetoder.

Til slutt vil det også ha vært interessant å forske på hvor mye politikk har å si for innovasjon i offentlig sektor. Dette kunne også ha vært med på å få avdekket lederens rolle til initiering av innovasjonsprosesser: Venter ledere på at regjeringsmedlemmer skal pålegge lederen til å utføre, eller har ledere enerett til å utføre innovative handlinger.

Siterte verk

Alvesson, M. (2012). Hvordan motivere individer. *Magma*, ss. 33-40.

Appricon statistical analysis software. (u.d.). *Logistic Regression Analysis and Interpretation*.

Hentet 05 05, 2012 fra Appricon Statistical analysis software:

<http://www.appricon.com/index.php/logistic-regression-analysis.html>

Berg, N., & Foss, L. (2002). Kjønnsperspektiver på entreprenørskap - en introduksjon. I Gunnerud, & Foss, *Entreprenørskap kjønn, livsløp og sted* (ss. 15-15). Trondheim og Tromsø: Abstrakt forlag AS.

Block, Z., & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Bratseth, J., & Årвик, L. B. (2000). *Innovasjon og iverksetting*. Bodø: Hhb.

Bullvåg, Jenssen, Kolvereid, & Åmo. (2009). *GEM Entreprenørskap i Norge*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Bullvåg, Jenssen, Kolvereid, & Åmo. (2008). *Norske GEM*. Bodø: HHB.

Bullvåg, Kolvereid, & Åmo. (2010). *Entreprenørskap i Norge 2010. Global entrepreneurship monitor*. Bodø: UiN- HHB.

Bullvåg, Kolvereid, & Åmo. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor Entreprenørskap i Norge*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Coventure. (u.d.). *Coventure*. Hentet 12 03, 2011 fra Knoppskyting som utviklingsstrategi: <http://www.coventure.no/sider/tekst.asp?side=13>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management Reaserarch*. Sage Publications .

Finansdepartementet. (2000). *En strategi for sysselsetting og verdiskapning*. Hentet 02 11, 2012 fra Offentlig sektor: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-21/5/4.html?id=360201>

- Finansdepartementet. (2000). *NOU 2000:21*. Hentet 03 20, 2012 fra En strategi for sysselsetting og verdiskapning: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-21/5/4.html?id=360201>
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008-2009). *Plattform for ledelse i staten*. Hentet 05 09, 2012 fra http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf
- French, W., & Bell, C. (1990). *Organizational Development: behavioral science interventions for organization improvements*. New Jersey: Prentice Hall International: Englewood Cliffs.
- Føre, T. K. (2008, 07 04). *Norinnova*. Hentet 12 03, 2011 fra Knoppskyting fra etablert næringsliv: <http://www.norut.no/content/download/1887310/3896540/file/Norinnova%20-%20Knoppskyting%202008-07-04.pdf>
- Godø, H. (2009, 05 09). *Innovasjon i offentlig sektor*. Hentet 02 08, 2012 fra Utfordringer og muligheter: http://www.kunnskapsdugnad.no/ikbViewer/Content/796257/090518_Helge%20Godo_Innovasjon%20i%20offentlig%20sektor.pdf
- Grimsø, R. E. (2008). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Tønsberg: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2006). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Sandvika: Høyskoleforlaget AS.
- Haanæs, K. (1999, 03). *Magma. Strategi som strategisk utfordring* .
- Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste. (1998-2002). *Innovation in the Public Sector*. Hentet 03 20, 2012 fra Publin Report No. D9: <http://www.nifu.no/Norway/Publications/2006/d9differences.pdf>
- Haugen, M., & Myraunet, Ø. (2003, 05 20). *Intraprenørskap og organisasjonens strategier*. Bodø, Nordland, Norge: Studentarbeid ved HHB.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. The McGraw Hill Companies.

Hovland, N. P. (2008). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. Bø: Cappelen Damm AS.

Huse, M. (1994). *Intraprenørskap: Om innovasjon i norsk industri*. Bodø: Nordlandsforskning.

Huse, M. (2008, 05). Magma. *Brukerdrevet innovasjon i Norge* .

