



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

En casestudie av Wonderlands innovasjonsprosesser

Preben Vinje Møller

Totalt antall sider inkludert forside: 83

Molde, 26.05.2015



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 25.05.2015

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fem spennende og lærerike år ved Høgskolen i Molde. Oppgaven har vært til tider veldig krevende, men samtidig også begivenhetsrik. Først og fremst vil jeg takke Wonderland AS og alle de som har stilt opp på intervjuene. Uten deres åpenhet og engasjement hadde det ikke blitt noen oppgave. Og spesielt takk til Tor som har fungert som døråpner og kontaktperson.

En stor takk til min veileder Lars Rønhovde for gode innspill og diskusjoner underveis i prosessen. Og takk for god hjelp når det har tikkert inn meldinger etter arbeidstid.

Jeg må også få takke Åse og Bjørn for kost og losji under studietiden. Dere har spilt en helt avgjørende rolle i forbindelse med studiene, noen som jeg er svært takknemlig for. Og ikke minst Bjørn, takk for korrekturlesing.

Molde, 26.05.2015

Preben Vinje Møller

Sammendrag

Denne oppgaven handler om en casestudie av Wonderland AS. Det som kjennetegner innovasjonsevnen er at den skapes i skjæringspunktet mellom ulike mennesker, kunnskaper, omgivelsen og organisasjonen. Problemstillingen for oppgaven er derfor følgende: hvordan påvirker interne og eksterne aktører Wonderlands evne til å være en innovativ og kunnskapsutviklende organisasjon? Oppgaven tar utgangspunkt i et prosessuelt perspektiv for å undersøke denne påvirkningen.

Den teoretiske tilnærmingen omhandler først en diskusjon rundt begrepet innovasjon for å synliggjøre noen viktige skiller innenfor litteraturen. Deretter tar tilnærmingen utgangspunkt i fire hovedteorier som legger rammeverket for oppgaven, og blir videre supplert med blant annet et avstandsperspektiv.

Undersøkelsen er basert på en kvalitativ undersøkelse bestående av dybdeintervjuer og noe dokumentanalyse. Det ble til sammen foretatt seks kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer av personer i organisasjonen.

Undersøkelsen viser at de organisatoriske innovasjonene organisasjonen har foretatt i løpet av de siste årene har tilrettelagt for en større grad av påvirkning og involvering av medarbeiderne. Både med tanke på det strategiske og det operasjonelle nivået.

Organisasjonens interaksjon med omgivelsen har ledet organisasjonen til arenaer som har skapt nye kunnskaper og innsikter, og har vært utslagsgivende i nye innovasjoner.

Undersøkelsen viser også gode samhandlingsmønstre med flere av de eksterne aktørene når aktivitetsnivået er høyt, og i mindre grad når aktivitetsnivået er lavt.

1.0	Innledning	1
1.1	Tema og bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2	Oppgavens struktur.....	2
1.3	Wonderland AS	3
1.3.1	Ledergruppen	5
1.3.2	Den nye kolleksjonen	5
1.4	Hovedproblemstilling	7
2.0	Teoretisk tilnærming	8
2.1	Innovasjon	8
2.2	Readapsjon kontra rutinebaserte handlinger	11
2.3	Kompleksitet og innovasjon i organisasjoner	13
2.4	Innovasjonsreisen	16
2.5	Kunnskapslærende organisasjoner	18
2.6	Oppsummering	22
2.7	Delproblemstillinger.....	23
3.0	Metodisk tilnærming	25
3.1	Forskningsdesign.....	25
3.2	Casestudier	27
3.3	Metodevalg	27
3.4	Gjennomføring av undersøkelsen.....	28
3.5	Reliabilitet, validitet og begrensninger.....	32
4.0	Empiri og analyse	34
4.1	Wonderlands tilnærming til innovasjon	35
4.1.1	Involvering av flere medarbeidere	37
4.1.2	Mohr og problemorientert søking	43
4.1.3	Mohr og rekruttering	44
4.1.4	Mohr og justering av ytelsen.....	46
4.1.5	Mohr og overvåkning av markedet	47
4.1.6	Mohr og samarbeid	50
4.2	Medarbeidernes og samarbeidspartnerne betydning i innovasjonsreisen.....	58
4.2.1	Initieringsfasen	59
4.2.2	Utviklingsfasen	63
4.2.3	Implementeringsfasen	66
5.0	Oppsummering og avsluttende kommentarer	69
5.1	Generalisering og videre forskning	72
6.0	Kilder	73

Vedlegg 1 - Intervjuguide

1.0 Innledning

Vi innoverer hver dag. Innovasjon er viktig for å overleve, og ikke minst for å skape suksess. Likevel sliter vi med å forstå innovasjonsprosesser. Noen ganger er det uoversiktlig, noen ganger er det elegant. Ofte begge deler. (Van de Ven m.fl., 1999)

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Innovasjoner blir i dag sett på som helt essensielt for å oppnå økonomisk suksess. I følge Fonseca (2002) er innovasjon et av det viktigste instrumentet for organisasjoner når det gjelder å konkurrere i markedet. Man tenker ofte at innovasjoner handler om grensesprengende ideer. Ideer som gjør slutt på hard konkurranse og fører organisasjonen milevis unna konkurrenter. Det kan for så vidt være en realitet, men hva er det som skjedd før ideen? Og det er et slikt prosessuelt syn som ligger til grunnlag for denne oppgaven, altså prosessene før ideen realiseres.

Dette vil undersøkes gjennom organisasjonen Wonderland AS (heretter Wonderland), og vil gjennom en kvalitativ undersøkelse beskrive organisasjonens tilnærming til innovasjon. Jeg vil undersøke hvordan interne og eksterne aktører påvirker Wonderlands evne til å være innovativ og kunnskapsutviklende, gjennom å forsøke å forstå drivkreftene som ligger bak de innovative aktivitetene. Antakelsen er at ulike mennesker kan påvirke innovasjonsevnen i stor grad, gjennom å samhandle og delta i innovative aktiviteter. Organisasjonens måte å arbeide på blir i så måte avgjørende for deres innovative kapasitet, og vil igjen være avhengig av hvilken rolle medarbeiderne spiller i organisasjonen og hvordan eksterne relasjoner håndteres. En måte for å øke kapasiteten er gjennom ulike samarbeid. Det er også en kjent sak at innovasjoner er basert på en eller annen form ny kunnskap eller forståelse, og dersom læring er en betingelse, kan geografisk lokalisering ha en påvirkning. Det som er spesielt interessant med koblingen mellom innovasjon og mennesker, er å få innsikt i hvordan man systematisk kan påvirke eller legge til rette for innovative aktiviteter gjennom enkle og gode samhandlingsmønstre.

Det er flere grunner til at temaet innovasjon er interessant. Det er spesielt interessant og viktig i henhold til et samfunnsøkonomisk perspektiv. Norge kommer ofte dårligere ut enn

andre land i internasjonale målinger av innovasjonsaktivitet. Dette til tross for at vi har høy økonomisk vekst og arbeidsproduktivitet. Dette benevnes ofte som ``det norske paradokset``. Forklaringen ligger i at disse undersøkelsene ikke gir et fullstendig bilde av innovasjonsevnen. Målingene vektlegger mer industrielle høyteknologisektorer, mens inkrementelle innovasjoner ikke fanges opp. Norge består av mange små og mellomstore bedrifter i lavteknologiske næringer, og som ikke preges av store FOU avdelinger (Langeland og Vante, 2009). Dette er en beskrivelse som også passer godt til Wonderland. Det er derfor samfunnsnyttig å få en bedre forståelse av hvordan små og mellomstore organisasjoner, slik som Wonderland arbeider med innovative aktiviteter gjennom stegvise og inkrementelle innovasjoner. Innovasjoner av en slik karakter er ofte vanskeligere å oppfatte enn radikale innovasjoner.

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven startet med en redegjørelse for temaet og bakgrunnen for studiet. Den er videre strukturert på følgende måte. Først vil det presenteres et innledende avsnitt om Wonderland med hensikten å gi en kort oversikt over organisasjonen, dens historie og organisering. I tillegg vil jeg kort presentere en produktinnovasjon som organisasjonen har foretatt, siden den vil bli aktuell i analysen senere. Til slutt i kapittelet vil den overordnet hovedproblemstillingen presenteres. Den vil utgjøre rammen for denne oppgaven og vil bli videre operasjonalisert etter teori gjennomgangen.

I kapittel 2 presenteres den teoretiske tilnærmingen til oppgaven og viser hvordan jeg har knyttet problemstillingen opp mot teorien. Det første avsnittet som har fått benevnelsen innovasjon, har som hensikt å gi en generell innføring i begrepet innovasjon om dens historie og ulike skiller som er viktig å kjenne til. Videre presenteres Mohrs (1987) teori om readapsjon og rutinebaserte handlinger, etterfulgt av FONSECAS (2002) teori om kompleksitet og innovasjon i organisasjoner. Deretter beskrives innovasjonsreisen av Van de Ven m.fl. (1999) som identifiserer noen felles mønstre for hvordan og hvorfor innovasjon utvikles, fra konsept til implementering. Til slutt presenteres Nonaka og Takeuchis (1995) teori om organisasjonslæring og kunnskapsutvikling. Oppgaven vil derimot kun ta utgangspunkt i deres tilnærming til innovasjon og tilretteleggelse for kunnskapsutvikling. Kapittelet avrundes med en oppsummering, før det presenteres to delproblemstillinger som er basert på de nevnte teoriene.

I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Der beskriver jeg aktuelle metoder som kan benyttes i en slik undersøkelse, før jeg begrunner mitt valg av metode for denne oppgaven. Kapittelet vil avsluttes med en presentasjon av hvordan jeg gjennomførte undersøkelsen i praksis, samtidig som jeg ser på reliabiliteten, validiteten og begrensningene for oppgaven.

I kapittel 4 presenterer jeg empirien som fremkom fra intervjuene, samtidig som jeg kobler den opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittelet vil altså bestå av både empiri og en analyse- og drøftelsesdel.

Til slutt følger en oppsummering og avsluttende kommentarer i kapittel 5.

1.3 Wonderland AS

Wonderland er en norsk madrass- og soveromprodusent som er lokalisert på Åndalsnes i Rauma kommune. Bedriften består av omtrent 91 medarbeidere, fordelt på 35 i administrasjonen og 56 i fabrikk. I fabrikk har de en egen søm avdeling som syr på glidelåser, borrelåser og behandler tekstiler. Videre så fungerer fabrikk som en endestasjon hvor ulike komponenter som skum, fjær, latex og trerammer fra ulike leverandører settes sammen til det ferdige produktet.

Wonderlands visjon:

My bed – my Wonderland

Wonderlands misjon:

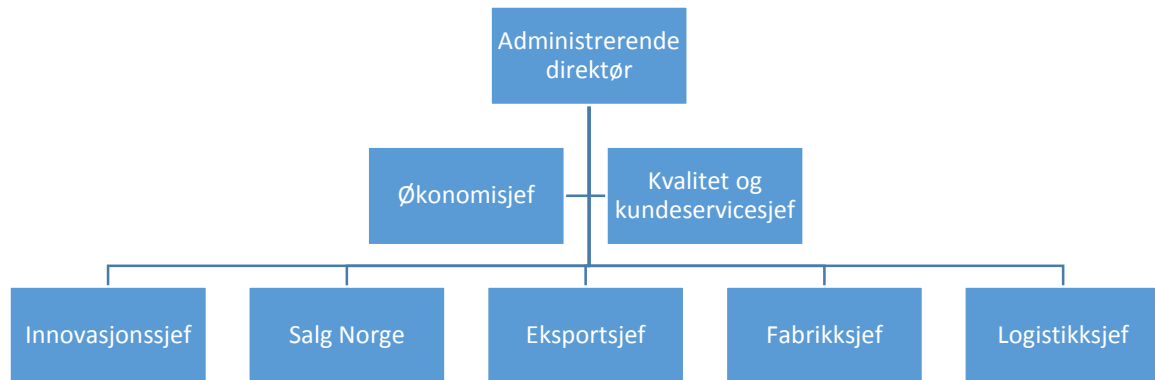
Å skape og levere personlig tilpassede sengeløsninger med unike egenskaper og design.

Gjennom sin visjon og misjon arbeider Wonderland for å skaffe seg en tydelig posisjon hos sluttbrukeren. Dette ved å fokusere på at mennesker er unike og derfor har ulike behov, noe som krever unike senger. Wonderland kan plasseres i midtsegmentet mellom medium til høy pris i markedet. Om lag 90% av Wonderlands omsetning stammer fra det

norske markedet, gjennom salg i kjeder som Bohus, Skeidar, Møbelringen og andre frittstående møbelforretninger. Imidlertid så er de også inne på markeder i Sverige, Danmark, Finland og Benelux-landene.

Wonderlands historie startet ved etableringen av Westnofa Industrier AS i 1969, som var et samarbeid mellom syv møbelfabriker på nordvestlandet. Målet var i utgangspunktet å sikre en stabil produksjon og forsyning av skumplast, som var en viktig råvare i møbelindustrien. Etter kort tid begynte Westnofa også å produsere skumplastmadrasser. Disse var konstruert for å motvirke fuktighet som var vanlig på datidens madrasser. Stokke som var en av de syv eierne, tok over som hovedeier i 1973. Westnofa lanserte sin første fjærmadrass i 1977 med Odd Slettøyen som entreprenør. Madrassen innebar at fjærene ble støpt fast i skumplastmattene med flytende skum. Dette var en konstruksjonsteknikk som de fikk Europa-patent på, og dermed skapte den grunnleggende teknologien som brukes den dag i dag. Westnofas madrasser fikk offisielt merkenavnet Wonderland i mai 1980, og ble etablert som et frittstående, men 100% eid datterselskap av Stokke AS. I 1983 lanserte de sin andre fjærmadrass. Spiralfjærene som ble brukt i den madrassen var grunnlaget for dagens pocketfjæring, og det var i tillegg den første madrassen i Norge som hadde en overmadrass. Den første norske kontinental sengen ble lansert i 1988, som innebærer en seng i tre deler med fjærbunn, fjærmadrass og overmadrass. Kontinentalsengen ble lansert i en periode hvor vannsengtrenden var på full vei inn i markedet, men Wonderland valgte heller å følge Odd Slettøyen sin ide om kontinentalsengen. I løpet av 90-tallet ble det et større fokus på vendbare madrasser og vaskbare tekstiler. Wonderland ble den første madrassprodusenten som hadde avtakbart trekk på sine senger. På begynnelsen av 2000-tallet og utover ble det et større fokus på unike tilpasninger, design og tilbehør for å tilfredsstille forbrukerne, noe som visjonen og misjonen gjenspeiler. I 2004 ble Foinco Wonderlands største aksjonær, og bare to år senere ble Wonderland kjøpt opp av Herkules Capital som gjorde at de ble en del av Herkules European House of Beds AS. I 2012 overtok Interstil Holding AS, som også eide Hjellegjerde fra før, eierskapet av Wonderland. Dette førte til at de ble en del av Norges og Nordens største møbelkonsern. Interstil Holding AS hadde pådratt en stor gjeld etter flere oppkjøp over en lang periode og slet med store likviditetsproblemer. Dette førte til at DNB overtok eierskapet av Wonderland i slutten av 2014. Det utløste en forkjøpsrett for ledelsen i Wonderland, som da var minoritetsaksjonærer i organisasjonen. Den forkjøpsretten benyttet ledelsen seg av i mars 2015, som betyr at ledergruppen nå er eiere av organisasjonen. (Wonderland, 2015)

1.3.1 Ledergruppen



1.3.2 Den nye kolleksjonen

Lanseringen skiller seg fra tidligere lanseringer, ved at Wonderland lanserer en hel kolleksjon av ulike produkter og tilbehør på en og samme tid. Tidligere praksis har vært å lansere et produkt om gangen og dermed en mer kontinuerlig tilførsel til butikkene. Det er viktig å påpeke at kolleksjonen består av en rekke nye produkter, som innebærer alt fra seng, tekstiler, nattbord, bengavl, hodegavl etc. Denne oppgaven vil derimot kun ta utgangspunkt i to av innovasjonene, henholdsvis stilartene og Adaptive sengen.

4 ulike stilarter. (Unique concepts)



De 4 ulike stilartene omhandler ulike fargekombinasjoner på seng, hodegavl, bengavl, pute og nattbord. Det vil i prinsippet bety at sluttbrukeren kan selv velge stil etter personlig smak og ``matche`` den med hele soverommet. Det som er spesielt i henhold til dette, er at tekstilene er avtakbar og fargene kan derfor skiftes av sluttbrukeren selv. Det gjør det unikt, siden Wonderland som eneste aktør på markedet, har patent på løse tekstiler når det kommer til sengerammer. De resterende sengeprodusentene opererer med stiftet tekstiler. De 4 stilartene presenteres gjennom temaene: new nordic, raw de luxe, cozy modern og contemporary classic.

Adaptive.



I tillegg har Wonderland utviklet en ny seng som går under navnet Adaptive. Den skiller seg fra en vanlig kontinental seng i form av at sluttbrukeren selv kan bestemme fastheten på sengen. Dette kommer som et tillegg til at man kan justere spilebunnen under sengen, slik som på dagens kontinental seng, ved at man også kan flytte om på fjærkassetten under hovedmadrassen. Det vil si at sluttbrukeren kan ta opp madrassen og selv velge om fastheten skal ligge under hoften eller under skulderen. Hvordan sluttbrukeren foretrekker å sove, vil da avgjøre dette. Foretrekker man å ligge på siden, vil det føre til en større belastning på skulder- og hoftepartiet. Ved å justere fastheten, kan man da få en god liggestilling som sikrer godt støtte for både rygg og skulder. Videre så kommer Adaptive sengen i to ulike design og i fire forskjellige størrelser. (Wonderland, 2015)

Linken vil gi et enda mer visuelt bilde gjennom en video:

<http://www.wonderlandbeds.com/no/adaptive-seng>

1.4 Hovedproblemstilling

I denne delen vil rammen for oppgaven bli presentert.

Oppgaven vil handle om de menneskene som skaper grunnlaget for innovasjon i Wonderland. Jeg vil forsøke å forstå organisasjonens innovasjonsaktiviteter i lys av de fire momentene: innovasjon, interne aktører, eksterne aktører og kunnskapsutvikling. Interne aktører blir her alle medarbeidere som arbeider i organisasjonen, mens eksterne aktører vil bli alle samarbeidspartnere organisasjonen samhandler med. Jeg vil forsøke å belyse om Wonderlands tilnærming til innovasjon er en beslutning som er planlagt og rasjonell, eller et resultat av rutinehandlinger som fanger opp endringer i omgivelsen og forvandler det til innovative prosesser. Problemstillingen har sitt utgangspunkt i antakelsen om at det er ulike mennesker som skaper innovasjoner gjennom å delta i innovative aktiviteter. Slike aktiviteter er ofte knyttet til nære og tette relasjoner i og rundt omgivelsen, og i noen tilfeller også geografisk konsentrerte. Det kan derfor også bli relevant å koble disse aktørene opp mot et avstandsperspektiv.

Gjennom å se på hvordan Wonderlands generelle tilnærming til innovasjon er, og hvordan en spesifikk produktinnovasjon har vokst frem, vil gi oss et helhetlig bilde over hvilke aktører som påvirker og på hvilken måte de påvirker innovasjonsevnen.