Intraprenaur.com. (u.d.). *The History of intrapreneuring*. Hentet 11 26, 2011 fra <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History.html>

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Kristiansand: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Jevnaker, B. H., & Johnstad, T. (1986). *Intraprenørskap - bedriftsutvikling gjennom stimulering av ansatte*. Bergen: Industriøkonomisk institutt.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abtakt forlag as.

Johansen, I. (2006, 27 10). *Lær av innovasjon i offentlig sektor*. Hentet 02 07, 2012 fra <http://www.ivarjohansen.no/temaer/offentlig-styring/542-laer-av-innovasjon-i-offentlig-sektor.html>

Johansen, J. (2010, 10 25). *Innovanistens maskineri*. Hentet 12 02, 2011 fra En radikal innovasjo --> En raskere hest.: <http://lesjj.wordpress.com/2010/10/25/en-radikal-innovasjon-%E2%80%93-en-raskere-hest-lesjj/>

Kanter, R. (1984). *The Change Masters*, . New York: Simon and Schuster.

Kleppe, P. (2009, 08 25). *Innovasjon i Norge*. Hentet 12 07, 2011 fra Dagsavisen: <http://www.dagsavisen.no/meninger/article434313.ece>

Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes. (2006). *Innovation in the Public Sector*. Norge: NIFU STEP.

Koch, H. (1996, 11). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. *Journal of Managerial Psychology* .

Koch, P. (2012, 01 23). *FORINN*. Hentet 03 20, 2012 fra Ny rapport om måling av innovasjon i offentlig sektor Norden: <http://www.forinn.no/post/2012/01/23/Ny-rapport-om-maling-av-innovasjon-i-offentlig-sektor-i-Norden.aspx>

Kolvereid, L., Jenssen, S. A., & Olsen, B. (1988). *Innovasjon og iverksetting*. Bodø: Bedriftøkonomens Forslag AS.

Kommunal - Rapport.no. (2010, 11 17). Hentet 02 08, 2012 fra Kommunene er mer innovative enn private bedrifter: http://www.kommunal-rapport.no/artikkel/kommunene_er_mer_innovative_enn_private_bedrifter

Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2009, 10 09). *Lederne*. Hentet 12 05, 2011 fra Sådan kan man fremme medarbejderdreven innovation: <https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nr9oktober/saadankan-manfremmemedarbejderdreveninnovation.htm>

Lee, I. (2012). Englebarnet. *Magma 0311* , ss. 13-14.

Liles, P. (1974). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood III: Irwin.

Macke, D. (2002, mars). *Public Entrepreneurship*. Hentet 03 13, 2012 fra <http://www.nrfc.org/ln/documents/Public%20Entrepreneurship%20Mono.pdf>

Meld. st. 6. (2010-2011). *Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet*. Hentet 03 19, 2012 fra Likestilling for likelønn: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-6-20102011/4/4.html?id=625685>

Moene, K. (2009, 02 21). Dagens Næringsliv. *Evolusjon og økonomi* , s. 1.

Norinnova. (2011). *Norinnova*. Hentet 12 02, 2011 fra <http://www.norinnova.no/nb/om-oss>

Næring og handelsdepartementet. (2008-2009). *st. mld. nr. 7*. Hentet 12 06, 2011 fra Et nyskapende og bærekraftig Norge:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2.html?id=538018>

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. San Fransico: Harper & Row, Publishers.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action. A handbool for Business Innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Powell, w., & Snellmann, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Riview Sociology*, 30 , ss. 199-200.

Regjeringen.no. (2011). *Helse- og omsorgsdepartementet*. Hentet 03 08, 2012 fra Innovasjon i omsorg: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2011/nou-2011-11/6/4.html?id=646864>

Rønning, R., & Teigen, H. (2007). *En innovativ forvaltning*. Lillehammer: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røste, R., & Godø, H. (2005). *Notat om innovasjon i offentlig sektor - Til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS*. Oslo: NIFU STEP.

Røste, R., & Miles, I. (2005). *Differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP.

Salte, Ø. V. (2007). *Innovasjon i norsk næringsliv*. Statistisk sentralbyrå.

Sander, K. (2004, 08 23). *Deskriptivt design*. Hentet 03 15, 2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html>

Sander, K. (2004, 08 22). *Kunnskapssenteret. com*. Hentet 12 02, 2011 fra Innovasjonsformer: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2276/1/Innovasjonsformer/En-gjennomgang-av-hvilke-former-for-innovasjoner-som-finnes.html>

Sandvik, A. M. (2012). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma 0311*, ss. 56-63.

SomaResearch. (u.d.). *Analyseteknikker, resultater og utvalgsstørrelse*. Hentet 04 26, 2012 fra Virkning: <http://www.somaresearch.no/id43.html>

Sparebank1 Nord-Norge. (2010, vår). *Konjunkturbarometer for Nord-Norge*. Hentet 02 11, 2012 fra Offentlig sektor-Viktig for næringslivet:

http://www.kbnn.no/konjunkturbarometer_vaar_2010/2010/mai/offentlig_sektor_-_viktig_for_naeringslivet/111

Spilling, O. R. (2002). *NyskappingsNorge*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

ssb. (2011, 05 06). *Innovasjon i offentlig sektor*-. Hentet 02 07, 2012 fra Nyskaping også i offentlig sektor: <http://www.ssb.no/vis/magasinet/analyse/art-2011-05-06-01.html>

St.mld. nr. 7. (2008-2009). Hentet 11 02, 2011 fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/4/3/3.html?id=538053>

Stortingsmelding. (2009, 05 15). *Pressemelding fra Finansdepartementet*. Hentet 11 02, 2011 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/pressesenter/pressemeldinger/2009/finanskrisen-rammer-norge-mindre-enn-and.html?id=561745>

Sæther, B. (2002). *Økonomisk globalisering*. Hentet 02 28, 2012 fra

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:c20Ko5jGaQYJ:www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO2200/v04/undervisningsmateriale/SGO2200glob.ppt+tekn%C3%B8konomiske+paradigmer&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEEShf3I94jOmfuhKFgEqqLagVEJW51CyBG_XT5fhxUSEXgPo_bSUsa

Teigen, H. (2007). Innovativ forvaltning. Avgrensninger og omgrepbruk. I R. Rønning, & H. Teigen, *En innovativ forvaltning* (ss. 13-43). Lillehammer: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wikipedia. (2011, 04 11). *Wikipedia*. Hentet 12 12, 2011 fra Samlebånd:
<http://no.wikipedia.org/wiki/Samleb%C3%A5nd>

Yockey, R. D. (2008). *SPSS demystified: a step by step guide to successful data analysis*.
Pearson education.

Ørjaseter. (2003, 10 14). *Innovasjonssystemet i Tine Norske Meierier BA*. Hentet 12 07, 2011
fra [http://www.intro-international.com/wp-
content/uploads/files/tine%20og%20norsk%20kj%20stts%20innovasjonssystem%20-
%20no.pdf](http://www.intro-international.com/wp-content/uploads/files/tine%20og%20norsk%20kj%20stts%20innovasjonssystem%20-%20no.pdf)

Ørjaseter. (2005, 04). *Magma*. Hentet 11 28, 2011 fra Eonas tidsskrift for økonomi og
ledelse: <http://www.magma.no/intraprenoerskapsprosjekter-organisering-og-finansiering>

Åmo, B. W. (2005). *Employee innovation behavior*. Bodø, Norge: hhb.

Kandidatundersøkelse 2005

Dette spørreskjemaet er sendt til alle som er ferdigutdannet siviløkonom / master ved Handelshøgskolen i Bodø (HHB/ SiB). Vi håper du vil ta deg tid til å besvare dette spørreskjemaet. Det vil gjøre oss bedre i stand til å bygge vårt merkenavn HHB.