Den overordnede problemstillingen lyder dermed som følger:

Hvordan påvirker interne og eksterne aktører Wonderlands evne til å være en innovativ og kunnskapsutviklende organisasjon?

Etter å ha gjennomgått relevante teorier i neste kapittel, vil ytterligere operasjonalisering gjøres gjennom dannelse av to delproblemstillinger som er basert på teoriene.

2.0 Teoretisk tilnærming

Denne delen representerer oppgavens teoretiske tilnærming. Jeg vil først rette et fokus mot begrepet innovasjon på et mer generelt grunnlag for å synliggjøre noen viktige skiller innenfor innovasjonslitteraturen og for å synliggjøre den utviklingen som har skjedd i løpet av de siste årene. Videre så gjennomgås det ulike teoriene som er relevante for oppgaven, og som skal til slutt bidra til formulering av delproblemstillingene.

2.1 *Innovasjon*

Schumpeter har lagt grunnlaget for mye av forskningen som har blitt gjort innenfor innovasjonsfeltet. Riktignok finner vi tanker om innovasjon lenger tilbake i tid, men Schumpeter sin bok *Theory of Economic Development* (1934) satte begrepet innovasjon for alvor inn i teorier om økonomisk utvikling. Dermed blir Schumpeter på mange måter sett på som innovasjonens far (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Et viktig skille som Schumpeter var tidlig ute med, er skillet mellom oppfinnelse og innovasjon. Han viste til at skiftninger i økonomiske sykluser skyldes at ny innsikt eller ny kunnskap ble tatt i kommersielt bruk. Slike kommersialiserte innsikter definerte han som innovasjoner. En oppfinnelse er da den første forekomsten av en ide til et nytt produkt eller en ny prosess, mens innovasjon er det første forsøket på å sette ideen ut i praksis. For å klare det må aktøren kombinere ulike typer av kunnskaper, evner og ressurser.

I Schumpeter første teori var det entreprenøren som stod for dette og som gjennomførte innovasjonen. I hans andre teori tilpasset han entreprenør teorien til storbedriften, siden han så at bedriftene med sine FOU avdelinger begynte i større og større grad å ta over innovasjonsatferden til den enkelte entreprenøren (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005; Amdam m.fl., 2005). Det som står sterkest i dag sammen med kommersialiseringsprinsippet er hans teori om at innovasjoner kan institusjonaliseres eller som Van de Ven m.fl. (1999) sier implementeres.

Innovasjoner kan også klassifiseres i henhold til typer. I følge Schumpeter kan det skilles mellom fem ulike typer av innovasjoner: nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye kilder for levering, utnyttelse av nye markeder og nye organisasjonsformer. Det har vært

lagt mest vekt på nye produkter og nye produksjonsmetoder (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Et annen viktig skille, som også er basert på Schumpeters arbeid er kategoriseringen av radikale og inkrementell innovasjoner. Radikale innovasjoner endrer hele organisasjonen og gjør at det gamle blir fullstendig erstattet med det nye, som å innføre en helt ny type teknologi i organisasjonen. Mens inkrementelle innovasjoner går ut på å bygge videre på det som allerede eksisterer, som å gjøre små modifikasjoner på den gamle teknologien (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005; Van de Ven m.fl., 1999). Ulike typer av innovasjoner krever ulik type ledelse, da med spesielt tanke på implementeringen, spredningen og organisasjonens evner til å håndtere den. En organisasjon kan passe godt til en type innovasjon, men ikke like godt til den andre typen. En organisasjon som for eksempel fokuserer og setter pris på individualisme, kan ha en fordel i henhold til radikale innovasjoner. Derimot kan et mer kollektivt system gjøre det bedre i henhold til inkrementelle innovasjoner (Van de Ven m.fl., 1999). Hvordan organisasjonsformen eller strukturen fungerer blir derfor helt avgjørende. På lang sikt vil strukturen tilpasse seg til dag-til-dag praksisen organisasjonen omgås med. Strukturen vil da enten begrense eller utvide organisasjonens evne til å absorbere nye muligheter og kunnskaper som vokser frem i omgivelsen. Både Minzberg (1979) og Burns og Stalker (1961) har i sine respektive teorier argumentert for at ulike strukturelle funksjoner vil passe bedre i henhold til ulike typer av omgivelser. Men ettersom samfunnet har endret seg, har også litteraturen på området endret seg deretter. Alle organisasjoner kan i utgangspunktet lære og skape kunnskap, men deres læringsmønstre og innovasjonsevne vil variere. I de senere år har derfor litteraturen konsentrert seg i større grad om nye organisasjonsformer som er designet til å støtte organisasjonslæring og innovasjon. De mange ulike organisasjonsformene som eksisterer, kan grovt klassifiseres i to ulike idealtyper: **j-form og adhokratiet**. Begge typene er lærende organisasjoner med sterke innovasjonsevner, men de er ulike i henhold til deres struktur, hvordan de lærer og hvilken kompetanse de besitter. Den sistnevnte akkumulerer kunnskap gjennom prosjektteam der medlemmene besitter ulik ekspertise og har et fokus på radikale innovasjoner. Førstnevnte akkumulerer kunnskap gjennom felles problemløsninger som er lagret i rutiner med et fokus på inkrementelle innovasjoner (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Teoretiske tilnærminger til innovasjon, kan skilles inn i to ulike hovedretninger. En rasjonell og planlagt prosess og en sosial, politisk og menneskelig orientert prosess. (Fonseca, 2002) Jeg vil utdype dette noe mer i forbindelse med presentasjonen av hans teori senere i kapittelet. I tråd med disse to hovedretningene skilles det også mellom to ulike tilnærminger til innovasjonsprosesser og påfølgende kompetansebaser. Den lineære innovasjonsmodellen kan relateres til den analytiske kompetansebasen, og den interaktive innovasjonsmodellen kan relateres til den syntetiske kompetansebasen. Den lineære innovasjonsmodellen har en smal definisjon på innovasjon og bygger på antakelsen om at innovasjoner går gjennom faste og stegvise stadier fra forskning, til utvikling og til slutt produksjon. Dette tilsvarer at innovasjonens opprinnelse kan spores tilbake til FOU avdelingen og resulterer som regel i radikale innovasjoner. I senere tid har innovasjoner bevege seg mer over til en interaktive forståelse. Modellen definerer innovasjon mye bredere og bygger på antakelsen om at innovasjoner kommer som et resultat av en samhandling mellom bedrifter og omgivelser. Forståelsen erkjenner altså at innovasjoner ikke bare begrenser seg til radikale og tekniske nyskapninger, men også at sosiale prosesser har en avgjørende betydning. Bedriftens behov til å løse spesifikke problemer er ofte bakgrunnen for interaksjonen og vil innebære både inkrementelle og radikale innovasjoner. Videre hevdes det at den syntetiske kompetansebasen er basert på at innovasjoner stort sett oppstår gjennom eksisterende kunnskaper, hvor taus kunnskap vil ha en avgjørende betydning. Den analytiske kompetansebasen er stort sett basert på at innovasjoner oppstår gjennom nye kunnskaper, og tilsier at eksplisitte kunnskaper spiller en sentral rolle (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Skiftet fra en lineær modell til en interaktiv modell har også medført et økt fokus på regionale innovasjonssystemer og klyngedynamikker. I løpet av de siste årene har den geografiske konsentrasjonen blitt mer og mer markant. Et kjennetegn ved den moderne globale økonomien, er at innovative aktiviteter ikke er ensartet eller tilfeldig fordelt rundt et geografisk landskap. Dette er på grunn av at aktivitetene blir mer og mer kunnskapsintensive, noe som vil kreve deling av kunnskaper som igjen krever korte avstander, og dermed klyngedynamikker (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005). Sentral innenfor klyngeteorien er Porter (1998). Han definerer klynger som geografiske konsentrasjoner av ulike sammenkoblede bedrifter og institusjoner på et spesifikt felt som konkurrerer og samhandler med hverandre. I følge Porter (1998) har slike klynger tre effekter på konkurransen. Den første er at klyngen vil øke produktiviteten til de lokale

aktørene innenfor klyngen. Den andre er at klyngen styrer innovasjonens retning og fart, noen som ofte vil hindre at det kommer produktforbedringer utenfra. Den siste er at klyngen vil stimulere til nyetableringer av bedrifter innenfor klyngen. Den tette relasjonen mellom den interaktive modellen og klynger stammer fra det å identifisere og løse et behov, nærmere bestemt en bruker-produzent samhandling. Nye kunnskaper om brukerens behov eller problem vil ikke oppstå dersom bedriften arbeider i isolasjon. (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Til tross for ulike atskillelser i innovasjonslitteraturen og til tross for de ulike definisjonene og oppskriftene på hva innovasjon er og hvordan det bør håndteres, så er de aller fleste enige om at innovasjon leder til nye måter å gjøre ting på. Denne oppgaven vil legge til grunn Van de Ven m.fl. (1999) sin definisjon av innovasjon. Han hevder at så lenge som en ide oppleves som ny for organisasjonen, så er det en innovasjon, selv om andre måtte oppleve det som en imitasjon av noe som allerede eksisterer. Denne definisjonen inkluderer både teknologisk innovasjon (ny teknologi, produkter og tjenester) og administrativ innovasjon (nye rutiner, prosedyrer og organisasjonsformer) Videre presiserer han viktigheten av å ikke skille mellom teknologiske og administrative innovasjoner, fordi et slikt skille vil skape en fragmentert forståelse av innovasjonsprosessen. Dette er ugunstig på grunn av at mange innovasjoner inneholder både teknologiske og administrative komponenter.

2.2 Readapsjon kontra rutinebaserte handlinger

Et viktig bidrag rundt innovasjonsbeslutningsprosessen er arbeidet til Lawrence Mohr (1987). Det er en kritikk mot den tradisjonelle innovasjonsforskningens tendens til å ofte skille ut et begrenset sett med egenskaper fra utfallet. Derimot mener han at det er en mer kompleks innovasjonsbeslutningsprosess, der utfallet ikke kan forklares med en slik stabilitet. Som et alternativ illustrerer han to ulike tilnærminger til hvordan innovasjon blir drevet i organisasjoner. Tilnærmingene karakteriseres som prosessbeskrivende, som tilsvarende at de to ulike typene tar for seg selve prosessen, og ikke utfallet av innovasjonen. Tilnærmingene tar utgangspunkt i den enkelte som samlet sett representerer organisasjonsatferden. Mohr argumenterer for at innovasjonsprosesser kan tolkes i henhold til enten readapsjon eller rutinebaserte handlinger.

Innovasjon som readapsjon er basert på en atferdsmessig treghet. Med det menes det at individer innenfor en slik modell er så programmert at deres handlinger vil følge et bestemt mønster av etablert atferd som er iboende i organisasjonen. Dette mønsteret holder organisasjonen som helhet fast ved, til tross for at de både ser og har muligheten til å endre sin atferd. Grunnen til denne motstanden mot nye innovasjoner kommer av at endringen vil medføre et behov for nye arbeidsmåter og organisasjonsformer. Det vil innebære at organisasjonen må bryte med den nåværende praksisen, og dermed blir de ikke sett på som hensiktsmessig. March og Levinthal (1993) peker også på et viktig poeng i denne sammenhengen. Når organisasjoner mestrer omgivelsene sine på en god måte, og stadig utvikler (utnytte) kompetansen om den nåværende praksisen, så vil de også legge det meste av sitt fokus på den praksisen. Faren er at dette kan bli tolket som en begrunnelse for å holde på den eksisterende praksisen, og dermed ligge etter konkurrentene. Dette definerer March og Levinthal (1993, s.106) som suksessfellen; altså ved å begrense seg for nye muligheter, kunnskap og læring kan man få en tilstand av atferdsmessig treghet. Noen enkeltindivider vil nok over tid ha gjort mindre endringer i disse mønstrene, men slike individer vil ikke klare å reprodusere de lenge nok i forhold til de som motstår slike endringer. Og en atferdsmessig endring må forekomme på et kollektivt nivå, og ikke bare på et individnivå. Det kan virke merkelig hvorfor nye innovasjoner tilslutt blir tatt i bruk, men svaret er at sterke endringskrefter tvinger organisasjonen til adopsjon. Dette er ofte krefter som går på å redusere kostnadene eller å øke konkurransevnen i markedet, altså en endring som vil være mer fordelaktig enn den nåværende situasjonen (Mohr, 1987).

Innovasjon som rutinebaserte handlinger er basert på at innovasjoner kommer mer naturlig til organisasjonen, som en normal flyt. Her er ikke innovasjon et forstyrrende element, men en del av rutinen til organisasjonen. Dette forklares spesielt godt ved eksempelet til Simon (1969, gjengitt i Mohr, 1987) om mauren som skal krysse en ujevn strand:

Mauren går i en ujevn retning, bestående av opp, ned og ut til siden forflytninger. I tillegg stopper den opp for å utveksle informasjon med andre. Dette er et resultat av at den møter på ulike hindringer på veien, som den ikke kunne forutsi og dermed planlegge for. Mauren vet hvor den skal, men vet ikke på forhånd hvordan den skal komme dit. Det er riktignok ikke en tilfeldig vei, fordi man ser hvilken retning mauren sikter seg inn på. Ujevnheten representerer bare de ulike tilpasningene den har tatt på veien mot målet.

Som vi ser fra eksempelet, er maurens retning ujevn, kompleks og vanskelig å beskrive. De tre nevnte faktorene representerer maurens omgivelse og ikke mauren i seg selv. I tillegg ser vi at mauren stopper opp og utveksler informasjon med andre. Erfaringer fra slike selvorganiserte samtaler kan være verdifulle, ved at mauren tilpasser seg hindringene basert på ny innsikt som en konsekvens av interaksjonen. (Fonseca, 2002). Poenget er at kompleksiteten i maurens atferd reflekterer kompleksiteten som finnes i omgivelsene. Derfor vil organisasjoner innenfor denne modellen hele tiden ta i bruk nye muligheter og innovasjoner gjennom organisasjonens formelle rutineoppgaver, og ved å foreta stegvise og inkrementelle endringer i samsvar med omgivelsen. Eksempler på rutinebaserte handlinger kan være problemorientert søking, imitere andre, overvåke markedet, justeringer for å forbedre ytelsen, rekruttere medarbeidere som tilfører ønsket kompetanse og kunnskap og samarbeide ved å plukke opp ideer fra eksterne aktører som leverandører, kunder eller konsulenter. Disse eksemplene er ikke bestemmende faktorer for innovasjon, men de viser hvordan helt enkle og ordinære rutiner kan resulterer i innovative aktiviteter. (Mohr, 1987)

2.3 Komplexitet og innovasjon i organisasjoner

Fonseca (2002) sitt arbeid bygger på en kritikk av de to dominerende teoriretningene innenfor litteraturen, henholdsvis den klassiske og nyklassiske økonomiske teorien og den evolusjonære økonomiske teorien. Uavhengig av hvorvidt innovasjon blir sett på som en rasjonell prosess eller som en intuitiv prosess, har begge en antakelse om at prosessene kan kontrolleres av mennesker. Det er denne antakelsen som er utgangspunktet for hans teori om innovasjon som prosesser av kommunikativ interaksjon

Den klassiske og nyklassiske økonomiske teorien ser på innovasjon som en rasjonell og planlagt prosess. Det innebærer at organisasjonen innoverer bevisst og målrettet på grunnlag av endringer i omgivelsen gjennom en stegvis modell. En slik systemtankegang impliserer at innovasjonsprosessene kan kontrolleres.

Den evolusjonære økonomiske teorien ser på innovasjon som en sosial og politisk prosess. Det tilsvarer et mer menneskelig fokusert perspektiv hvor strukturer, ledere, kollektive visjoner og kulturer påvirker kunnskapen og legger til rette for en innovativ atferd. Den forkaster den rasjonelle biten ved å mene det er vanskelig å kontrollere innovasjoner. Imidlertid mener den at det er fullt mulig å designe og kontrollere konteksten til organisasjonen.

Den kommunikative interaksjons teorien til Fonseca ser på innovasjoner som prosesser av samhandling mellom mennesker i en sosial setting. Det er innenfor slike samhandlingsmønstre ny kunnskap vokser frem ved at den bli synliggjort av relasjonen. Den nye kunnskapen eller innsikten blir til ved at samhandlingen består av ulike kommunikasjonsprosesser som preges av både en forståelse og en misforståelse. Dette skaper en form for kaos og som vil kreve problemløsning. Med andre ord, innovasjon er fremveksten av ny kunnskap, og denne nye kunnskapen oppstår i forbindelse med samtaler mellom mennesker. Slike relasjoner kan ikke kontrolleres.

La oss se på noen poeng fra eksempelet til Fonseca om sivilingeniøren Oliveiras innovasjonsreise for å illustrere dette noe nærmere. Kort fortalt, har Oliveira fått i oppgave å vurdere skadene til et kloakksystem som har blitt utsatt for oversvømmelse. Problemet er at avløpsrøret består av sirkulære betongrør, der rørene er forseglet mot hverandre med en gummiring. Han oppdaget at betongrørene ikke hadde vært i stand til å holde på den turbulente vannstrømmen som oppsto. Han visste at avløpssystem ikke ville klare å håndtere turbulente strømmer av vannmasse slik som en oversvømmelse ofte fungerer.

Et av det viktigste mønsteret som kan identifiseres i henhold til Oliverias innovative aktiviteter, var at ideene kom som et resultat av en rekke ulike samtaler som var sterkt preget av overlappende mangfold og som kunne oppleves som misforståelser. Oliveira deltok i flere ulike samtaler over en lang periode der ulike synspunkter, ønsker og behov kolliderte med hverandre. Det er de ulike synspunktene som er bemerkelsesverdige her, og ikke de delte synspunktene som samsvarte. Erfaringene fra disse selvorganiserte samtalene kan ta prosessen et steg videre og verdsettes dersom det produseres ny innsikt eller kunnskap om det aktuelle samtalemne. En potensiell fallgrube her er bevisst og målrettet å organisere slike sosiale prosesser for å gjøre dem kontrollerbare i arbeidet med innovasjoner. Dette på grunnlag av at innovasjoner vokser frem når samtalene inneholder

et overlappende mangfold som kan oppleves som misforståelser befinner seg på et kritisk nivå, altså at ingen umiddelbar handling er mulig å foreta basert på de ordene som blir uttalt. Som da Oliverias kollegaer i Sintra misforstod potensialet som lå i å bruke ovale rør. Kollegaene hevdet at det ikke var deres rolle som kommunale ingeniører å blande seg borti design, produksjon og transport av materialet, siden ovale rør vil kreve endringer i alle tre nevnte. Et viktig poeng er at ny kunnskap vil bare oppstå når mennesker utvikler konkrete handlinger innenfor en kompleks og aktiv prosess. Dette gjorde Oliveira ved å lage prototyper av rør som var vannrette fremfor loddrette.

Flere av interaksjonene Oliveira deltok i, kan karakteriseres som lite effektive, siden de inneholdt mye repetering av det samme. Med andre ord, så var de kommunikative interaksjonene kjennetegnet av redundans (Fonseca 2002, s.45) Sett i ettertid, var mye av det Oliveria gjorde fornuftig, til tross for at flere av interaksjonene ikke fikk han et steg videre. Når det er sagt, resulterte ofte disse interaksjonene til ny kunnskap som han kunne hente frem i forbindelse med andre utfordringer. Eksempelvis utviklet han de L-formede betongelementene, som viste seg å ikke løse det problemet han sto ovenfor her og nå, men som han brukte senere i forbindelse med et annet prosjekt.