Del A. Noen generelle spørsmål

- A1. Hvor mange år med yrkeserfaring har du hatt etter at du ble uteksaminert fra HHB ? (Rund av til nærmeste hele år). år
- A2. Hvor mange ganger har du skiftet arbeidsgiver siden du ble uteksaminert fra HHB ? ganger
- A3. Har du byttet jobb de siste to årene ? Ja Nei
- A4. Hvor mange ganger har du byttet arbeidsinnhold på din nåværende arbeidsplass? ganger
- A5. Hvor mange vekttall etter- og/ eller videreutdanning har du tatt de siste to årene ? vekttall *20 vekttall er lik et studieår*
- A6. Hvor mange år med full yrkeserfaring hadde du før du startet ved HHB ? (Skriv "0" hvis du ikke hadde noen yrkeserfaring). år
- Hvor sannsynlig er det at du vil:
- | | Usannsynlig | | | | Sannsynlig | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A7. Anbefale siviløkonom / master utdanning til noen som skal velge yrke ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A8. Anbefale HHB fremfor NHH, BI og Agder til noen som skal velge studiested for sin master ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A9. Skifte jobb i løpet av de neste to årene ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A10. Begynne på etter-og videreutdanning i løpet av de neste to årene ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- A11. HHB startet i januar 2005 et deltidsstudium for ferdige siviløkonomer som ønsker mastertittel. Dette ett-årige studiet tas samlingsbasert over to år. HHB vurderer å starte tilsvarende studium i Oslo.
- Hvor sannsynlig er det at du vil delta på HHBs deltids masterstudium i Oslo i løpet av de neste to årene ?
- | | Usannsynlig | | | | Sannsynlig | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Del B. Entreprenørskap og nyetableringer

Spørsmålene nedenfor tar sikte på å kartlegge ditt forhold til entreprenørskap.
Med entreprenørskap kan en forstå det å starte og drive en bedrift som en eier.

- B1. Hvor mange idèer har du som du kan utvikle til en bedrift ?
(Skriv "0" hvis ingen). stk.
- B2. Hvor mange muligheter for å etablere eller kjøpe en egen bedrift har du identifisert / oppdaget i løpet av de to siste årene ? (Skriv "0" hvis ingen). stk.
- B3. Hvor mange bedrifter har du avviklet de siste to årene ?
(Skriv "0" hvis ingen). stk.
- B4. Hvor mange bedrifter har du etablert (enten alene eller som likeverdig partner) ? (Skriv "0" hvis ingen). stk.
- B5. Hvor mange bedrifter eier du i dag (enten alene eller som likeverdig partner) ? (Skriv "0" hvis ingen). stk.
- B6. Hvor sannsynlig er det at du i løpet av de neste fem årene kommer til å etablere en ny bedrift ? Se bort fra eventuelle bedrifter du allerede har etablert.
- | | Usannsynlig | | | | Sannsynlig | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- B7. Hvor sannsynlig er det at du noen gang kommer til å etablere en ny bedrift ?
Se bort fra eventuelle bedrifter du allerede har etablert.
- | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
- B8. Hvor sannsynlig er det at du kommer til å velge en yrkeskarriere som selvstendig næringsdrivende / frilanser ?
- | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
- B9. Hvor sannsynlig er det at du kommer til å velge en yrkeskarriere som ansatt ?
- | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
- B10. Tenk deg at du kunne velge mellom å arbeide i din egen bedrift (være selvstendig næringsdrivende / frilanser) eller å være ansatt et sted. Hva ville du foretrekke ? (Sett kryss)
- | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Jeg ville foretrekke å være selvstendig næringsdrivende | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Jeg ville foretrekke å være ansatt |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
- Hvor enig er du i følgende utsagn ?
- | | Helt Uenig | | Verken uenig eller enig | | | Helt Enig | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| B11. Jeg har den kunnskap, de ferdigheter og den erfaring som er nødvendig for å starte en bedrift. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| B12. Hvis jeg ønsket det, ville det vært lett for meg å starte en ny bedrift. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |



Del C. Belønningssystemer

ANTA EN FORFREMMEELSE SKJER NÅR MI NST EN AV FØLGENDE BETINGELSER ER OPPFYLT:

*Du får et større eller finere kontor.

*Du mottar bonus.

*Du får en merkbar lønnsøkning.

*Du rykker opp i hierarkiet.

*Det skjer en merkbar forandring i jobbens omfang og ansvarsområde.

- C1. Hvis du tenker på både din nåværende og tidligere arbeidsgivere, hvor mange ganger har du blitt forfremmet siden du ble uteksaminert fra HHB/SiB ? ganger
- C2. Vennligst oppgi din brutto lønn pr. år i hovedstillingen, inklusive overtid og andre tillegg som skattepliktige naturalia (fritt hus, fri/delvis fri bil, provisjon, tantieme o.l.). (Er du selvstenig næringsdrivende, ber vi deg oppgi din inntekt fra egen hovednæring.) kr pr. år
- C3. Hvor mye tjener du brutto fra andre enn din hovednæring ? (Biarbeidsgivere, konsulentvirksomhet, egen næring etc.) kr pr. år

Utsagnene nedenfor beskriver ulike aspekter ved belønningssystemet. Sett ett kryss i den ruten som best beskriver hvor tilfreds du er med den belønningen du mottar fra din nåværende hovedarbeidsgiver.

(Er du selvstendig næringsdrivende el.l. ber vi deg tenke på inntekten din fra egen næring.)

		Svært misfornøyd			Svært fornøyd	
		1	2	3	4	5
C4.	Utbetalt lønn etter skatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5.	De frynsegodene (naturalia) som følger med jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6.	Min nåværende faste bruttolønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7.	De utgifter arbeidsgiveren har i forbindelse med de frynsegodene (naturalia) jeg har krav på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8.	Mitt generelle lønnsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9.	Verdien av de frynsegoder (naturalia) som følger med jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C10.	Størrelsen på min nåværende lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C11.	Antall frynsegoder (naturalia) jeg mottar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- C12. Hvor mange timer arbeider du for din hovedarbeidsgiver/hovednæring i gjennomsnitt pr.uke ? (Inklusiv fast arbeidstid og overtid) , timer pr.uke
- C13. Hvor mange timer arbeider du totalt i gjennomsnitt pr.uke ? (Inklusiv fast arbeidstid, overtid, arbeid for biarbeidsgivere, konsulentvirksomhet, etc.) , timer pr.uke



Del D. Opplysninger om arbeidsforhold

D1. Hva er din nåværende yrkesstatus ? (Kun ett kryss).

- Heltidsansatt /selvstendig næringsdrivende (minst 35 timer/uke)
- Deltidsansatt / selvstendig næringsdrivende (under 35 timer/uke)
- Svangerskapspermisjon/annen lønnet permisjon
- Hjemmeværende
- Arbeidsledig/permittert
- Student / videreutdanning
- Militær førstegangstjeneste
- Annet _____

D2. Er du i dag : (Kun ett kryss)

- Kun beskjeftiget som selvstendig næringsdrivende (arb. i egen bedrift)?
- Hovedbeskjeftiget som selvstendig næringsdrivende?
- Både beskjeftiget som næringsdrivende og ansatt (ca 50/50)?
- Hovedbeskjeftiget som ansatt?
- Kun beskjeftiget som ansatt?
- Annet _____

D3. Hvor mange ansatte har den organisasjonen du nå arbeider i ? (Kun ett kryss)

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-49 | <input type="checkbox"/> 500-999 |
| <input type="checkbox"/> 50-99 | <input type="checkbox"/> 1000-4999 |
| <input type="checkbox"/> 100-499 | <input type="checkbox"/> 5000+ |

D4. Er du hovedbeskjeftiget i en virksomhet som er eid av deg selv, foreldrene dine eller noen av slektingene dine ? Ja Nei

D5. Er du hovedbeskjeftiget i offentlig eller privat sektor ?

- Offentlig Privat

Hvis du **ikke er ansatt**, vil vi gjerne at du hopper til siste side i spørreskjemaet. De mellomliggende spørsmålene omhandler forhold som angår ansatte i hovedsak.

På siste side finner du spørsmål som angår de som fikk vitnemål i år 2003 og 2004.