Oliveira opererte innenfor et nettverk av ulike relasjoner. Han hadde kontakt med mennesker innenfor det nasjonale laboratorium, finansinstitusjoner, styret i vitenskapelig forskning, bystyret, offentlige kontorer og bedrifter. Dette gjorde at han kunne diskutere ideer med mange ulike kilder under unnfangelsesfasen av innovasjonen eller svangerskapsperioden (Van de Ven m.fl., 1999). Det sørget for kommentarer, informasjon, kritikk og forslag. De fleste av disse relasjonene var av uformell karakter, relasjoner som han selv hadde opparbeidet under sin karriere. Selve prosessen som ledet til innovasjonene var ikke-lineær og ikke en planlagt prosess. Dette er et utsagn som Van de Ven m.fl. (1999) også deler. Det var flere utilsiktede utfall og hendelser, som han kontinuerlig klarte å svare på med hjelp fra de ulike relasjonene, og som tilslutt formet det endelige utfallet. Vi kan si at innovasjonsprosessen var på mange måter en uformell samtaleprosess, hvor relasjoner og mangfold var av uvurderlig karakter.

2.4 Innovasjonsreisen

Tiden mellom ideen og det endelige utfallet er det som kalles innovasjonsprosessen (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005). Det finnes flere ulike rammeverk for å beskrive denne innovasjonsprosessen, både i henhold til den lineære modellen og den interaktive modellen.

Innovasjoner har ofte vært forstått som en lineær og stegvis prosess som kan kontrolleres av innovatøren selv. Av den grunn, har en stor andel av litteraturen på feltet fokusert på tilretteleggelsen eller konsekvensen (utfallet) av innovasjoner, som da svarer til den lineære modellen. Imidlertid er de fleste innovasjonsprosessene mer komplekse og usikrere enn hva en slik tilnærming antyder. (Van de Ven m.fl., 1999)

Vår forskning av en rekke forskjellige innovasjoner har ikke funnet noen støtte til en stegvis modell av innovasjoner og ikke noen støtte for en lineær modell av prøving og feiling (Van de Ven m.fl. 1999, s.4).

Arbeidet til Van de Ven m.fl. (1999) skiller seg fra annen litteratur på feltet ved å være opptatt av hvorfor og hvordan innovasjoner faktisk oppstår, utvikles, vokser frem og/eller stopper opp. Mennesker som er involvert i innovasjoner, som enten entreprenør, medarbeider, forkjemper eller leder vil ha et behov for å vite hvorfor innovasjoner oppstår med tanke på å reprodusere. I tillegg vil de også ha et behov for å vite hvordan, med tanke på å dirigere prosessene på best mulig måte. En slik reise er derimot meget uforutsigbar og vanskelig å kontrollere. Det gjør at teorien ikke kan være helt presis i å fortelle hva aktørene skal gjøre i eksakte situasjoner og heller ikke presis i å fortelle hvordan innovasjoner til slutt vil utspille seg. Imidlertid gir den noen fundamentale retningslinjer for hvordan man håndterer innovasjoner. Slike retningslinjer er nyttig for å forstå de ulike prosessene, sekvensene og retningene innovasjoner preges av. Innovasjonsreisen er et produkt av 17 års forskning og studier av 14 ulike innovasjoner fra konsept til implementering. Til tross for den kompleksiteten og uforutsigbarheten som eksisterer ved innovasjoner, identifiserte Van de Ven m.fl. (1999) at den gjennomgår tre hovedfaser med tilhørende 12 kategorier.

Initieringsfasen:

Innovasjon blir ikke startet på impuls, av dramatiske hendelser eller av en ensom entreprenør. I de fleste tilfeller startes det med en utvidet **modningsfase** som kan vare opp til flere år og hvor tilsynelatende tilfeldige hendelser oppstår og setter i gang initieringsfasen. Slike hendelser leder menneskene og organisasjonen i ulike retninger og ofte i skjæringspunktet med andre aktiviteter. Disse skjæringspunktene gir anledninger for interaksjon med andre, som igjen gir tilgang til nye muligheter og potensielle ressurser. Til tross for mange tilfeldige hendelser, blir det i flere av studiene identifisert en eller flere entreprenører eller forkjempere som står i fronten for de innovative aktivitetene. Dette er mennesker som er sentrale drivkrefter når det gjelder å koble og integrere ulike uavhengige hendelser, aktiviteter og aktører sammen. Konsentrert innsats for å initiere innovasjonen utløses av **sjokk**, som kan både være interne og eksterne kilder, eksempelvis nytt lederskap, likviditetskrise, produktfiasko, økte markedsandeler. Sjokk innehar en viktig rolle ved at det skaper en driver for å løse noe for organisasjonen. En hendelse som markerer slutten på initieringsfasen og starten på utviklingsfasen, er at det blir lagt **planer** for utvikling av innovasjonen. Dette innebærer elementer som finansiering, ressurser og klarsignal fra ledelsen.

Utviklingsfasen:

Dette er en fase hvor innovasjonen blir svært kompleks, siden den opprinnelige enkle ideen **spre**r seg til flere ulike ideer, muligheter og retninger. Med andre ord, så stimulerer utviklingen av ideen til flere ulike parallelle og uavhengige aktiviteter. I forbindelse med studiene blir ofte spredning observert som et resultat av arbeidsdelingen mellom funksjoner og avdelinger i organisasjonen, selv i enkle produkt innovasjoner. En annen fellesnevner ved innovasjonsreisen er at **tilbakeslag** eller motgang ofte inntreffer. Det kommer som regel av at planene som ble lagt i starten ikke går som planlagt eller at eksterne hendelser oppstår. Underveis i innovasjonsreisen vil det ofte forekomme **endringer i presentasjonskriteriene**, altså endringer i hvilken spesifikk egenskap innovasjonen bør være i stand til å demonstrere for å kunne oppnå utfallet. I de fleste av innovasjonene som ble studert, består innovasjonsteamene av medarbeidere som hadde **flytende deltakelse**. Dette innebærer deltidsarbeidere, høy grad av utskiftninger og varierende grad av erfaringer i henhold til utvikling av innovasjoner. Mer konkret betyr det

at medarbeidere og andre aktører er tilkoblet og frakoblet i prosessen over tid i henhold til deres interesse og forpliktelse. Ved flytende deltakelse av medarbeidere får man først og fremst stor grad av fleksibilitet, men får også en verdifull tilgang til nye perspektiver, kunnskaper og kompetanser som definitivt er en fordel når problemer og utfordringer skal løses. **Topplederen** er som regel involvert gjennom hele utviklingsfasen gjennom å påta seg ulike roller, som utgjør en balanserende funksjon i forhold til innovasjonsteamet. Ettersom innovasjonen utvikles over tid, involveres flere og flere aktører i arbeidet. Et komplekst nettverk av **relasjoner** vokser frem, der ulike aktører deltar i en serie av transaksjoner som er nødvendige for å bevege innovasjonen fremover. Aktiv bruk av relasjonene vil ofte utvikle en rekke utilsiktede konsekvenser, av både positiv og negativ karakter. Innovasjonsreisen handler ikke bare om utviklingen av ideen, men også å utvikle og skape en **infrastruktur** for industrien. Det vil si institusjonelle normer, grunnleggende vitenskapelig kunnskap, finansiering og kompetente menneskelige ressurser. I henhold til studiene ble det observert at en slik kollektiv innsats varierte i stor grad.

Implementeringsfasen / avslutningsfasen:

Implementeringsfasen begynner når innovasjonen er skapt og ferdigutviklet. Denne fasen inneholder prosesser for å introduserer innovasjonen til markedet gjennom å gjøre den overførbar og spre den til potensielle brukere. Imidlertid ble det observert at **adopsjon** og implementeringsaktiviteter foregikk gjennom hele utviklingsfasen, gjennom å koble og integrere det nye med det gamle, i motsetning til å erstatte. Ved integrering får man en overlappende situasjon. Dette øker sannsynligheten for suksess. Innovasjonen **avsluttes** når den er implementert og institusjonalisert, eller når ressursene tar slutt. Først her vet organisasjonen hvorvidt arbeidet har vært vellykket eller ikke.

2.5 Kunnskapslærende organisasjoner

Organisasjonslæring og kunnskapsutvikling ser på innovasjon som en prosess som tar i bruk nye problemløsninger basert på ny kunnskap (Fagerberg, Mowery og Nelson, 2005).

Det er ulike faktorer som påvirker innovasjonsevnen, men den avgjørende faktoren er imidlertid kunnskap. Som vi har sett på tidligere så handler innovasjon om noe nytt, og

man kan ikke skape noe nytt hvis man sitter med den samme kunnskapen. Da kan man bare skape akkurat det samme. Med andre ord, i det man skaper noe nytt, så er det gjort på basis av ny kunnskap. Det blir derfor viktig å påpeke at man kommer seg ikke unna kunnskapsbegrepet når man behandler innovasjonsbegrepet. På en annen side, er kunnskapsbegrepet et helt eget felt innenfor litteraturen. Derfor tas det utgangspunkt i Nonaka og Takeuchi (1995) sitt arbeid om kunnskapsutvikling som på mange måter er vel så mye en innovasjonsteori som en kunnskapsteori.

Nonaka og Takeuchi (1995) sitt arbeid innenfor læring og kunnskapsutvikling er helt sentralt når vi snakker om innovasjon og kunnskap. De knytter læring opp mot innovasjon for å forklare hvordan kunnskap oppstår i organisasjoner. De hevder at den suksessen japanske bedrifter har opplevd, stammer fra deres ekspertise og evner til å skape organisatorisk kunnskap.

Det vi mener med å skape organisatorisk kunnskap er evnen som bedriften har til å skape ny kunnskap, spre den gjennom hele organisasjonen og praktisere den i produkter, tjenester og systemer. Skapelsen av organisatorisk kunnskap er nøkkelen i hvordan japanske bedrifter innoverer. De er spesielt gode på kontinuerlige og inkrementelle innovasjoner. (Nonaka og Takeuchi 1995, s.3)

Gjennom en rugby metafor forklarer de hvordan japanske bedrifter utvikler nye produkter: Ballen blir sendt frem og tilbake i teamet samtidig som laget forflytter seg fremover på banen som en enhet. Ved at ballen blir trygt sendt frem og tilbake innad viser at det foreligger en felles forståelse om hva de skal gjøre og hvor de skal hen. Subjektive innsikter, intuisjoner og magefølelser omfavnes. Og det er nettopp det ballen forestiller, nemlig idealer, verdier og følelser. Videre så sendes ikke ballen i en lineær eller sekvensiell linje i rugby, men ballbevegelsene oppstår som en konsekvens av samspillet mellom spillerne. Med andre ord, avgjørelsene som blir tatt der og da er basert på tidligere erfaringer. For å score et mål, kreves det en god interaksjon mellom teamet. En slik innovativ og interaktiv prosess er koblet opp mot hvordan kunnskaper skapes i organisasjonen. (Nonaka og Takeuchi, 1995)

Kunnskap betegnes som dynamisk siden det skapes gjennom sosiale interaksjoner mellom individer og organisasjoner. Videre er den avhengig av en kontekst for å gi mening. Uten

en kontekst, er det bare informasjon. Kunnskap er også humanistisk, ettersom den er relatert til menneskelige handlinger. Relasjonen vil altså medføre subjektive forpliktelser og oppfatninger. På grunnlag av dette, vil det gå fra informasjon til kunnskap når den blir tolket av individer, blir gitt en kontekst og forankret i de involvertes forpliktelser og oppfatninger. Denne forståelsen bringer oss inn på et viktig skille innfor kunnskap, skille mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. **Eksplisitt kunnskap** kan uttrykkes eller verbaliseres i ord eller i tall, som lett kan deles med andre gjennom data, manualer eller formler. Det tilsier at slike kunnskaper kan behandles, overføres og lagres relativt lett. I motsetning, er **taus kunnskap** veldig personlig og vanskelig å uttrykke. Det gjør at det er veldig vanskelig, hvis ikke umulig å dele med andre. Det kommer av at taus kunnskap er forankret i individets handlinger og erfaringer (teknisk dimensjon), samt individets oppfatninger, verdier og følelser (kognitiv dimensjon). For at taus kunnskap skal kunne kommuniseres og deles innenfor organisasjonen, må den bli omdannet til ord eller tall for at det skal gi mening for andre. Denne utfordringen er opphavet til det som har fått betegnelsen SEKI modellen som beskriver hva som skjer når taus og eksplisitt kunnskap samhandler med hverandre, og på den måten skaper ny kunnskap. (Nonaka og Takeuchi, 1995)

Relevansen for denne oppgaven ligger ikke i se på selve innholdet i prosessene, men mer på hvordan innovasjon forstås som en prosess av læring og kunnskapsutvikling. Nye kunnskaper blir utviklet for å løse nye problemer. Siden nye kunnskaper er viktig for innovative aktiviteter, blir det viktig at organisasjonen legger til rette og fremmer et slikt arbeid. Vi ser at en slik forståelse har også klare likhetstrekk med både Van de Ven m.fl. (1999), Fonseca (2002) og Mohr (1987). For at kunnskapsskapende aktiviteter skal finne sted så må organisasjonen ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) sørge for en organisatorisk kontekst som tilrettelegger for gruppe aktiviteter, samt dannelse av kunnskap og akkumulering av kunnskap på individnivået. Funksjonen til en slik tilrettelegging vil fremskaffe og spre den tause kunnskapen. Det vises til fem vilkår som er nødvendig på organisasjonsnivået for å kunne fremme kunnskapsutvikling. Disse vilkårene er: intensjon, autonomi, svingninger og kreativ kaos, redundans og nødvendig variasjon. I senere tid har Nonaka og Teece (2001) utvidet med et sjette vilkår: tillit og omsorg.

Kunnskapsutvikling drives frem av organisasjonens **intensjon**, som handler om organisasjonens vilje til å nå sine mål. Arbeidet med å oppnå intensjonen uttrykkes som

regel gjennom organisasjonens strategi. Det andre vilkåret er å tilrettelegge for **autonomi** på individnivået. Alle medarbeiderne i organisasjonen, så langt forholdene tillater det, bør ha en stor grad av handlefrihet. Å ha medarbeidere med stor grad av frihet kan åpne opp et rom for uventede muligheter som organisasjonen kan dra nytte av. Det tredje vilkåret som er **svingninger og kreativt kaos**, kan stimulere interaksjonen mellom organisasjonen og den eksterne omgivelsen. Dersom organisasjonen er åpen for nye muligheter som kommer fra omgivelsen, kan de utnytte disse mulighetene for å utvikle kunnskapene. Når organisasjonen utsettes for svingninger, vil det stilles spørsmålstegn til nåværende rutiner, vaner og tenkemåter. Slike svingninger vil dra organisasjonen ut av komfortsonen og dermed føre til en revurdering av tenkemåtene og perspektivene. Denne kontinuerlige prosessen ved at medarbeiderne stiller spørsmålstegn til nåværende praksis, er det som fører til at ny kunnskap vokser frem. Altså, svingninger fra omgivelsene bryter ned nåværende praksis, og medarbeiderne blir derfor tvunget til å skape ny kunnskap for å komme seg opp igjen. `` Orden ut fra kaos`` (Nonaka og Takeuchi 1995, s.79) Kaos oppstår ofte når organisasjonen står ovenfor en form for krise, slik som nedgang i salg eller vekst hos konkurrentene. Imidlertid, kan kriser også oppstå gjennom at ledelsen med intensjon setter utfordrende mål til medarbeiderne. En slik krise som er med intensjon, kalles *kreativt kaos*, og fungerer ved at det øker bevisstheten og kreativiteten til å løse problemer. Det fjerde vilkåret for kunnskapsutvikling er **redundans** som handler om å tilrettelegge for at medarbeiderne har overlappende kunnskaper, samt ansvar og oppgaver. Det vil si å bevisst tillegge kunnskaper utover den kunnskapen som kreves for å gjøre det daglige arbeidet som man er satt til. Med andre ord, for å få til kunnskapsutvikling må medarbeideren / medarbeiderne dele de nye konseptene med andre som ikke nødvendigvis umiddelbart vil ha bruk for den. Deling av en slik redundant informasjon vil bringe frem deling av taus kunnskap, siden individene kan føle og forstå hva andre prøver å uttrykke (en felles referanseramme). Videre pekes det på at tiltak som regelmessige møter, uformelle settinger og mellomledere, vil øke eller vedlikeholde redundans. Det femte vilkåret handler om å ha **nødvendig variasjon** mellom organisasjonen og omgivelsen. Med det mener Ashby (1956, gjengitt i Nonaka og Takeuchi, 1995) at en organisasjons interne mangfold må samsvare med variasjonen og kompleksiteten i omgivelsen, for å klare å håndtere de utfordringene som kommer fra omgivelsen. Et mangfoldig personale vil øke sannsynligheten for det. Nødvendig variasjon vill hjelpe organisasjonen til å opprettholde balansen mellom orden og kaos. En måte å takle komplekse omgivelser på, er å ha en så flat organisasjonsstruktur som mulig, hvor avdelingene er koblet sammen

gjennom et informasjonsnettverk. En annen måte er å rotere medarbeiderne rundt i organisasjonen regelmessig for å muliggjøre tilegnelse av tverrfaglig kunnskap. Det siste vilkåret **omtanke, tillit og tilknytning** er viktig på grunnlag av at slike kvaliteter danner grunnlaget for kunnskapsutviklingen. Ny informasjon kan skape maktkonflikter, ved at individet bli motivert til å holde på den nye informasjonen og dermed ikke dele den og dermed ikke kunnskapsutvikling. (Nonaka og Teece, 2001) Det må eksistere tillit blant menneskene og det må være et positivt miljø for å muliggjøre gode kommunikative læringsprosesser og samhandling på tvers av avdelingene (Rønhovde, 2012).

Som nevnt ovenfor så trenger kunnskap en kontekst for å utvikles. Den trenger nærmere sagt en fysisk kontekst, og begrepet Ba, som kan oversettes med plass eller sted, er en slik kontekst. «Ba er her definert som en delt kontekst, hvor kunnskap blir delt, utviklet og benyttet» (Nonaka og Teece 2001, s.22) Ledelsen kan bygge Ba gjennom å tilrettelegge for et fysisk sted, som et møterom, et virtuelt sted, som et datanettverk eller et mentalt sted, som felles mål. Dette er også et begrep som har kommet i forbindelse med senere arbeid. Begrepet er relevant i denne sammenhengen siden ba skapes mellom aktører og mellom aktører og omgivelsen og vil derfor være et sted som har påvirkningskraft på organisasjonens innovative aktiviteter. (Nonaka og Teece, 2001).

2.6 Oppsummering

Begrepet innovasjon er et stort fagfelt som medfører et stort mangfold av litteratur. Denne oppgaven representerer en liten del av de teoretiske rammene som eksisterer. Imidlertid bidrar innledningen av kapittelet til en økt forståelse av innovasjon på et mer generelt grunnlag og en økt forståelse av noen viktige skiller som eksisterer innenfor litteraturen. Slike forskjeller vurderer jeg som viktig å påpeke, først og fremst for forståelsen av innovasjon, men også for etterhvert å plassere hvor organisasjonen befinner seg. Videre ble det presentert noen teorier som jeg mener, vil belyse problemstillingen på en god måte og som viser hvordan innovative aktiviteter skapes. En annen effekt er at teoriene er med på å avgrense oppgaven i forhold til hvor mange ulike elementer som skal undersøkes, samtidig som teoriene representerer ulike fokusområder men allikevel innenfor den samme retningen. Mohr (1987) forklarer kompleksiteten som finnes i forhold til

innovasjonsbeslutninger, hvor organisasjonen kontinuerlig blir utsatt for nye muligheter fra omgivelsen. Han gjør et skille mellom de som foretar mange og inkrementelle innovasjoner og mellom de som foretar få og radikale innovasjoner. Fonseca (2002) støtter denne kompleksiteten og argumenterer for at det er samhandlingen mellom ulike typer av relasjoner som vil resultere til nye løsninger. Han illustrerer en tilfeldig reise, hvor viktigheten ligger i å være utforskende i kontakten med andre mennesker. Resultatet av det vil kunne lede til nye kunnskaper og dermed et steg nærmere fruktbare løsninger. En slik tankegang bekreftes gjennom en mer formell modell av Van de Ven m.fl. (1999) som benevnes som innovasjonsreisen. Forfatterne identifiserer noen like mønstre som en innovasjon går igjennom, hvor reisen preges av tilfeldighet og mange ulike hendelser som inntreffer. Mens Fonseca (2002) fokuserer på alle typer av relasjoner, fokuserer Nonaka og Takeuchi (1995) en hel del mer på relasjonene mellom medarbeiderne og hvordan de sammen kan forbedre innovasjonsevnen gjennom læring og deling av kunnskaper. Og som nevnt under presentasjonen av Nonaka og Takeuchi (1995) tas det primært utgangspunkt i deres tilnærming til innovasjon.

2.7 Delproblemstillinger

På bakgrunn av de teoriene som har blitt beskrevet ovenfor, vil jeg nå presentere to delproblemstillinger. Deres funksjon vil være å operasjonalisere arbeidet ytterligere og utgjøre rammen for analysedelen i oppgaven.

1. Er innovasjonsevnen i Wonderland basert på rutinemessige handlinger eller er de mer preget av readapsjon?
2. På hvilken måte involveres medarbeidere og samarbeidspartnere i de ulike fasene i innovasjonsreisen?

I henhold til den første delproblemstillingen, vil intensjonen være å undersøke hvordan Wonderland arbeider med innovasjon og hvorvidt inkrementelle eller radikale innovasjoner er mest utbredt i organisasjonen. Dette skal gjøres først og fremst gjennom Mohr (1987), som betyr å se på om Wonderland preges av rutinebaserte handlinger som kontinuerlig tar i bruk nye endringer fra omgivelsen eller om Wonderland preges av

motstand og dermed kun tilpasser seg når det er den eneste utvei. Fonseca (2002) og Nonaka og Takeuchi (1995) vil også være viktige bidrag i denne settingen.

I henhold til den andre delproblemstillingen, vil intensjonen være å se på en spesifikk innovasjon som Wonderland har foretatt og se på hvordan ulike aktører påvirker den prosessen, sett spesielt gjennom Van de Ven m.fl. (1999) sin teori om innovasjonsreisen. Dessuten vil også Fonseca (2002) og Nonaka og Takeuchi (1995) ha viktige bidrag.

3.0 Metodisk tilnærming

I denne delen vil jeg presenterer den metodiske fremgangsmåten som ligger til grunn for oppgaven. Hvilken metode man velger, vil være avhengig av hva man ønsker å undersøke. Derfor vil jeg her se på hvilken metode og fremgangsmåte som er best egnet til å benytte seg av i forbindelse med denne undersøkelsen. Deretter vil jeg beskrive hvordan selve undersøkelsen ble gjort i praksis, før jeg avslutter med å se på reliabiliteten, validiteten og begrensninger for oppgaven.

3.1 *Forskningsdesign*

Enhver empirisk undersøkelse har en eller annen form for et forskningsdesign. Det kan defineres som en logisk sekvens som kobler den empiriske dataen sammen med problemstillingen og til slutt konklusjonene. Med andre ord, en plan om hvordan man kommer seg fra et sted til et annet. Et sted er problemstillingen som skal besvares, og et annet sted er konklusjonene som skal tas. Essensen i et forskningsdesign er å unngå en situasjon hvor dataen som innhentes, ikke samsvarer med problemstillingen (Yin, 2009).

Jeg ønsker i denne oppgaven å forsøke å finne ut hvordan ulike interne og eksterne aktører påvirker en organisasjons evne til å være innovativ og kunnskapsutviklende. Spørsmålet blir da hvordan man skal gå frem for å undersøke det? I samfunnsvitenskapen opereres det med et hovedskille mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode. Begrepet metode betyr konkrete fremgangsmåter for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo, 2004). De nevnte metodene har noen like prinsipper, slik som å identifisere et problem, lese relatert litteratur og samle og analysere data. Imidlertid er det også noen vesentlige forskjeller mellom de to typene (Leedy og Ormrod, 2014).

Kvantitativ metode innebærer å samle inn måledata som kan kvantifiseres. Dataen er altså uttrykt i form av tallmateriale som analyseres gjennom statistiske metoder og standardiserte analyseteknikker. Basert på eksisterende teorier utarbeides hypoteser som danner grunnlaget for undersøkelsen og testes opp mot dataen. De vanligste verktøyene i kvantitativ metoder er spørreskjema, strukturert observasjon og dokumentanalyse. Fordelen med en kvantitativ metode er at man har muligheten til å undersøke store utvalg, noe som også øker legitimiteten når funnene skal generaliseres. Ulempen er at det kan oppstå tvil om man måler det man egentlig er ute etter. Eksempelvis ved et spørreskjema

som er den mest vanlige formen for innhenting av data, kan respondenten oppfatte spørsmålene på en annen måte enn det som var intensjonen (Leedy og Ormrod, 2014).

Kvalitativ metode innebærer at man undersøker mindre utvalg, og arbeider med ord fremfor med tall som i den kvantitative metode. Alle kvalitative undersøkelser har to ting til felles. Det første er at fokuset ligger på et fenomen som fremkommer i den virkelige verden. Det andre er at man studerer kompleksiteten som finnes i det fenomenet. Med andre ord, betyr det å gå i dybden og studere trekk og kjennetegn ved fenomenet. I kvalitativ metode finnes det ingen standardiserte analyseteknikker, men består mer av å beskrive og tolke det aktuelle fenomenet. De vanligste verktøyene i kvalitativ metode er intervju, observasjon og dokumentanalyse. Dybdeintervju er en av de vanligste verktøyene innenfor metoden. Dette er et verktøy hvor respondenten er aktivt involvert og hvor det er mulig for intervjueren å fange opp kommunikasjon som ikke bare går på ord, men også kroppsspråk, tonefall og lignende signaler. Dybdeintervjuene kan være ustrukturerte eller semistrukturerte. I forhold til førstnevnte vet man på forhånd hvilket tema samtalen skal dreie seg om, og snakker om det i samtalen. Mens, i et semistrukturert intervju har man på forhånd utarbeidet en intervjuguide som omfatter mer konkrete spørsmål som intervjueren ønsker å gå inn på i løpet av samtalen. Intervju representerer en fleksibel fremgangsmåte, siden intervjueren har mulighet til å endre og tilpasse underveis som dataen fremkommer. Fordelen med en kvalitativ metode er muligheten for å gå i dybden i fenomenet, og ikke bare skrape på overflaten. En annen fordel er at det er en fleksibel metode totalt sett, at både fremgangsmåten og forskningsspørsmålet kan justeres på veien. Den kvalitative metoden er blitt kritisert for å være subjektiv, siden forskeren bestemmer og påvirker hva som skal vektlegges i både datainnsamlingen og i analysen. Derfor er objektiviteten et viktig begrep gjennom hele prosessen. Man kan også stille spørsmålet om ikke alle undersøkelser, uavhengig av metode, innebærer en viss grad av subjektivitet? Siden det er ulike meninger om hva som er objektive fakta, og derfor en subjektiv mening. Den kvalitative metoden har også blitt kritisert for mulighetene for å generalisere funnene, det har å gjøre med at funnene vil bli mest relevant i henhold til det fenomenet som studeres, siden fenomenets er unikt. Til tross for denne svakheten, vil man også ofte finne flere likheter mellom organisasjoner som for eksempel befinner seg i samme bransje, eksempelvis møbelbransjen som er tilfellet her (Repstad, 2007).

3.2 Casestudier

En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et tidsriktig eller moderne fenomen i dybden og innenfor sin kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke kommer tydelig frem (Yin 2009, s.18). Formålet med slike studier er ofte å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres, og denne enheten betraktes som unik og vitenskapelig interessant (Grønmo, 2004). Et annet formål kan være å utvikle begreper eller teorier. I slike tilfeller gjøres det generalisering basert på det aktuelle caset, som da betraktes som typisk for det aktuelle universet, som for eksempel en organisasjon. Det er ulike syn blant samfunnsforskere om hvor stor vekt man skal legge på akkurat det å utvikle og eventuelt teste generelle teorier (Repstad, 2007).

Casestudier gjennomføres som regel med kvalitative metoder, selv om en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode også er vanlig. Casestudier egner seg spesielt godt til å svare på spørsmål som omhandler hvordan noe skjer eller oppleves, fremfor hvorfor det skjer. Og det samsvarer godt med datainnsamling som krever nær og grundig kontakt med den unike enheten, slik som dybdeintervjuer tilrettelegger for (Yin, 2009).

3.3 Metodevalg

Undersøkelsen i denne oppgaven er basert på en casestudie av organisasjonen Wonderland med påfølgende bruk av en kvalitativ metode, da spesielt i form av semistrukturerte dybdeintervjuer. Grunnen til at jeg har valgt en casestudie henger sammen med ønsket om å gå i dybden og tett inn på en organisasjon. Det å få muligheten til å se på forholdet mellom teori og praksis har kanskje vært den største motivasjonen bak dette. På grunnlag av det, har jeg også på basis av resultatene mulighet til å trekke slutninger som er representative for organisasjonen, og kanskje for lignende organisasjoner i bransjen. Valget av Wonderland som casestudie har sin opprinnelse fra deres innovative historie, hvor de var først ute med både overmadrassen og kontinentalsengen i Norge. Noen som for meg, uttrykte at her ligger det noe. Wonderland passet også inn i den kategorien jeg hadde satt på forhånd, ved at de er en mellomstorbedrift som verken er for lokal eller global. En mindre betydningsfull faktor, men som jeg likevel satt pris på, var at organisasjonen ikke har blitt ``brukt opp`` som forskningsobjekt. Denne oppgaven vil være den første som tar for seg Wonderland og temaet innovasjon. Det så jeg på som en fordel med tanke på å få innpass i organisasjonen.

Forskningsdesignet i denne oppgaven er av empirisk karakter, ettersom analyseenheten er en organisasjon som eksisterer i det virkelige liv, og da bør man bruke en kvalitativ metode siden forskningen omhandler et særegent og unikt fenomen (Repstad, 2007) Derfor vil kvalitative dybdeintervju gi meg en mer helhetlig og dyp forståelse av hvordan ulike mennesker tilknyttet Wonderland påvirker de innovative aktivitetene, enn hva en spørreundersøkelse ville ha gjort. Dette på grunnlag av at jeg ønsker å få tak i prosessuelle data i forbindelse med innovative aktiviteter, og ikke kvantitative målbare data.

3.4 Gjennomføring av undersøkelsen

Tidlig i november 2014 kontaktet jeg daværende innovasjon- og markedssjef, nå eksportsjef angående muligheten for å bruke Wonderland som case for oppgaven. Responsen var utelukkende positiv fra første kontakt. Før selve undersøkelsen startet, hadde jeg et lengre møte med eksportsjefen, hvor vi diskuterte temaet og problemstillingen. Før dette møte hadde jeg sendt over en veldig grov oppgaveskisse, som forklarte hva jeg ville med oppgaven. I forbindelse med dette møtet, fikk jeg også med meg flere relevante dokumenter med meg hjem. Det var dokumenter som gikk på informasjon om organisasjonen, lysark presentasjoner, organisasjonskart og produkt- og innovasjonsplan. Disse dokumentene har hatt en viktig supplerende rolle i det videre arbeidet med oppgaven. Møte var en ustrukturert samtale og ble ikke tatt opp på lydband. Tankene og informasjonen ble derfor notert underveis og i etterkant av møtet.

Empirien i denne oppgaven stammer fra seks semistrukturerte individuelle dybdeintervjuer av personer i Wonderland. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg) med spørsmål som jeg ønsket svar på. Intervjuguiden bestod av relativt konkrete spørsmål, og var grovt delt opp i fem ulike overskrifter. Den første delen handlet om en introduksjon av undertegnende og forespørsel om bruk av båndopptaker. Den andre delen handlet litt generelt om respondenten, som bakgrunn, stilling og ansvarsområde. Sett i ettertid, var det en veldig hensiktsmessig måte å starte et intervju på, siden dette er spørsmål som er veldig enkle for respondentene å snakke om. Det gav en god følelse spesielt for undertegnende, men også for respondentene siden samtlige var da engasjerte fra begynnelsen av. Spesielt da med tanke på at den tredje delen handlet om innovasjon. Og temaet innovasjon som er et bredt og omfattende område kan være desto vanskeligere å snakke om, dersom man ikke har kommet godt i gang. Den fjerde delen handlet om

kunnskap, mens den femte handlet om en konkret produktinnovasjon og dens innovasjonsreise. Jeg startet med å lage en omfattende intervjuguide, der jeg noterte ned alle relevante spørsmål i forhold til de fire utvalgte hovedteoriene. Deretter bearbeidet jeg guiden, hvor jeg innsnevret spørsmålene i forhold til problemstillingen. Dette var riktignok en tidkrevende prosess, men det at intervjuguiden var såpass konkret og gjennomarbeidet var veldig betryggende, med tanke på min begrensede erfaring med intervjuer. I tillegg gav det meg en trygghetsfølelse om at ingenting ble glemt eller utelatt. Intervjuguiden fungerte imidlertid i størst grad som en huskeliste. Det første intervjuet var nok preget av en litt mer slavisk bruk av guiden, men de resterende gikk mer eller mindre av seg selv. Først og fremst fordi jeg ville at samtalen skulle flyte fritt og uanstrengt, men det viste seg også at nesten samtlige av respondentene dekket de fleste områdene selv gjennom samtalen. En typisk situasjon var at jeg stilte et spørsmål fra en av de nevnte overskriftene, også ble tilhørende relevante spørsmål dekket gjennom samtalen ved hjelp av noen oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde aldri at noen av respondentene var tilbakeholden. Derimot opplevde jeg dem som veldig engasjerte, og det er nok hovedgrunnen til at intervjuene gikk såpass knirkefritt. Det ser vi også igjen i varigheten på intervjuene. To av intervjuene hadde en varighet på to timer, tre intervjuer i overkant av en time, mens det siste hadde en varighet på litt over en halvtime. I forbindelse med de to lengste intervjuene, er det viktig å legge til at tidsrammen for intervjuet var kjent på forhånd.

De fleste av respondentene fikk tilsendt på forhånd fire overskrifter: Din bakgrunn, innovasjon, kunnskap og produktinnovasjon med tilhørende underoverskrifter initieringsfasen, utviklingsfasen og implementeringsfasen. Bruken av ordet de fleste, kommer av at noen av intervjuene hadde en mer spontan opprinnelse. Jeg vurderte det som viktig i samråd med veileder, at respondentene visste på forhånd hvilke temaer som det skulle snakkes om. Dette for å sette i gang tankeprosessen før det aktuelle intervjuet. Jeg vurderte det også som viktig at respondentene ikke hadde tilgang til de konkrete spørsmålene, slik at samtalen ikke ble preget av å være styrt eller for mye gjennomtenkt. Alle seks intervjuene ble gjennomført i løpet av mars 2015. Innledningsvis i intervjuene presenterte jeg meg selv og oppgaven, før jeg forhørte meg om bruk av lydbånd. Bruken av lydbånd var uproblematisk for samtlige. Det første intervjuet og som også hadde en varighet på to timer, var ferdig transkribert, før de resterende intervjuene ble gjennomført. Det var ikke et bevisst valg, men ble til på grunn av et tidsopphold mellom det første og de resterende intervjuene. Imidlertid burde det ha vært et bevisst valg, fordi intervjuet gav

meg et grunnlag og en innsikt som jeg dro nytte av i forhold til de resterende intervjuene. For eksempel ved at respondenten sa: «Det vet han og han mye mer om». I forkant av intervjuer med nettopp han og han, så hadde jeg anledning til å tilpasse spørsmålene til det aktuelle intervjuobjektet med den hensikten for å gå enda dypere. Med andre ord ble intervjuguiden fra det første til det siste intervjuet noe revidert. På grunn av dataen som fremkom underveis, men også på grunn av at jeg så forbedringer i forhold til hvordan spørsmålene burde stilles.

Som nevnt fikk jeg et organisasjonskart i forbindelse med den ustrukturerte samtalen jeg hadde med eksportsjefen. Det gjorde at jeg i forkant av oppgavens oppstart, hadde sett meg ut aktuelle intervjuobjekter. Den første var eksportsjefen, den andre var adm. direktør og den tredje innovasjonssjefen. Jeg fikk positiv respons fra alle. Slik oppgaven utartet seg underveis, ble det veldig naturlig å snakke med logistikkjefen og fabrikkjefen også. Som vi skal se i neste kapittel, har dette å gjøre med hvordan organisasjonen arbeider med innovative aktiviteter. Gjennom å snakke med disse personene, fikk jeg innsyn i meninger fra ulike avdelinger i organisasjonen. Jeg avsluttet intervjufasen med et intervju av en salg- og markedsmedarbeider. Det var også viktig for meg å få snakket med en person som ikke satt i en ledende stilling, for å skape en viss balansegang. I tillegg var han kontaktpersonen til en av samarbeidspartnere, noe som var meget relevant for oppgaven.

Jeg vurderte at antallet av informanter var tilstrekkelig nok til å kunne representere hvordan organisasjonen arbeider med innovasjon. Repstad (2007) sier også at det ofte ikke er teoretiske overveielser, men de praktiske rammene rundt prosjektet som setter grenser for antall informanter. Jeg må nok også støtte meg på det Repstad argumenterer for her. Blant de fleste teamene var det stor konsensus, noen som var betryggende. Det legitimerte dataen og ga meg muligheten til å prøve å grave enda dypere, siden jeg opparbeidet meg stadig større forståelse for temaene vi snakket om. Imidlertid var det også noen nytt i hvert intervju, som fanget interessen min og som var relevant for oppgaven. Derfor ble det en kontinuerlig vurdering om utvidelse av antall informanter, men på grunn av tidsaspektet ble det vanskelig.

Etter intervjuene gikk jeg gjennom opptakene og transkriberte intervjuene. Jeg noterte også i parentes måten ting ble sagt på, slik som stemmeleie, humør etc. Etter at jeg hadde transkribert alle intervjuene ferdig på egne ark, overførte jeg også de personlige tankene

jeg selv hadde skrevet ned etter hvert enkelt intervju i et eget avsnitt. Deretter prøvde jeg å samle de ulike svarene fra respondentene under relevante kategorier, for lettere å kunne sammenligne. Dette var imidlertid en krevende øvelse og tok lenger tid enn antatt. På grunn av at intervjuene var mer eller mindre en lang samtale, hvor de ulike temaene ikke kom etter hverandre, slik som intervjuguiden viser. Sett fra en annen side, så var det jo nettopp det jeg ville oppnå også.