Del E. Opplysninger om ansattes arbeidsforhold

E1. Hvilken næring tilhører i hovedsak din nåværende arbeidsgiver ? (Kun ett kryss).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bank-/ finansvirksomhet | <input type="checkbox"/> Kraft-/ vannforsyning |
| <input type="checkbox"/> Bransjeforening, organisasjon el. | <input type="checkbox"/> Kultur/ kunst/ forlag |
| <input type="checkbox"/> Bygge-/ anleggsvirksomhet | <input type="checkbox"/> Markedsføring/ reklame |
| <input type="checkbox"/> IT / IKT | <input type="checkbox"/> Oljevirksomhet |
| <input type="checkbox"/> Eiendomsformidling | <input type="checkbox"/> Revisjon |
| <input type="checkbox"/> Informasjon/ media | <input type="checkbox"/> Shipping |
| <input type="checkbox"/> Forretningsmessige tjenesteytelser | <input type="checkbox"/> Statsforvaltning |
| <input type="checkbox"/> Forsikring | <input type="checkbox"/> Transport/ lagring |
| <input type="checkbox"/> Hotell/ reiseliv | <input type="checkbox"/> Undervisning/ forskning |
| <input type="checkbox"/> Industri | <input type="checkbox"/> Varehandel |
| <input type="checkbox"/> Kommunal/ fylkeskommunal forvaltning | <input type="checkbox"/> Annet _____ |

E2. Hvilket funksjonsområde arbeider du i hovedsak med ? (Kun ett kryss).

- Administrasjon, ledelse
- Økonomi, regnskap, finans
- Markedsføring, salg, reklame, logistikk
- Personalforvaltning, utviklingsutvikling
- Ekstern konsulentvirksomhet
- Revisjon
- Undervisning, forskning
- Selvstendig næringsdrivende
- Innkjøp
- IKT / data
- Annet _____

E3. Har du en stilling der du er direkte ansvarlig for aktivitetene i virksomheten (linje), eller har du en rolle som rådgiver for noen (stab) ?

- Linje Stab

E4. På hvilket nivå er stillingen din plassert ? (Kun ett kryss).

- Direktør, disponent o.l. (privat), ekspedisjonssjef, avdelingsdirektør o.l. (offentlig sektor), rektor, professor, instituttleder o.l. (undervisning).
- Avdelings-, økonomi-, regnskaps-, markedssjef o.l. (privat), underdir., byråsjef o.l. (offentlig sektor), lektor, studieledelse o.l. (undervisning), seniorkonsulent, rådgiver.
- Økonomi-, regnskaps-, markeds-konsulent o.l. (privat), konsulent, førstekonsulent, sekretær o.l. (offentlig sektor), adjunkt, vit.ass o.l. (undervisning).

E5. Hvor lenge har du arbeidet for din nåværende arbeidsgiver ?

--	--

år



Del F. Utviklingsarbeid hos din hovedarbeidsgiver

Spørsmålene nedenfor gjelder din hovedarbeidsgivers involvering av de ansatte i utviklingsarbeid.

I hvor stor grad oppfordrer din hovedarbeidsgiver de ansatte til :

(Kun ett kryss pr linje)		Svært liten grad			Svært stor grad	
F1.	utvikling av nye produkter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2.	videreutvikling av produkter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3.	å forbedre eksisterende produkter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4.	utvikling av nye markeder ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5.	videreutvikling av markeder ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6.	forbedre egen posisjon i eksisterende marked ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F7.	å effektivisere prosessene i organisasjonen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F8.	effektivisering av rutiner ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F9.	å forbedre arbeidsmetodene i organisasjonen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F10.	å etablere nye avdelingskontor ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F11.	etablering av spinn-off bedrifter ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F12.	å etablere nye filialer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del G. Din oppfatning av din hovedarbeidsgivers strategiske orientering

Her vil vi gjerne ha din oppfatning av hvordan du opplever at din hovedarbeidsgiver møter konkurransen fra sine konkurrenter.

Hvor enig er du i følgende utsagn om din organisasjon (hovedarbeidsgiver) ?