Jeg vil avslutningsvis nevne at jeg også fikk muligheten til å tilbringe en hel dag på Wonderland, i forbindelse med et tidlig og et sent intervju. Først hadde jeg et intervju tidlig om morgenen med innovasjonssjefen. Etterfulgt av lunch i kantinen sammen med de ansatte. Deretter fikk jeg låne et ledig kontor i administrasjonen, hvor jeg satt og arbeidet med oppgaven. Og avrundet arbeidsdagen med et intervju med logistikksjefen. Dette var en svært nyttig erfaring, i forhold til å få oppleve på nært hold den dynamikken som preger huset. Og kan kalles for en mild form for observasjon.

Nedenfor vises bakgrunnen til intervjuobjektene og rekkefølgen:

Stilling	Utdanning	År i bedriften	Kommentar
Eksportsjef	Markedsføring	9 år	Startet i bedriften med salg og marked, deretter innovasjon, salg og markedsjef.
Adm. direktør	Sivilingeniør	3,5 år	Tidligere erfaring fra oljebransjen.
Innovasjonssjef		18 år	Vært i bedriften siden skumplastdagene og har hatt flere ulike roller opp gjennom årene. Forhandler, kontrakt, salgssjef, innovasjon.
Logistikksjef	Transportøkonomi og IT	6 år	Tidligere erfaring som logistikksjef i Glamox.
Fabrikkssjef	Styringsledelse, TQM, LEAN	3 år	Tidligere erfaring fra Ekornes
Salg- og markedsmedarbeider	Innkjøpsøkonomi	3 år	Arbeider også mye med merkevarebygging. Tidligere erfaring fra Nike og Adidas.

3.5 Reliabilitet, validitet og begrensninger

Repstad (2007) definerer reliabilitet som pålitelighet. Altså det handler om hvor presise og gode måleinstrumentene er, hvor pålitelig og presis informasjonen er, og om forskeren har greid å gjennomføre analysen uten feil og mangler. Med andre ord, dersom resultatene fra undersøkelsen er repeterbar, så antas den å være pålitelig. I denne undersøkelsen ble intervjuene tatt opp på lydbånd. Og rett etter hvert enkelt intervju noterte jeg meg inntrykk som jeg hadde fått i løpet av intervjuet. Sett i ettertid, så samsvarer mine egne refleksjoner i etterkant, i stor grad med de transkriberte intervjuene. Intervjuobjektene oppfordret meg også til å ta kontakt dersom det skulle være noe mer, noe jeg også benyttet meg av. Nettopp for tydeliggjøre ting som var uklart. Det vil også alltid være ulike oppfatninger om hvordan ulike ting gjøres og har blitt gjort. Slik at ikke alle vil nødvendigvis kjenner seg hundre prosent igjen. Noe jeg også allerede har erfart i denne undersøkelsen. Det var i forbindelse med en viktig detalj under intervjuene, der to av respondentene var veldig tydelige på denne detaljen, mens to andre var mindre tydelige på den. Denne detaljen var meget relevant for oppgaven. Dette løste seg på en måte gjennom samtalen, med at jeg stilte mange oppfølgingsspørsmål om bare den detaljen. Rett og slett for å grave, noen som også betalte seg. For øvrig har det vært svært godt samsvar mellom de ulike respondentene sine svar, svarene har også hengt godt sammen i forhold til teoriene. Det har også kommet til uttrykk i form av at Mohr (1987) har fått et enda større fokus i oppgaven, enn opprinnelig tiltenkt.

Repstad (2007) definerer validitet som gyldighet. Det handler om hvordan undersøkelsen er utformet og om den treffer godt i forhold til problemstillingen. Denne undersøkelsen er den første undersøkelsen jeg noen gang har gjort, og dermed ingen erfaring fra før. Men jeg har forsøkt utjevne den manglende erfaringen, med å være godt forberedt både i forhold til teori og metode. I tillegg har samtaler med veileder vært nyttig i denne sammenhengen, spesielt i begynnelsesfasen. Dessuten har utgangspunktet mitt vært et beskrivende utgangspunkt, og hvor jeg har drøftet viktige sider med måten organisasjonen arbeider med innovative aktiviteter på. Derfor på ingen måte et normativt utgangspunkt, som Grønmo (2004) referer til som pragmatisk validitet. Til tross for at motivasjonen til organisasjonen for å gi meg tilgang, har antakeligvis vært for å forbedre sin egen drift. Samtidig vil kanskje også resultatene fra denne undersøkelsen være relevant for

organisasjonen, med tanke på hvordan ulike aktører påvirker organisasjonen på både godt og vondt.

En begrensning i forhold til undersøkelsen er at jeg ikke har intervjuet noen av de eksterne aktørene. Grunnen til det er todelt. Fordi den opprinnelige planen var nemlig å gjøre det.

Den første går på ressurser. Som vi skal se på i neste kapittel, har det skjedd veldig mye på kort tid i Wonderland. Det krevde flere intervjuer av interne aktører enn først antatt, for å etterstrebe den dypheten en kvalitativ metode krever. Jeg nevnte også i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen, at det ble veldig naturlig å intervju logistikksjefen og fabrikkjefen slik oppgaven utartet seg. Det å intervju tre til fire fra Wonderland, ville ikke ha vært representativt. Valget med å intervju flere fra organisasjonen, betalte seg også i form av at informasjonen som kom frem har fått en sentral del i oppgaven. Da med tanke på både det siste og nest siste intervjuet.

Den andre går på nytteverdi. Det ble underveis veldig tydelig at det ikke var spesielt mye å hente ved å intervju så mange av de eksterne aktørene. De eksterne aktørene hvor det var noe å hente, var derimot lokalisert i utlandet. Det ble selvfølgelig vanskelig. Så på mange måter går det på mangel av tilgjengelige ressurser det også. Men, uansett hvordan du vrir og vender på det, så er det fortsatt kun perspektiver fra en side av landskapet som er representert i denne oppgaven.

4.0 Empiri og analyse

I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan ulike mennesker tilknyttet Wonderland påvirker den innovative aktiviteten til organisasjonen. Da med tanke på både medarbeidere og samarbeidspartnere. For å få til dette, har jeg tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er beskrevet i kapittel 2. Teoriene gir et forenklet bilde av en kompleks virkelighet, men vil i slike sammenhenger være et nyttig verktøy i forbindelse med å støtte opp eller å svekke dataen som fremkommer, gjennom de kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuene som er beskrevet i kapittel 3.

Som overskriften antyder, vil denne delen av oppgaven representerer både funnene og en analyse av funnene. Jeg vil drøfte de funnene som har fremkommet fra de kvalitative dybdeintervjuene som trenger å belyses fra flere sider, mens de skriftlige dokumentene som jeg har fått tilgang til, vil utgjøre en mer supplerende rolle. Summen av delproblemstillingene vil utgjøre det endelige svaret på hovedproblemstillingen med en oppsummering til slutt i kapittel 5.

Før analyseringen av funnene ønsker jeg å minne om hoved- og delproblemstillingene for oppgaven:

Hvordan påvirker interne og eksterne aktører Wonderlands evne til å være en innovativ og kunnskapsutviklende organisasjon?

1. Er innovasjonsevnen i Wonderland basert på rutinemessige handlinger eller er de mer preget av readapsjon?
2. På hvilken måte involveres medarbeidere og samarbeidspartnere i de ulike fasene i innovasjonsreisen?

Jeg vil først se på Wonderlands tilnærming til innovasjon gjennom Mohr (1987) sin teori. Deretter vil jeg se på medarbeidernes og samarbeidspartnerens betydning i innovasjonsarbeidet mer konkret, gjennom å se på en spesifikk innovasjon som er foretatt av Wonderland. Hovedvekten vil ligge på den førstnevnte delproblemstillingen, mens den andre vil forhåpentligvis bidra til å konkretisere den førstnevnte.

4.1 Wonderlands tilnærming til innovasjon

Denne delen av analysen vil diskutere om innovasjonsevnen i Wonderland er preget av det Mohr (1987) benevner som rutinemessige handlinger eller om de er mer preget av readapsjon.

Det ble veldig tidlig tydelig da jeg gjennomførte og gjennomgikk dybdeintervjuene at Wonderland har foretatt et stort skift i forhold til måten å arbeide med innovasjon på. For omtrent tre og et halvt år siden, altså rundt 2011 så var ikke innovasjon et mye brukt begrep innad i organisasjonen. Adm. direktør sier følgende:

Det var ikke noe snakk om innovasjon i Wonderland når jeg kom inn her. Men det betyr ikke at det ikke var innovasjon i Wonderland. Men, det var mye snakk om produktutvikling.

Wonderland var en klassisk industribedrift, som var opptatt av industri og produksjon. Denne tankegangen har de holdt fast ved helt til omtrent 2011, og kan spores tilbake til Wonderlands opprinnelse. En entreprenør ved navn Odd Slettøyen som var Mr. Wonderland og som var den andre personen som ble ansatt i organisasjonen, var en sterk produktutvikler og entreprenør. Han introduserte blant annet Wonderlands første fjærmadrass, introduserte den første madrassen i Norge med overmadrass og introduserte Norges første kontinentalseng. Når han døde i 2007 så gikk Wonderland inn i en turbulent tid. Innovasjonssjefen utdyper:

Etter at Odd døde, så ansatte vi en dame som produktutvikler. Og hun hadde veldig mange gode visjoner og tanker. Men, det ble krasj, hun var rett og slett litt for moderne for oss, så hun sluttet. Jeg tror at bedriften ikke var moden nok for hennes ideer. Deretter begynte det en mann å jobbe med produktutvikling for oss, men han sluttet også etter kort tid. Etter dette, omorganiserte vi og jeg påtok meg ansvaret for innovasjonsbiten. Vi var litt trauste på den tiden. Vi holdt på det systemet som Odd og flere stod for.

Det er tydelig at Wonderland i flere år har vært preget av readapsjon i henhold til Mohr (1987). Ved at de ansatte fulgte den samme atferden som var etablert fra lang tid tilbake og som var iboende i organisasjonen. Til tross for at Wonderland både så og hadde muligheten til å endre seg, blant annet gjennom at nye ansatte kom med nye ideer og visjoner, så var de resterende for programmert til å følge den samme oppskriften. Motstanden mot slike endringer kommer nettopp av at endringene vil medføre et behov for nye arbeidsmåter, og slik som innovasjonssjefen påpeker så ville de ikke bryte med det nåværende systemet. Mohr (1987) påpeker også at det ikke er nok at enkelt individer prøver å endre atferden, men det må skje på et kollektivt nivå. Et annet poeng er at Wonderland hadde i perioder suksess, og hvilte for mye på de suksessene og derfor var motvillig til å endre den nåværende arbeidsmåten. Fabrikksjefen utdyper dette noe:

Jeg har ikke vært her så lenge da, men jeg har fått historien. Wonderland hadde jo en breakthrough i innovasjon på tidlig 90-tallet, da de lagde kontinentalsengen. Og omsetningstallene gikk jo rett opp. Og tjente masse penger og fortsatte å gjøre akkurat det samme. De automatiserte i 2005, og egentlig stagnerte på kontinental sengen. Litt små nyheter her og der, men ikke noen store.

Et relevant poeng her er det March og Levinthal (1993) kaller for suksessfellen. Det er mye som tyder på at Wonderland har fokusert for mye på den samme kompetansen og for mye på utnytte (exploit) den kompetansen. En fundamental fallgruve her er å tolke det som en begrunnelse for å holde på den eksisterende praksisen. Altså det å begrense seg for utforskning (exploration) eller med andre ord, nye muligheter, ideer og kunnskap kan man få en tilstand av atferdsmessig treghet. Dette vil på lang sikt medføre at man havner bakpå i forhold til konkurrentene. (March og Levinthal, 1993; Mohr, 1987) Nonaka og Takeuchi (1995) hevder også at grunnen til at de japanske bedriftene kontinuerlig klarer å være innovative, er viljen deres til å forlate det som lenge har vært vellykket. Det kan trekkes paralleller her til den suksessen Wonderland opplevde med kontinental sengen.

Det kommer veldig tydelig frem gjennom intervjuene, at nedleggelsen av det tidligere produktrådet har vært en viktig bidragsyter for Wonderlands videre utvikling. Logistikkjefen sier følgende om produktrådet:

Vi hadde en veldig bra endring i fjor, et drøyt år siden. Vi har hatt et såkalt produktråd, som levde litt på siden av ledelsen. Det var et råd som liksom skulle komme med nye produkter og sånne ting. Det funket dårlig. Så det vi gjorde var å sette en strek over det.

Et produktråd som har som eneste oppgave å komme med nye produkter kan definitivt sammenlignes med den stegvise og lineære måten å drive innovasjon på. Som nevnt i kapittel 2.1 under innovasjon, så har flere og flere forskere argumentert for at de ikke har gjort funn som støtter en slik tankegang om hvordan innovasjoner skapes. Litteraturen på feltet har derfor beveget seg over mot en mer ikke-lineær tankegang når det gjelder hvordan innovasjoner skapes, noe som også gjenspeiler denne oppgavens teoretiske tilnærming. Som nevnt innledningsvis, har Wonderland beveget seg bort fra en slik tilnærming og det bringer oss over til organisasjonens nåværende tilnærming til innovasjon.

Mohr (1987) gjør et relativt skarpt skille i teorien sin, i praksis så er det sjelden enten eller, men ofte mer en blanding. I tillegg bærer organisasjonen, naturlig nok preg av at omstillingen i måten å arbeide på er relativt fersk. Imidlertid ser jeg flere åpenbare tegn på at Wonderlands arbeid med innovasjon preges av det Mohr (1987) kaller rutinebaserte handlinger. I denne tilnærmingen kommer innovasjon mer naturlig til organisasjonen, og innovasjoner skjer ofte gjennom stegvise eller inkrementelle endringer. Dette tilsier at det ikke er et skarpt skille mellom trivielle handlinger og målrettede handlinger når det kommer til innovasjon.

4.1.1 Involvering av flere medarbeidere

Begrepet medarbeider favner her alle personer som arbeider i organisasjonen. I den anledning, ble det spesielt foretatt en viktig endring som en konsekvens av at produktrådet ble lagt ned. Eksportsjefen sier følgende om dette:

Tidligere hadde vi et produktråd, som bestod av noen markedsmedarbeidere og noen produktutviklere. Istedenfor et produktråd, så har vi nå en ledergruppe som har ansvaret for innovasjon. Alle er involvert, noe som vil si at det er kortere vei til beslutningstaking. Du sitter sammen med de som faktisk er de utøvende

beslutningstakerne, og kan derfor ta beslutninger der og da. Dette har forbedret prosessene rundt: fra ide til handling, noe som må gå raskt. Vi har tidligere holdt på i flere år med å utvikle noe, så har vi erfart at det ofte blir feil å lansere, siden andre har kommet oss i forkjøpet. For eksempel da vi jobbet med et prosjekt som het temperacom, som handlet om temperatur- regulerende materiale. Vi brukte alt for lang tid på den, noe som gjorde at en av konkurrentene våre kom med en samme utseende på sengen før vi var ferdige. Så vi måtte bare skrinlegge hele prosjektet. Det er et godt eksempel på dårlig innovasjonsarbeid.

Ledergruppen består av alle avdelingslederne i organisasjonen som inkluderer administrerende direktør, økonomisjef, kundeservicesjef, salg Norge, eksportsjef, logistikksjef, innovasjonssjef og fabrikkssjef. Det å gå bort fra en gruppe som isolert sett arbeider med produktutvikling og flytte det over til en ledergruppen som arbeider med innovasjon over hele spekteret, forbedrer noen viktige elementer for organisasjonen.

En ledergruppe med ansvar for innovasjon gjør at man slipper, som eksportsjefen påpeker, flere interne runder og toveis kommunikasjon med de ulike funksjonene i etterkant av ideen siden beslutningene kan tas der og da. Det at de innovative aktivitetene flyter i samsvar med logistikken er en bestemmende faktor for Wonderland, siden de er helt avhengig av leverandørene. Først og fremst på grunn av at de kjøper mesteparten av komponentene ute, men også på grunn av de kan bruke leverandørens kompetanse mer i det innovative arbeidet. Det at leverandørene ikke bare fungerer som leverandører, men også som en bidragsyter i Wonderlands utvikling blir viktigere og viktigere i dagens kunnskapsintensive økonomi.

En ledergruppe med ansvar for innovasjon vil også i større grad tilrettelegge for innovasjoner på andre områder enn bare produkter gjennom at alle avdelingene er representert i ledergruppen. Dette vil føre til en mer naturlig involvering av ulike medarbeidere i de innovative aktivitetene. Det kan være lett å glemme all den kompetansen som allerede befinner seg innenfor husets fire vegger. Dette påpekes også av Nærings- og handelsdepartementet som i samarbeid med LO og NHO har sett på medarbeidernes betydning for innovasjon. Der stadfestes det at medarbeidere er en av de viktigste og mest oversette ressursene når det kommer til innovasjon. Det er i stor grad medarbeiderne som omsetter kunnskap til nye produkter og tjenester og deres kunnskap og

erfaring er også en selvstendig kilde til innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Imidlertid, så sikrer ikke en ledergruppe med ansvar for innovasjon, automatisk en høy grad av medarbeider deltakelse. Og ikke nødvendigvis en god bruk av deltakelse heller. Men en synergi-effekt av at ledergruppen ble definert som et innovasjonsteam, var at det ble satt opp konkrete produkt- og innovasjonsplaner, hvor ulike prosjekter og oppgaver ble fordelt utover i organisasjonen. Innovasjonssjefen sier følgende:

Nå er vi et team som jobber helt annerledes enn vi gjorde for bare noen få år siden. Når jeg startet som innovasjonssjef (2013) tenkte jeg nesten helt alene, hadde med meg en produktutvikler. Altså bare to personer, og sammenlignet med tilsvarende så har de kanskje 10-15 personer i innovasjonsavdelingen. Alt fra produktutviklere, designere og teknikere. Dette har vi på en måte løst gjennom å opprette ulike prosjekter, hvor vi drar inn ulike medarbeidere fra ulike avdelinger.

Innovasjonsavdelingen går igjennom prosjektplanen og fordeler ulike prosjektledere til de ulike prosjektene. Den inneholder alle innovative aktiviteter organisasjonen driver med, fra ideer til større og mindre prosjekter. Opprettelse av ulike prosjekter er ikke i seg selv noe nytt for organisasjonen. Forskjellen ligger i at prosjektene ikke lenger utføres av en person, men av flere medarbeidere og av medarbeidere som kommer fra ulike avdelinger i organisasjonen. Grupper som består av medarbeidere fra ulike avdelinger, som markedsføring, produksjon, innovasjon etc. legger til rette for det Nonaka og Takeuchi (1995) kaller for redundans. Som betyr at medarbeiderne får tilgang til kunnskaper utover de kunnskapene hver enkelt trenger for å utføre det daglige arbeidet som man er satt til. Dette skjer gjennom at medarbeiderne kaster ball til hverandre gjennom utveksling av ideer og erfaringer, samtidig som de forflytter seg sammen fremover mot målet. Spørsmålet blir da om dette skjer i praksis?

De ulike prosjektgruppene fungerer imidlertid i størst grad som en måte å fordele alle de oppgavene som skal gjøres i henhold til de kravene et prosjekt stiller. Og dermed i mindre grad et selvorganisert team i Nonaka og Takeuchis (1995) ånd. Forfatterne intervjuet en teamlederen i Honda i forbindelse med utviklingen av en ny bil, og han sa følgende om akkurat dette:

Jeg sier alltid til team medlemmene mine at dette ikke er en stafett. Det er ikke slik at mitt arbeid starter her, og ditt arbeid starter der. Vi løper sammen fra start til slutt, slik som i rugby ved at vi kaster ballen til venstre og til høyre mens vi forflytter oss mot målet som en enhet. (Nonaka og Takeuchi 1995, s. 78)

Altså, ikke en stegvis fremgangsmåte. Slik som planlegge, produsere og markedsføre, men, en fremgangsmåte hvor mer eller mindre alle aktivitetene overlapper hverandre. (Nonaka og Takeuchi, 1995) På den annen side, så bygger arbeidet til Nonaka og Takeuchi (1995) på de japanske bedriftene, som fokuserer på en middle-up-down tilnærming til innovasjon. Som ifølge forfatterne er en modell som søker å få det beste ut av modellene bottom-up og top-down. Intensjonen er at mellomledelsen blir forvalteren av kunnskapene og brobyggeren mellom toppledelsens mål og medarbeiderne i fronten. Førstnevnte betyr at innovasjoner kommer nedenfra og derfor innebærer en naturlig involvering av alle medarbeidere i innovasjonsprosessene. I motsetning til en top-down som betyr at innovasjoner er drevet ovenfra. (Nonaka og Takeuchi, 1995; Gausdal, 1998).

Wonderland ligger nærmest en middle-up-down tilnærming, til tross for at ledergruppen i utgangspunktet har ansvaret for innovasjonsarbeidet. Det kommer av den direkte kontakten som eksisterer mellom det strategiske nivået og operasjonelle nivået gjennom nettopp disse prosjektgruppene. Når det er sagt, så er ikke poenget her å antyde at noen av tilnærmingene er riktige enn andre. Poenget er å påpeke at god involvering fra medarbeidere er ikke bare positivt for den innovative aktiviteten. Det vil i tillegg skape en helt annet tilknytning og tilhørighet for medarbeiderne, ved at de får bidra på nye måter i verdiskapningen. Slik som da de yngste medarbeiderne i Honda fikk det fulle ansvaret for å utvikle en ny bil som var tilpasset deres egen generasjon. (Nonaka og Takeuchi, 1995). Innovasjonssjefen sier følgende om arbeidet i prosjektgrupper:

I forbindelse med prosjektgruppene, så møtes ikke medarbeiderne bestandig. Jobber litt separat. Det kan gjerne bli litt team på papiret, men ikke i praksis. Og det blir gjerne litt gjenbruk av folk. Nå er ikke vi en veldig stor organisasjon. Og da blir det litt slik at, den personen bør i utgangspunktet informeres, og da bør han være oppført der osv. Og selv om man står som ansvarlig, så betyr det ikke at du skal gjennomføre alt selv, men det har vi en vane for å gjøre. I forhold til de som er mer proffe på dette, så delegerer de mer ved å hanke inn. Der har vi sannsynligvis mye å lære.

Innovasjonssjefen peker på at det ikke er noen spesiell rutine på at medarbeiderne alltid skal møtes og heller ikke alltid stor anvendelse av delegering av oppgaver. På spørsmål om hvordan prosjektet Adaptiv fungerte, så svarer fabrikkssjefen som også var prosjektlederen følgende:

I henhold til prosjektet Adaptiv, så skulle jeg gjerne ha hatt mer ressurser til å følge det mer opp og på en bedre måte. Men, alt annet skal gjøres også. Så jeg har litt dårlig samvittighet for at ting har gått litt sent og at leverandørene har fått litt dårlig informasjon. Men, det er på grunn av farten her og alt annet som skal passes på. Det kunne vi ha hatt mer kapasitet på.

Fabrikkssjefen peker på mangel på kapasitet som en faktor. Det er verd å bite seg merke i her at innovasjonssjefen og fabrikkssjefen har rimelig ulike opplevelser. Også til dels motstridene. Spesielt med tanke på at innovasjonssjefen peker på lite delegering, mens fabrikkssjefen peker på mer kapasitet til å følge det opp. Noe som jeg tolker som stor grad av delegering. Fabrikkssjefen snakker riktignok om et enkelt prosjekt her, i form av Adaptiv. Men, på direkte spørsmål om det er en tendens til at prosjektlederen ender opp med å gjøre mye av arbeidet selv, så svarer fabrikkssjefen: «Nei, det er ikke sånn med meg». Dette viser at det er en nokså stor variasjon i hvordan det arbeides innad i de ulike prosjektene. Spørsmålet blir da om det er en ulempe, altså at det mangler et felles rammeverk for hvordan prosjektgruppene skal jobbe? Eller om det er en fordel, altså at autonomien får et større spillerom? Som antydnet er medarbeiderne i størst grad involvert etter idefasen. Da basert på at samtlige påpeker at innovasjonsansvaret ligger på ledelsesnivået og ikke minst ved at flere av respondentene viser til at det ikke er noen form kreative møter når det kommer til medarbeidere utenfor ledergruppen. Som da i dette tilfellet kan være en prosjektgruppe. Dessuten så hevder Nonaka og Takeuchi (1995) at bedrifter som lever i et usikkert marked, så vil kunnskap være det eneste som kan sikre langsiktig konkurransefortrinn for dem. Og en bedrifts kunnskap og kompetanse er hovedsakelig bedriftens medarbeidere. Videre konstaterer de at dersom små eller mellomstore bedrifter skal drive effektiv innovasjonsarbeid, må de ha evnen til å utnytte de kreative ressursene som de besitter. Det er mye som tyder på at medarbeidernes kreative ressurser kan bli enda bedre utnyttet i organisasjonen. I forbindelse med dette, så reises også spørsmålet om hvor kompetente medarbeiderne er? Ser liten grunn til å involvere,

bare for involvere. Uten at vi tar mer stilling til det her. Det må heller ikke oversees at ledergruppen besitter en variert kompetanse og hvor de aller fleste av dem har lang fartstid i organisasjonen. Den preges videre av at flere av personene har byttet på å sitte i de ledende stillingene i organisasjonen, inkludert innovasjon. Noe som tilsier stor grad av overlappende kunnskaper som er en fordel i henhold til innovasjon (Nonaka og Takeuchi 1995). Poenget er uansett å peke på at det kan ligge en del uforløst potensiale her, ved at flere av medarbeidere kommer tidligere inn i de kreative prosessene og ikke i størst grad utfører oppgaver som mer eller mindre er fastsatte.

Imidlertid så betyr ikke lite involvering av medarbeidere i de kreative fasene at medarbeiderne ikke er involvert i innovative aktiviteter. Det er en viktig forskjell. Det var også mye av poenget når organisasjonen opprettet disse prosjektgruppene, det var jo nettopp for å løse behovet for flere medarbeidere som arbeider med innovasjon. Dette var noen innovasjonssjefen også har påpekt tidligere. Medarbeiderne i prosjektgruppene er involvert i fasene etter at det er bestemt hva som skal fornyes eller lages, og dermed er med på å påvirke og utfordre det hver enkelt har fått i oppgave. Det bekreftes av flere. Et sentralt poeng her, er at det er en kontinuerlig flyt av informasjon og kommunikasjon mellom medarbeiderne i organisasjonen. Og det har å gjøre med de korte avstanden mellom alle medarbeiderne, noen som mer eller mindre betyr en automatisk involvering. Logistikksjefen sier følgende:

Det at vi har en definert ledergruppe som innovasjonsteam gjør at vi er veldig tett på hverandre alle sammen. Og det at vi er lokalisert på et sted, gjør også at det er lett å holde kontakten. Det å være tett sammen er en enorm styrke og fordel for oss.

Alle kontorene i Wonderland ligger tett i tett etter hverandre på et plan med vindus-utsikt inn i fabrikk. I tillegg ligger lageret 200 meter fra hovedbygningen. Etter å tilbragt en arbeidsdag på Wonderland, observerte jeg også stor aktivitet ved at ulike medarbeidere gikk fra kontor til kontor og diskuterte. Salg og markedsmedarbeider bekrefter dette:

Jeg synes dialogen på huset er veldig åpen. Og kort vei til toppen. Ofte at direktøren kommer inn her på kontoret mitt og vi sparrer med hverandre. Jeg er også flink til å utfordre de som har vært her lenge. Komme med nye ideer og tanker.

Det å systematisk plukke ut medarbeidere til et kreativt team for på best mulig måte klare å utnytte de kreative ressursene som de besitter, er nok viktigere i større organisasjoner og spesielt i organisasjoner hvor medarbeiderne er mer spredt. Tatt det i betraktning, er det å utnytte medarbeidernes kompetanse og kreativitet et viktig område for enhver organisasjon som driver med innovasjon.

De organisatoriske innovasjonene som er foretatt har gjort at Wonderland har gått fra å være readapsjons preget til å være preget av rutinebaserte handlinger. Fra produktråd med fokus på produktutvikling til en ledergruppe med fokus på innovasjon, med påfølgende større involvering av medarbeidere har lagt grunnlaget for noen viktige handlinger.

4.1.2 Mohr og problemorientert søking

Mohr (1987) nevner flere ulike handlinger som kan anses som rutinebaserte handlinger. Dette er handlinger som involverer mindre endringer som gjør det mulig for organisasjonen å følge utviklingen i omgivelsen når det kommer til endringer, behov og trender. En handling kan være å drive med aktiv problemorientert søking i omgivelsen, som mer eller mindre går ut på å tenke nytt i forhold til tidligere løsninger. Wonderland har ikke en veldig innstudert prosess når det kommer til innovasjon, men har spesifikke møter (Ledergruppemøte) der innovasjon adresseres og det lages planer for hva som skal fornyes. I innovasjonssammenheng så er de i større grad prosjektorganiserte, og som adm. direktør sier: «Jeg ser på prosjektene som en del av vår kontinuerlige forbedringsprosess» Prosjekter av større karakter dreier seg mye om å lansere en ny toppmodell eller en helt ny kolleksjon. Mens, prosjekter av mindre karakter dreier seg mye om det å systematisk forbedre det eksisterende, som en ny overmadrass, sokkel, gavl eller tekstiler. Og det er ikke sånn at Wonderland må tenke helt nytt i forbindelse med slike prosjekter, alle prosjekter bærer preg av en videreutvikling av det eksisterende. Adm. direktør sier følgende: «Hver gang vi går fra 2.0 til 3.0, så har vi alle disse 2.1, 2.2 osv. Så vi har definitivt mest av de inkrementelle». (Cyert og March 1963, gjengitt i Mohr 1987) hevder også at organisasjoner vil først og fremst søke etter nye løsninger i nærheten av de tradisjonelle løsningene, så lenge de ikke går utover etablerte handlingsalternativ. Vender vi blikket tilbake i tid, så understrekes denne inkrementelle og stegvise måten å innovere

på. I skrivende stund så er sengen Opus toppmodellen og ble lansert i 2008. Toppmodellen før Opus var VIP. Og forskjellen på de to er svært små. Forskjellen ligger i at Opus har en litt høyere treramme og har to eksklusive innlegg fremfor ett standard. Rett og slett en videreutvikling mot et mer eksklusivt preg. Opus ble ytterligere videreutviklet og relansert i 2010 hvor det ble satt inn nye fjærer, tekstiler og høyere trerammer. Det samme ser vi igjen i den nye toppmodellen Adaptiv som skal lanseres i April dette året. Den er en videreutvikling av dagens system i henhold til at man kan justere fastheten på sengen. Derfor så innebærer alle prosjektene, uavhengig av størrelse, en viss grad av utvikling med tanke på at fornyelser gjøres kontinuerlig.

4.1.3 Mohr og rekruttering

Mohr (1987) nevner også rekruttering av ønsket kompetanse og kunnskap som en sentral del av rutinebaserte handlinger. Slike handlinger er viktige, siden det sier mye om hvilken retning organisasjonen ønsker å gå. Innovasjonssjefen sier følgende:

Det har på en måte skjedd en hel endring med hele Wonderland. Det har kommet inn en ny direktør, som er veldig uredd som person. Det har også skjedd mye med resten av linje lederne (Ledergruppen). Alle medarbeiderne tenker nå mer innovasjon og på det å skape noe nytt. Rett og slett en holdningsendring som har vært veldig spennende, spesielt for de som har vært med i mange år.

Det største grunnen til holdningsendringen er at det har kommet inn nye mennesker og andre typer mennesker i organisasjonen som har utfordret praksisen. Aller først så har adm. direktør spilt en sentral rolle, fordi det er vanskelig for resterende å endre nåværende praksis, dersom det ikke først startes ovenfra. Adm. direktør utdyper sin rolle i arbeidet med innovasjon: «Jeg anser meg selv for å være en veldig sterk pådriver for innovasjon. Så jeg er veldig involvert i arbeidet, det har også mye å gjøre med mitt interessefelt og kompetansefelt og». På direkte spørsmål om hvordan opprettelsen av disse prosjektene med involvering av medarbeidere fra ulike avdelinger ble til, så sier innovasjonssjefen: «Jeg og sjefen for salg Norge satt og snakket om unique concept prosjektet og fant ut at dette rekker ikke en eller to mann å gjøre alene. Så da tenkte vi at her må det fordeles

oppgaver. Men, det var også på en måte adm. direktør, fordi han pushet veldig rundt akkurat dette».

Videre har organisasjonen fylt tomrommet i forhold til design ved å tilknytte seg en ekstern designer i form av en konsulenttjeneste fra Danmark. Eksportsjefen sier følgende: «Vi ser ikke på henne som veldig ekstern, mer intern. Hun jobber 90% for oss, også kanskje 10% med andre ting». Designeren er med andre ord ikke fast ansatt, men blir lønnet med et fast beløp hver måned. Designeren har spesielt vært sentral i arbeidet med den nye kolleksjonen. I tillegg designet en rekke andre elementer, som både L- systemet og gavl-systemet til Wonderland.

Tilsvarende finner vi innenfor produksjonen, hvor det har blitt rekruttert en fabrikksejef. Dette har kommet til uttrykk i form av en prosessinnovasjon som har skapt en bedre flyt og balanse i produksjonen. Fabrikksejefen utdyper:

Det vi har gjort her nå er å bryte litt opp i de faste strukturene som var her. Da jeg kom hit (2012) var det så og så mange symaskiner som sydde overmadrasser og så og så mange som sydde sengetrekk. Det var også en støpelinje som gikk ett skift, som betydde at vi måtte bruke masse overtid hvis ikke dette var balansert.

Det første som ble gjort, sammen med logistikksjefen, var å outsource deler av sengetrekk produksjonen. De store svingningene i markedet har tidligere skapt store utfordringer produksjonsmessig for Wonderland, siden det kunne svinge fra 20 millioner i omsetning i januar til 40 millioner i omsetning i april. Derfor satser nå Wonderland heller på en jevn produksjon av trekk i fabrikk, mens toppene blir produsert ute. Noen som skaper en høy grad av fleksibilitet og som gjør at organisasjonen kan operere etter markedet. Likeså ble det gjort en investering i en søm automat for å frigjøre symaskinene i fabrikk. Slik at symaskinene kan skrues om etter behov, enten om det er sying av bare overmadrasser eller bare trekk. Igjen for å operere etter markedet. Fabrikksejefen utdyper betydningene av denne innovasjonen:

Det vi har gjort med sysalen i fabrikk, har gjort at vi i januar og februar (2015) har produsert dobbelt så mange overmadrasser i år enn på samme tid i fjor. Og når vi fikk slike topper i januar og februar, så hadde vi knapper å trykke på. Vi

trykte maks på outsourcing knappen, maks på vår egen overtidsknapp og skrudde om på symaskinene. Hadde vi fortsatt hatt den normale strukturen i produksjonen, så hadde vi hatt leveringsproblem langt uti mai.

Det at sysalen er blitt fleksibel er det ene, det andre var å innføre et to-skift på støpelinjen. Støpelinjen har i utgangspunktet en viss kapasitet, og tidligere praksis har vært å kjøre den med jevn kapasitet for å bygge lager i roligere perioder. I følge fabrikkjefen skaper det utfordringer i forhold til at du da produserer madrasser i oktober som skal selges i januar og derfor ikke vet om du produserer for mye eller for lite. Før endringene i sysalen var det et kveldsskift på søm nettopp på grunn av den rigiditeten som var der, så fabrikkjefen flyttet det kveldsskiftet over til støpelinjen. Det krever en person med spesial kompetanse når det kommer til støpelinjen, dette løser de gjennom å flytte den ene som arbeider dagskift over til kveldsskift og dermed arbeide en uke kveld hver. Samlet sett, betyr det at Wonderland unngår å bygge så store lagrer og kan flyte i samsvar med markedet. Med andre ord, en prosessinnovasjon i henhold til LEAN og just in time prinsippet.

4.1.4 Mohr og justering av ytelsen

De innovative prosessene som er foretatt i fabrikkjen, har også lagt grunnlaget for det Wonderland benevner som forbedringsgrupper. Disse gruppene er et verktøy først og fremst i forbindelse med LEAN arbeidet, men som også har fremmet forbedringsprosesser når det kommer til andre områder i organisasjonen. Adm. direktør sier følgende om forbedringsgruppene:

Forbedringsgruppene er noe vi har begynt med i forbindelse med et prosjekt av Norsk industri, som heter PROFF. Det går ut på å ha tavlemøter. Dette gjør vi for å få litt mer involvering fra medarbeiderne i organisasjonen. Men, vi legger ingen krav på dem, annet enn å være en del av det. Noen tavlemøter fungerer bra, mens noen ikke fungerer så bra.

Det henger ulike tavler rundt omkring i organisasjonen. (Fabrikken, administrasjonen, møterommet etc.) Der medarbeiderne skriver opp ideer som går på alle typer av forbedringer. Forslagene til forbedringer tas opp på faste ukentlige samlinger og ifølge Wonderland så har det blitt løst flere saker, også saker som har levd på overflaten i flere år.