Min hovedarbeidsgiver :		Helt Uenig	Verken uenig eller enig		Helt Enig
G1.	- satser på å være den første som har nye produkter tilgjengelig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G2.	- legger vekt på utvikling av nye produkter og tjenester.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G3.	- benytter seg av helt nye og innovative metoder innen markedsføring.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G4.	- legger vekt på kostnadsreducerende tiltak i alle deler av organisasjonen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G5.	- legger sterk vekt på å forbedre de ansattes produktivitet og på å effektivisere produksjonsprosessene i organisasjonen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G6.	- har oppnådd lavere produksjonskostnader gjennom prosessinnovasjoner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Del H. Ledelsens og kollegares innvirkning på organisasjonsutvikling

Her vil vi at du skal tenke på **organisasjonsutvikling** som alt fra det
- å endre rutiner eller - å ta i bruk nye hjelpemidler
-- for å forenkle arbeidet, -- for å gi kundene et bedre produkt, -- eller for å kunne gi kundene nye tilbud.

(ett kryss pr linje)		Helt Uenig					Helt Enig	
		1	2	3	4	5	6	7
H1.	Ledelsen etterspør min mening i spørsmål som handler om organisasjonsutvikling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H2.	Jeg deltar i diskusjoner som handler om organisasjonsutvikling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H3.	Jeg deltar mer enn mine kollegaer i diskusjoner som handler om organisasjonsutvikling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H4.	Jeg drar andre inn i diskusjoner som handler om organisasjonsutviklingstiltak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H5.	Mine kollegaer jobber mye med organisasjonsutviklingstiltak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H6.	Mine kollegaer synes organisasjonsutviklingstiltak er viktige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H7.	Min nærmeste leder gir meg anledning til å diskutere organisasjonsutviklingstiltak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H8.	Mine kollegaer er opptatt av organisasjonsutviklingstiltak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H9.	Jeg trives med å jobbe med organisasjonsutviklingstiltak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H10.	Hos oss blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut nye måter å gjøre tingene på.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del I. Egen motivasjon for å delta i organisasjonsutvikling

Her er vi interessert i å forstå din motivasjon til å delta / ikke delta i organisasjonsutviklingsarbeid hos din hovedarbeidsgiver.

- I1. Deltar du i organisasjonsutviklingsarbeid ? Ja Nei
- I2. Hvorfor deltar du / deltar du ikke i organisasjonsutviklingsarbeid hos din hovedarbeidsgiver ?

Skriv din begrunnelse her :



Del J. Ansatte forts:
Din kjennskap til andre avdelinger hos din hovedarbeidsgiver

(ett kryss pr linje)		Helt Uenig					Helt Enig	
		1	2	3	4	5	6	7
J1.	Jeg har god kjennskap til utfordringene i de andre avdelingene hos min hovedarbeidsgiver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J2.	Jeg er godt orientert om de problemene de andre funksjonene hos min hovedarbeidsgiver har.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J3.	Jeg har god innsikt i kravene de andre i min organisasjon må innfri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J4.	Jeg vet hvilke oppgaver som de andre delene av organisasjonene har å stri med.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del J fylles ut av de som ble uteksaminert fra HHB i 2003 eller i 2004

Del K. Din opplevelse av arbeidsmarkedet som fersk siviløkonom / master

Hvordan du opplevde arbeidsmarkedet når du var ferdig med siviløkonom- / masterstudiet ved HHB.

- K1. Søkete du fulltidsarbeid da du var ferdig med siviløkonomstudiet ? Ja Nei
- K2. Hvor mange stillinger søkte du på før du fikk ditt første jobbtilbud ? stk
- K3. Hvor mange måneder gikk det fra du var ferdig ved HHB til du begynte i din første fulltidsstilling ? måneder
- K4. Hadde du jobbtilbud før studiet var ferdig ? Ja Nei

Har du spørsmål eller kommentarer til spørreskjemaet kan du kontakte

Bjørn Willy Åmo - tlf 755 17 245 -bjoern.willy.aamo@hibo.no

Har du mistet svarkonvoluttten, kan du legge spørreskjemaet i en ufrankert konvolutt og sende den til :

Bjørn Willy Åmo
Høgskolen i Bodø
8049 Bodø

Takk for at du tok deg tid til å fylle ut skjemaet !