Og som innovasjonssjefen sier: «Akkurat dette fungerer spesielt bra for de som er i fabrikk, som kanskje tidligere ikke har følt at de blir hørt. Det er lavere terskel å henge opp forslag, enn å gå opp å presenterer det». Det kan derfor stadfestes at Wonderland gjør kontinuerlige justeringer for å forbedre ytelsen i henhold til Mohr (1987) da i hovedsak produksjonsmessige justeringer. Det forsterkes videre gjennom at fabrikkssjefen bruker tavlen aktivt i arbeidet sitt, han sier følgende: «Tavlen til produksjonen er den beste tavlen i organisasjonen, vi har gjennomført flest saker derfra. Det har derfor kommet ganske mange forbedringer i forhold til gjennomføringskraften». Gjennom at Wonderland har blitt utsatt for svingninger fra omgivelsen, som har skapt problemer i forhold til levering og flyt i produksjonen, førte til at organisasjonen stilte spørsmål til den nåværende praksisen. Og derfor skaffet seg nye kunnskaper for å utligne, i form av LEAN og forbedringsgrupper. (Nonaka og Takeuchi, 1995)

4.1.5 Mohr og overvåkning av markedet

En annen rutinebasert handling i henhold til Mohr (1987) er å overvåke markedet. Wonderland befinner seg i midtsegmentet i et veldig tøft marked, hvor det også eksisterer to andre veldig sterke norske merker i henholdsvis Svane og Jensen. Siden de tre merkene har vært såpass sterke i Norge, så har det nesten vært umulig for utenlandske konkurrenter å etablere seg i markedet. I tillegg så er midtsegmentet kjennetegnet av ganske stor likhet. Innovasjonssjefen sier følgende: «Et stort problem er at sluttbrukeren ser ikke forskjell på oss. Vi er veldig like. Du kan sende med en hodepute fra Jensen med en Wonderland seng uten at sluttbrukeren reagerer engang» Dessuten er det nederste segmentet inne i en vekstfase på grunn av IKEAs sterke inntog og den utviklingen private labels har hatt de siste årene. Ifølge Wonderland selv, vil IKEA i løpet av et par år ha 65% av møbelmarkedet i Norge. Det indikerer at det vil være vanskelig for alle å overleve i bransjen. Tidligere var dette segmentet kjennetegnet av senger som var billig, lite tiltrekkende og ikke spesielt behagelige. På nåværende tidspunkt preges de i større grad av bedre design, har en bedre komfort enn tidligere og er fortsatt billig. Wonderland har derfor merket at dette segmentet nå utfordrer deres billigste senger. Det å overvåke markedet er derfor en viktig handling for Wonderland, men det er også en handling som har stått sterkt hos organisasjonen. Både med tanke på at innovasjonsavdelingen for kun noen få måneder siden lå inn under markedsavdelingen, men også på grunn av en rekke handlinger som gjøres av organisasjonen. Adm. direktør sier følgende:

Med tanke på tiltak for å fremme innovasjon så må det være markedet som driv. Det var jo også litt av motivasjonen når jeg endret produktavdelingen og la det under markedet den gangen. Jeg så også etter hvert at det ble for lite fokus på det i marked og tok det ut igjen for å synliggjøre det på øverste nivå i organisasjonen. Men, den mentaliteten er der enda, siden innovasjonssjefen har jobbet med salg det meste av sin tid i Wonderland.

Opp gjennom årene har Wonderland innhentet informasjon gjennom ulike undersøkelser om både sluttbrukeren og markedet. Soveundersøkelsene har først og fremst gitt viktig informasjon om sluttbrukerens nåværende behov, som er en bestemmende faktor for produktene Wonderland skaper. Eksportsjefen sier følgende: «Gjennom slike undersøkelser så vet vi at 85% av sluttbrukerne mener at det viktigste er at sengen passer meg. Og det er også derfra misjonen vår kommer fra: Vi skal skape og levere personlige tilpassede sengeløsninger med unike egenskaper og design» For det andre så viser også funnene fra de ulike undersøkelsene hva som har endret seg siden sist, og hvilke kriterier som er inne i en vekstfase. Slik som at design og utseende har fortsatt en lav score, men er inne i en vekstfase, har gått fra henholdsvis 24% - 32%. Dette er en tendens som Wonderland tror vil fortsette å øke, noen den nye kolleksjonen bærer preg av i form av 4 ulike stilarter. Videre så sier eksportsjefen: «Den store møbelundersøkelsen kan vi kjøpe hvert år, og i år er det vel første gang på 20 år vi ikke har kjøpt den. Den går ut på at sluttbrukeren blir intervjuet ute i møbelbutikkene i Norge, Sverige og Danmark» Soveundersøkelsene er noe Wonderland utarbeider selv sammen med Bergen søvncenter, men gjennom et researchbyrå (Ipsos). Møbelundersøkelsen er en noe mer standardisert undersøkelse som de kjøper eksternt, som gir svar på hvor Wonderland ligger i forhold til konkurrentene i henhold til faktorer som selgere, service, levering etc. Dette er eksempler på rutiner som Wonderland kjøper gjennom eksterne konsulenter og som gir en oversikt over markedet. Imidlertid så mangler det en form for felles interaksjon. Slike undersøkelser kan gi mye nyttig informasjon, men det finnes definitivt begrensinger for hvor mye de sier og dermed kanskje mest effektive over perioder. Det som skiller seg spesielt fra tidligere praksis, er måten de nå bevisst samhandler med eksterne aktører på. Overvåkning av markedet skjer i større grad i forbindelse med de daglige aktivitetene i og rundt organisasjonen. Innovasjonssjefen sier følgende:

Før snakket vi om produktutvikling her på Wonderland. Utvikle nye produkter og lanserer noe nytt og det er sånt vi gjør selv. Ikke snakk om å dra rundt å snakke med andre. Sånn var det. Men, det er helt klart feil. Hvis du skal komme deg videre, så må du komme deg ut å snakke med folk. Få impulser fra omgivelsen, slik som konkurrenter, bransjer og messer. Så nå er vi mer drevet av det vi ser på slike plasser. Som på messer i Köln eller Milano, og tar elementer derfra. Altså plukke impulser fra messer. Vi har også en bra designer i Danmark som tegner mye for oss, og som drar den litt langt og utfordrer oss. Slik som motebransjen er jo ledende når det er snakk om farger, og dette ser du igjen ved de 4 stilartene vi snart skal lansere. Så det jeg tenker er at innovasjon ikke bare handler om produkt, men hele kulturen. Hvordan vi lager ting, smarte måter å levere på eller smarte måter å kjøpe og selge på. Så det handler om å endre seg.

Slik som innovasjonssjefen påpeker, er det nå et større fokus på impulser fra omgivelsen. Tidligere var innovasjon noe som de gjorde selv, og de få impulsene som fant veien inn i organisasjonen, kom som regel fra selgere og butikker. Det blir da ofte impulser som selgerne og butikkene har sett andre plasser, altså noe som allerede er realisert. Noe som for så vidt er en form for rutinebaserte handlinger i henhold til Mohr (1987) og imitasjon. Imidlertid, er det nå mer utbredt å samhandle med eksterne aktører som både er direkte, men også som ikke er direkte tilknyttet organisasjonen. De er i ferd med å bygge bevisst et kontaktnett som drar organisasjonen inn i andre typer av miljøer, slik som Norwegian rooms, designerdagene, messer, universiteter og leverandører. Noe som samsvarer med en av Mohr (1987) sine rutinebaserte handlinger med tanke på samarbeid. Men, ikke minst tett koblet opp mot FONSECAS (2002) teori om innovasjon som kommunikativ interaksjon. Han argumenterer for at innovasjoner vokser frem gjennom kommunikative interaksjonsprosesser mellom mennesker i organisasjonen og gjennom relasjoner. Altså, det er samhandlingen mellom ulike typer av mennesker som skaper ny innsikt og som igjen vil lede til innovasjon. Blant annet gjennom å samspille med omgivelsene så har Wonderland fått en bedre forståelse over hvordan samfunnsbilde vil utvikler seg. Innovasjonssjefen sier følgende:

Vi vet at det ikke er alle som kommer til å bygge seg hus i fremtiden, det blir mer og mer smal living. Vi vet også at det blir økt befolkning på østlandsområdet, mellom så og så mange mil. Derfor blir det by og leiligheter. I tillegg er

leilighetsprisene høye, som kan bety at mange ender opp i leiligheter som ikke har egent soverom. Derfor er det sannsynlig at sengen må ha en flerbruksfunksjon, slik som sitteplasser.

Dette er et resultat av at Wonderland er tilstede på ulike arrangement slik som designerdagene, hvor den verdenskjente forskeren Kjell Nordstrøm holdt foredrag om at 80% av populasjonen vil i fremtiden fordele seg i 600 ulike byer. Kunnskaper og trender fra slike arrangement, sammen med ulike messer som viser fremtidens motebilde, har ført til et enda tettere samarbeid med Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO). Der har studenter laget forslag og prototyper om hvordan sengen også kan brukes som en hjørnesofa ved hjelp av ulike puter. Ut fra dette ser vi igjen noen kjente prinsipper fra Oliveiras historie i Fonseca (2002), om hvordan han løste problemer gjennom å skaffe seg ny innsikt gjennom relasjonene sine. Til tross for at Oliveiras historie skildres som en entreprenøratferd, så kan dette relateres til Wonderlands organisasjonsatferd som en enhet. Det er viktig å påpeke bruken av ordet relateres her. Fonseca (2002) snakker ofte om uformelle samtaler, og da ofte samtaler av personlig karakter. Selv om den uformelle biten kanskje ikke er tilstrekkelig tilstede her, så er likevel poenget å understreke den interaksjonen som organisasjonen foretar. Dette på grunn av at Fonseca (2002) utelukker at mennesker kan kontrollere innovasjonsprosessen. Han argumenterer for innovasjoner vokser frem gjennom en kontinuitet av menneskelig samhandling, som må forstås som løpende og ordinære svar og motsvar mellom mennesker i en lokal situasjon. Uansett, så er trenden med smal living en problemstilling som det arbeides med i dag. Interaksjoner av lignende karakter har også vært utslagsgivende i form av den nye kolleksjonen som skal lanseres. Dette i form av samhandling mellom ekstern designer, organisasjonen, motemesser og kunnskap om markedet. Dette vil jeg komme sterkere tilbake til under 4.2.

4.1.6 Mohr og samarbeid

Wonderlands nærmeste samarbeidspartnere er kjedene på den ene siden og leverandørene på den andre siden. Wonderland er spesielt sterkt knyttet til leverandørene, det er 12-13 leverandører som leverer 95% av alt de kjøper inn. Og innovasjoner handler jo i dag sjeldent om en enkel entreprenør, men om et nettverk bestående av flere relasjoner mellom mennesker som skaper ny innsikt for organisasjonen. Slike relasjoner utvikles ikke

gjennom enkle lineære sekvenser som gjennom forhandlinger eller forpliktelser, men det utvikles gjennom samhandling i perioder bestående av både høy og lav aktivitet. (Van de Ven m.fl. 1999; Fonseca, 2002) Det er slik i dag at bedrifter ikke kan være ekspert på alle områder, derfor er det viktig å skaffe seg ekspertise gjennom ulike samarbeid, slik som eksempelvis leverandører. Dette er også noe Wonderland er opptatt av. Logistikkjefen sier følgende: «Et viktig kriterium for hvilke leverandører vi velger, er at de kan være en del av innovasjonsutviklingen vår» Nøyaktig det samme sier adm. direktør. Noe som tilsier at dette er et område som har vært diskutert og som er viktig for organisasjonen.

Eksempelvis kan det nevnes at leverandører kommer og presenterer nye produkter og komponenter for Wonderland. Som da Latexco fra Belgia kom med en ny type latex som hadde bedre kvalitet og som forkortet produksjonstiden drastisk. Latex var tidligere veldig krevende å produsere, mens denne nye latexen tok kun noen få sekunder å produsere.

Wonderland var den første som fikk tilgang til den og i tillegg enerett i to år. Og dette er ikke et enestående eksempel. Imidlertid, så er det ofte Wonderland som setter i gang disse prosessene og pusher leverandørene sine til å komme med noe nytt. Så på mange måter er Wonderland drivkraften, og ikke motsatt. Og det er spesielt to grunner til det.

Den ene grunnen er at samtlige av leverandørene, foruten Westnofa (skum) og Måndalen trevare er lokalisert utenfor Norge. Noe som gjør at avstanden for samhandling blir relativ stor. Innenfor klynge litteraturen, så finner vi Porter (1998) og han definerer en klynge som en geografisk konsentrasjon av ulike sammenkoblede bedrifter (leverandører av produkt, komponenter, tjenester etc.) og institusjoner (universiteter, offentlige etater, bransje organisasjoner) innenfor en spesifikk bransje som både konkurrerer og samhandler. Han peker videre på noen momenter som er spesielt relevante her. Og det er at et tett samarbeid vil øke produktiviteten og styre farten på innovasjoner. Dette er viktig i dag, spesielt for bedrifter innenfor et høykostland som Norge, siden den internasjonale konkurransen har blitt så stor at evnen til å omstille seg og tilegne seg mer kunnskap er helt avgjørende. Det vil alltid være billigere å produsere utenfor Norges grenser, på grunn av de høye lønnskostnadene her hjemme og dermed blir evnen til å fornye seg den beste måten å utligne dette på. (Langeland og Vatne, 2009) Innenfor en slik klyngedynamikk kan det blant annet settes i gang en såkalt lokal buzz (summing) som gir en uvurderlig tilgang på informasjon, rykter og nyheter innenfor bransjen. En slik summing av informasjon skapes gjennom ansikt til ansikt interaksjon med andre og er mer eller mindre spontan og stammer fra situasjoner som et forhandlingsmøte med en lokal leverandør, et

lunchmøte eller en prat med naboen (Porter, 1998; Bathelt, Malmberg og Maskell, 2004). Lokal summing har noen likhetstrekk med en kommunikativ interaksjon i henhold til Fonseca (2002), ved at uformelle samtaler er kilden for innovative aktiviteter. Dessuten kan lokal summing være spesielt viktig i forhold det Van de Ven m.fl. (1999) påpeker om at innovasjoner skapes gjennom gode relasjoner som utvikles i perioder med både høy og lav aktivitet. Og der er vel mer eller mindre det som er poenget mitt i denne sammenhengen, at Wonderland har flere innovative leverandører når de selv utfordrer leverandørene i forbindelse med prosjekter. Altså når det er høy aktivitet, og i mindre grad når aktiviteten er lav.

I henhold til eksempelet ovenfor om den nye latexen, så sier innovasjonssjefen følgende: «I forbindelse med den nye latexen, så henvendte vi oss til Latexco og sa at nå har Jensen fått ny latex, så nå må dere komme med noe nytt til oss eller så må vi finne noen andre». Et større preg av lokal summing vill potensielt øke den innovative aktiviteten både på et generelt grunnlag men, spesielt i perioder med lav aktivitet siden det skaper en kontinuerlig flyt. Eksempelvis, ved at en bedrift (leverandør, konkurrent) setter i gang med en ny ide, og en annen bedrift (Wonderland) snapper opp dette gjennom den lokale summingen og kombinerer den med sine tanker igjen, dermed så er den ideen kilden for fremtidige ideer.

Den andre grunnen er at det eksisterer få alternativer i bransjen egentlig over hele linjen, men spesielt når det kommer til fjær og latex. Logistikksjefen sier følgende:

Det er ikke en veldig profesjonell bransje. Vi ser også at når vi tar inn nye leverandører, slik som vi gjorde med leverandøren (anonymisert) og de så veldig bra ut. Men, dem har vi hatt store problemer med i ettertid.

Bransjen preges av flere store multinasjonale selskaper og av mindre bedrifter som trenger å profesjonalisere seg. Da kommer vi litt inn på makt og avhengighet, altså at de leverandørene som blir sett på som gode ikke er like avhengig av Wonderland som Wonderland er av dem. Det forsterkes videre gjennom at leverandørene også leverer til mange og til flere av konkurrentene. For å utjevne dette noe, så forholder Wonderland seg til en håndfull av leverandører for å skape nok volum til at de blir interessante for dem. På en annen side, så kan også problemstillingen snus. I den forbindelse har innovasjonssjefen

et relevant poeng og sier følgende: «Leggett & Platt leverer også til Hildring-gruppen, som er et milliardkonsern. Og de er redde for å bli for avhengig av dem, så de trenger andre kunder også. Så de er kanskje ikke avhengig av oss, men de vil ha oss». Sett i lys av et klynge perspektiv, så vil en bedrifts suksess føre til suksess for de andre innenfor klyngen. Det gjør at medlemmene innenfor klyngen er gjensidige avhengige av hverandre. (Porter, 1998) Det er vel kanskje denne komplementariteten som kan være vanskelige å få øye på her.

Noe annet som spesielt kjennetegner en klyngedynamikk er den kompetansebasen som potensielt befinner innenfor klyngen og at det er lettere å få tilgang til den tause kunnskapen. Dette er på grunn av de korte avstandene og ansikt til ansikt interaksjonen. (Bathelt, Malmberg, og Maskell, 2004) Og det er den tause kunnskapen som er den unike og som ofte fører til innovasjoner. (Nonaka og Takeuchi, 1995) Wonderland med fabrikkjefen i spissen, har lenge gått rundt med tanker om å være mer innovativ i fremstillingen av de regulerbare sengene fremfor outsourcing. Fabrikkjefen sier følgende:

De regulerbare sengene er jo enkle saker, det er enkel mekanikk og elektronikk som er satt i system. Men, det vi ikke er god på er jo styringssystemer. Der har vi vært på jakt etter bedre styringssystem, der du kan regulere sengen gjennom f.eks. en app. Vi fant noe lignende gjennom vår fjær leverandør Leggett & Platt som hadde utviklet noe sånt i USA. Der du kan lagre ulike sitte og ligge stillinger osv. gjennom Ipad. De har tatt dette inn i et system, som jeg mener er den veien vi og bør gå. Men, vi mangler teknisk kompetanse på slike ting. Å bruke teknologi til å lage en adaptiv seng, da snakker du breakthrough i innovasjon.

For det første så sier dette oss at leverandøren er innovativ, for det andre så sier det noe om avstanden mellom organisasjonene. Med tanke på at det ikke var naturlig for Leggett & Platt, som er en stor internasjonal aktør fra USA å samarbeide med Wonderland her om regulerbare senger. Først og fremst fordi det allerede er tilfellet. Sett bort fra det, så vil det være relevant å betrakte at grunnen til det ligger i avstanden både med tanke på lokalisering og størrelse. En annet moment, og som nevnt av fabrikkjefen er at Wonderland ikke har en slik teknisk kompetanse tilgjengelig i nærheten, men har det riktignok tilgjengelig på avstand gjennom Leggett & Platt. Og dette sier oss en hel del, det ville derfor ha vært interessant å sett hva som hadde vært utfallet dersom det hadde vært

naturlig for Wonderland å samhandle med en slik teknisk kompetanse i nærheten. Satt på spissen og veldig forenklet, så hadde kanskje Wonderland fått dette gjennombruddet i innovasjon, som fabrikk sjefen sikter til. Imidlertid, så er det i ferd med å skje endringer på den fronten, som nevnt kort tidligere er Wonderland aktive i omgivelsen, blant annet gjennom Norwegian rooms. Det er en klyngedynamikk som samler store deler av møbelbransjen, der også den adm. Direktøren i Wonderland sitter i styret.

Innovasjonssjefen utdyper dette:

Vi har vært med fra dag en i Norwegian rooms, som driver å lage en klynge ala slik som du har på offshore. Der møter vi aktører som vi kan diskutere med, som innebefatter madrasser, møbel, Jøtul osv. En slik klynge har møbelbransjen sett på i mange år, men ikke klart å gjøre noe med før nå. Slik det er nå så holder både vi, Jensen og Svane kortene tett til brystet og nesten konkurrerer hverandre i stykker. Så nå med Norwegian rooms, som har nesten en komplett gruppering kan vi dra nytte av en felleskompetanse.

Fremtiden til Wonderland vil nok ligge mye i å samarbeide med aktører som de kan være intime med og som tilfører de kompetanse utover egen kompetanse. Som både skaper et større avhengighetsforhold og som legger til rette for lokal summing, eller ``gratis`` innsikt. På en annen side så er det viktig å påpeke at, selv om ulike klynger både i Norge og i utlandet representerer noen av de mest suksessfulle bransjene, så er ikke en form for klyngedynamikk en betingelse for å være innovativ og suksessfull. Det går også an å samarbeide og samhandle på tvers av grensene. Det å samarbeide med store aktører fra utlandet gir også fordeler som en klyngedynamikk ikke gir. Gjennom kraften av at de er store, som tilsier kompetanse og handlekraftighet. Aktører som inne på markedet i mange land, besitter også kunnskaper om disse markedene. La oss ta Leggett & Platt igjen som et eksempel. De opererer i 18 ulike land, noe som tilsier at de sitter på mye kunnskaper om hvilket design, hvilken komfort etc. disse landene foretrekker. Dette er en kompetanse som Wonderland kan dra nytte av, nå som de er i ferd med å satse enda mer på eksporten sin. Owen-Smith og Powell (2002, gjengitt i Bathelt, Malmberg, Maskell, 2004) bruker begrepet pipelines (rørledninger) for å referere til disse kanalene som brukes i forbindelse med slike avstander. De konkluderer i forskningen sin med at, til tross for at utveksling av nye kunnskaper kan være mer effektiv innenfor et regionalt nettverk enn på tvers av landegrenser, så er ikke den fysiske avstanden den eneste påvirkningskraften. Tilgang til

nye kunnskaper kan også skje gjennom gode strategiske partnerskap over landegrensene. Imidlertid, så er det noen vesentlige forskjeller når det kommer til klynger og internasjonale strategiske partnerskap. Og det er spesielt tillit og felles verdier. I henhold til strategiske partnerskap så har man ikke den samme tilliten og de felles verdiene som fort eksisterer i klynger når det skal deles nye kunnskaper. Og det er helt avgjørende når kunnskaper skal deles og utveksles. Derfor er det viktig å bygge tillit på en bevisst og systematisk måte over tid. (Porter, 1998; Bathelt, Malmberg og Maskell, 2004)

Wonderland er opptatt av å samhandle og arbeide langsiktig med leverandørene sine, logistikksjefen sier følgende:

Vi har ikke råd til å ha 10 personer internt som sitter og finner på ting, så vi må bruke leverandørene og deres kompetanse. Og da er det viktig med et positivt og langsiktig forhold til dem. Så vi legger vekt på å ha gode kontaktpersoner i de ulike firmaene vi arbeider med. I ganske mange tilfeller har vi direkte kontakt med toppsjefene. Enten administrerende eller en som har gjennomslagskraft og gjennomføringsevne. Vi har sett så store forskjeller der. Noen har hatt sånne skremte medarbeidere og selgere som må hjem å diskutere med sjefene sine. Vi er opptatt av diskutere ideer med de som kan ta avgjørelser der og da.

Dette forsterkes videre gjennom at de besøker hverandre ganske ofte. Det er tilfellet med flere av leverandørene. Blant annet leverandøren Bogoslaw fra Polen, som er et relativt lite firma, har vært på Åndalsnes opptil flere ganger. Og Wonderland har sendt medarbeidere til Polen. I forbindelse med den nye kolleksjonen til Wonderland, så innebærer den en del komplisert søm, det førte til at produktutvikleren og sjefen for søm avdelingen reiste til Polen for å utdanne og for å sette i gang prosessene. Et slikt tiltak bidrar til enda tettere relasjoner og ikke minst en bidragsyter til felles verdier. Noe annet som er betydningsfullt, er at tre personer i ledergruppen er pendlere, og fremfor at samarbeidspartnerne leier seg bil på flyplassen når de skal besøke Wonderland, så blir de som regel hentet på flyplassen. Dette er kanskje ikke noen stor sak isolert sett, men i mine øyne så setter det et ekstra personlig preg på relasjonen. Noe som er positivt i forhold til tillit.

På den andre siden i landskapet av samarbeidspartnere finner vi kjedene, som er henholdsvis Bohus, Møbelringen, Skeidar og diverse mindre frittstående butikker. Samhandling i henhold til innovative aktiviteter, er mer eller mindre ikke-eksisterende når

det kommer til denne siden. Det samarbeidet som foreligger går mer på andre områder. Innovasjonssjefen oppsummerer det slik:

Vi får feedback fra kjedelederne. Markedsavdelingen har god kontakt med kjedelederne. Men, det går mer ut på ulike krav som de setter. Slike krav har jo også gjort at vi har flyttet oss videre da, fordi hvis ikke vi gjør som de ønsker, så gjør Svane eller Jensen det. Så en litt trussel politikk da. Men, vi kunne også ha brukt mer folkene fra butikkene. Vi har egentlig hatt lyst til å dra inn folk fra butikkene i arbeidet, men vi er også redde for å bli for mye styrt. Butikkene har jo lyst til å være mer involvert, for å få satt sitt preg på produksjonen. En annen ting er at hvis du drar inn 2-3 stykker fra Bohus sentralt, og ikke bruker folk fra Skeidar eller Møbelringen, så blir det spetakkel. Så vi må være flinke til å levere noe som de ikke tørr å la være å ta inn. Slik som den nye kolleksjonen som vi skal lansere.

Møbelbransjen er på mange måter innenfor et annet landskap i forhold til flere andre bransjer, ved at kjedene blir egentlig kunden her, og ikke sluttbrukeren. I hvert fall i første omgang. Innovasjonssjefen peker på noen viktige utfordringer her som gjør at det kan være komplisert med en slik form for samhandling. Det handler mye om at det er minst fire ulike organisasjoner inne i bildet, da henholdsvis de tre kjedene og Wonderland som sitter med sine egne behov og interesser. Og det gjør det komplekst. Salg og markedsmedarbeider, som for øvrig også er kontaktpersonen mot en av kjedene utdyper mer om hva denne kompleksiteten innebærer:

Når det kommer til kjedene så går det på forhandling av pris, de glemmer også ofte merkevaren. Vi prøver å legge litt mer business i dette nå. Som f.eks. med at vi kjøper en del kampanjer og gjør litt stunts og sånne ting, samtidig som vi skrur opp litt prisene. Forholdet til kjedene blir litt tøffe da. De vil ha lave priser og bryr seg ikke så mye om merkevare, mens vi skrur opp prisene og bryr oss om merkevare.

Det at Wonderland ikke har direkte kontakt med sluttbrukeren er en uheldig situasjon, siden det er sluttbrukerne som til syvende og sist skal kjøpe og bruke produktene. På en annen side, så er det ikke sånn at organisasjonen er helt uvitende når det kommer til sluttbrukeren. Det gjøres jo som kjent tiltak i forbindelse med overvåkning av markedet og at de opererer med et kundeservicesenter. Imidlertid peker Von Hippel (1988) på et viktig

poeng. Han argumenterer for at innovasjoner skapes ofte gjennom en ny forståelse av brukers behov gjennom observasjon og dialog med brukeren. Dette er også tett koplet opp mot Fonseca (2002), som riktig nok fokuserer på uformelle samtaler utover bare brukeren. Mohr (1987) nevner også det at kontinuerlige tilbakemeldinger fra kunder er en form for rutinebaserte handlinger. Nonaka og Teece (2001) setter mer konkrete handlinger til disse begrepene gjennom et case om 7-Eleven Japan. Det er den mest lønnsomme kioskfranchisen i Japans historie. Suksessen stammer fra det store fokuset på kunnskapsutvikling gjennom å skape og lede en fysisk kontekst (Ba) hvor kunnskaper deles. 7-Eleven Japan bruker butikkgulvene i de 7000 kioskene rundt om i Japan til denne fysiske konteksten. Medarbeiderne innhenter taus kunnskap om kundenes behov gjennom ansikt til ansikt interaksjon. Gjennom å vandre rundt på butikkgulvet og sosialisere med kunder får de å snappe opp behov. Denne tause kunnskapen om kundene blir deretter konvertert til eksplisitt kunnskap gjennom å lage hypoteser om ulike markedsbehov. Denne suksessen førte også i sin tid til at 7-Eleven USA adopterte den japanske tradisjonen. (Nonaka og Takeuchi, 1995) Dette er riktignok en krevende prosess og krever omfattende trening av medarbeiderne. (Nonaka og Teece, 2001) En form for tilsvarende interaksjonen med sluttbrukeren er en mangelvare hos organisasjonen. Og det er noe Wonderland også er klar over selv, innovasjonssjefen sier følgende:

Jeg tror at dersom vi skal komme oss enda mer videre, så må vi involvere sluttbrukeren. Det at sluttbrukeren faktisk er en innovatør, det tror jeg vi bare må få plantet inn i hode på oss. Du ser jo dem som virkelig flytter på seg, de har kjempe god kontakt med sluttbrukeren.

Dette utsagnet fra innovasjonssjefen støttes også av forskningen. Jan Fagerberg som er en av de mest velkjente forskerne på innovasjon i Europa, gjorde en undersøkelse av bedrifter i 10 ulike europeiske land i perioden 1994-96. Resultatene fra undersøkelsen viste at kontakt med sluttbrukeren ble ansett som den klart viktigste innovasjonskilden, etterfulgt av kontakt med leverandører og konkurrenter (Fagerberg, 2004). Det er ikke i tvil om at det er lite samhandling med butikkene når det kommer til innovative aktiviteter, her representert ved kunnskap om sluttbrukeren. Butikkene blir på mange måter en flaskehals som stenger for interaksjonen med sluttbrukeren. I følge Wonderland så blir også ofte den kunnskapen de får fra butikkene, en typisk forhandlers mening. Altså at kunnskapen ofte ikke stemmer overens med det sluttbrukeren sier. Og slik det er i dag så er Wonderland

helt avhengig av butikkene for å få solgt produktene sine. Noen som bringer oss inn på om Wonderland burde være mer innovative i måten de når ut til sluttbrukeren? Eller mer innovative i måten de selger produktene sine? I henhold til sistnevnte så er det naturlig å tenke teknologi og nettbaserte løsninger. Men, det som på kortsikt er mest hensiktsmessig, er å få til en bedre samhandling med tanke på kunnskaper om sluttbrukeren i samsvar med de lokale butikkene. Det er kanskje lite sannsynlig at en slik interaksjon vil resultere i en helt ny sng, men det er sannsynlig at de menneskene som er i daglig kontakt med sluttbrukeren vil sitte på kunnskaper utover det Wonderland gjør. Utfordringen ligger i hvordan man på best mulig måte skal få tak i den. Og det er her skille mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap blir synlig. Den eksplisitte kunnskapen man får i gjennom undersøkelser og gjennom møter med butikkene, er kunnskaper som er lett å sette ord på og som er tilgjengelig for alle. Derfor i mindre grad unik. Den tause kunnskapen sluttbrukeren sitter inne med, er ofte kunnskaper som omhandler følelser og behov som er vanskelig å sette ord på. Og må derfor ofte observeres gjennom handlinger. (Nonaka og Takeuchi, 1995)

4.2 Medarbeidernes og samarbeidspartnerne betydning i innovasjonsreisen

I denne delen vil jeg se på medarbeidernes og samarbeidspartnerne betydning i den nye kolleksjonen, som i denne oppgaven innebærer Adaptive og 4 stilarter. De vil behandles sammen, siden prosessene rundt dem er så beslektet med hverandre. Dette vil jeg i hovedsak gjøre gjennom Van de Ven m.fl. (1999) sin teori om produktets innovasjonsreise. Jeg har kun nevnt Adaptive og stilartene under 4.1 der det har vært mest relevant å nevne det, for å kunne se mer helhetlig på det i denne delen. Det er på grunnlag av at kolleksjonen representerer den nye måten organisasjonen arbeider på, og for å synliggjøre mer konkret aktørenes påvirkning i form av en reell produktinnovasjon. Derfor ligger interessen og relevansen i å se igjen flere av de samme elementene som vi har sett på under 4.1.

4.2.1 Initieringsfasen

Van de Ven m.fl. (1999) definerer innovasjon som utvikling og implementering av nye ideer av mennesker som samhandler med andre. Innovasjonsreisen er ikke-lineær, uforutsigbar og vanskelig å kontrollere. Initieringsfasen defineres som fasen hvor organisasjonen etter en lengre svangerskapsperiode eller modningsfase opplever et form for sjokk som utløser initiering av innovasjonen. Modningsfasen til denne samlede produktinnovasjonen preges av flere ulike hendelser som inntreffer. Det hele startet med et møte. Lederen for prosjektet sier følgende:

I februar i fjor (2014) så kalte jeg inn til et møte, fordi jeg hørte flere gode tanker rundt om i gangene her, men det skjedde aldri noe. Vi kalte dette møte Big Bang, fordi vi ville at det skulle lede til noe stort.

Prosjektlederen peker på at det aldri skjedde noe og det var i forbindelse med akkurat denne mangelen på innovasjonskraft, som førte til at produktrådet ble lagt ned og ledergruppen ble definert som et innovasjonsteam. Med andre ord, er denne produktinnovasjonen et direkte resultat av de beslutningene. På det nevnte møtet ble det diskutert en rekke forslag, og et av forslagene handlet om en større tekstil tilgang. Produktinnovasjonen kan spores tilbake til det faktum at de har patent på avtakbare tekstiler og tankene rundt hvordan utnytte det på best mulig måte. Adm. direktør sier følgende:

Temaet på møte var å finne en ny måte å levere tekstilene våre på. Poenget med løse tekstil er at du i prinsippet kan levere tekstiler separat fra sengen. Så spant vi videre på disse tingene her da. Og så definerte vi noe som heter unique concept, som skulle være at vi kunne levere trekk separat fra sengen. Og dermed blir det en helt annen logistikk rundt det hele. Vi kan ha et bredere spekter av tekstiler som kunden kan velge mellom, fordi da trenger vi ikke å lage ferdige senger med tekstiler på.

På mange måter startet det som en tilnærmet prosessinnovasjon, i form av å dekomponere produktene. Ved å separere tekstilene og sengene fra hverandre, får Wonderland mer eller mindre standardiserte komponenter, og dermed redusert lagerbeholdningen sin betraktelig, siden ulike tekstiler kan regelrett trekkes over den standardiserte sengen etter ordre.

Tidligere kunne Wonderland tilby fire til seks tekstiler, nå kan det velges mellom 16 tekstiler. Dette var utgangspunktet fra møtet, ideen om løse det i henhold til markedet ble derimot ikke diskutert på møtet. Den ideen kom igjennom den eksterne designeren som etter kort tid kom inn bildet. Designerenes primære oppgave er å følge med på trender som skjer i omgivelsen, gjennom å delta på ulike messer rundt om i verden. Og ut i fra dette har hun designet og definerte de 4 stilartene. I følge eksportsjefen henger også utviklingen av de 4 stilartene sammen med en tanke som møbelbransjen har arbeidet med siden 2005. Eksportsjefen sier følgende om dette:

Stilretninger er noe kjedene både i Norge og Sverige har jobbet med i mange år. Det er et kjent begrep innenfor møbelbransjen. Det vi tenkte var dersom vi skal bli mer synlig i markedet og ta en tydelig posisjon innenfor design, fordi vi ser at design er blitt viktigere og viktigere. Og for å treffe den kvinnelige forbrukeren som er hovedmålgruppen vår, så må vi inspirere. Og da tenkte vi at vi må inspirere med å vise ulike typer av miljø. Det var den utfordringen designeren fikk fra oss, og svaret vi fikk tilbake fra var disse 4 stilartene: new nordic, raw de luxe, cozy modern og contemporary classic.

Med tanke på at Wonderland har løst et internt behov med å forenkle levering av tekstiler til sluttbrukeren. Og med tanke på skapelsen av de ulike stilartene som er bygget på innovative design, så ser vi hvorfor Van de Ven m.fl. (1999) påpeker viktigheten av å ikke skille mellom ulike typer av innovasjoner. Forfatterne argumenterer for at man ikke må skille mellom en teknologisk innovasjon (nytt produktkonsept i form av stilarter) og en administrativ innovasjon (ny prosedyre / rutine i form av levering av tekstiler), fordi et slikt skille vil skape en fragmentert forståelse av innovasjonsprosessen. Det er ugunstig siden mange innovasjoner inneholder både teknologiske og administrative komponenter.

Fonseca (2002) påpeker det at beskrivelser av innovasjoner starter som regel på det punktet hvor det er mulig å sette ut et prosjekt med planlagte aktiviteter og milepæler. Dette svarer til en mer lineær modell. Et slikt utgangspunkt utelater da de overflødige og overlappende aktivitetene som skaper konteksten som innovasjonen hadde sin opprinnelse i. Dette svarer mer til den interaktive modellen. Disse aktivitetene er komplekse og kan være vanskelig å få god oversikt over, noe som også definitivt er tilfellet her.

På spørsmål om hvordan ideen om Adaptive kom inn i bildet, svarer adm. direktør:

Jeg vet ikke helt hvordan det ble til. Du veit vel aldri helt hvor ting starter hen heller. Men, vi hadde dette møte (Big Bang) der hele verdikjeden var representert og i tillegg to selgere. Og så var det en av selgerne som kom med et forslag om dette, også via noen omveier så kom vi på Adaptive sengen. Som er en seng med tre forskjellige fjærkassetter. (Myk, medium og fast)

På direkte spørsmål til eksportsjefen om hva denne ideen til selgeren gikk ut på, svarer han følgende:

I en kontinentalseng har du fire pocketfjæringer, der to er plassert i bunnen og to er plassert oppå. Ideen fra selgeren var at vi kunne flytte om på dem. For eksempel en fast oppå, og en medium under. Dette vil da justere mykheten på sengen.

Innovasjonssjefen følger videre opp med:

Vi begynte å spinne videre på denne ideen fra selgeren. Da med en kombinasjon av den justerbare spilebunnen og flyttbare kassetter. Vi har alltid snakket om å videreutvikle disse justerbare spilebunnene våre som justere fastheten under hoften. Fordi dette er så viktig både for butikkene og for sluttbrukeren, at du kan stille sengen etter kroppsvekten. Både justerbar spilebunn og flyttbare kassetter er kjente elementer fra før, men kombinasjonen er helt unik.

Adaptive sengen handler altså om du at du kan justere fastheten selv på sengen. Helt i bunnen har du de justerbare spilebunnene, og over der igjen har du tre ulike fjærkassetter. Sengen er videre delt opp i tre deler, i henholdsvis skulder-, hofte- og bensoner. Likeså er fjærkassetten delt om i tre ulike fastheter, henholdsvis myk, medium og fast. Gjennom dette systemet kan sluttbrukeren selv bestemme om den faste fjærkassetten skal plasseres under skulderen eller under hoften, alt ettersom sluttbrukerens behov.

Van de Ven m.fl. (1999) argumenterer for at innovasjoner blir som oftest utløst av et sjokk, som kommer fra interne eller eksterne kilder. Sjokk fører til en konsentrert

oppmerksomhet og fokus på innsats. Adm. direktør sier følgende om hvorfor de bestemte seg for å satse:

Vi hadde bestemt at vi skulle lansere en ny kolleksjon når vintersalget var over. Og Adaptiv ble en del av den nye kolleksjon. Vi hadde bestemt dette før vi hadde bestemt akkurat hva vi skulle lansere. Det var slik at vi sa at vi skal lansere noe i april 2015. Slik kommer det også til å bli i fremtiden.

Her ser vi igjen noen momenter som tidligere ble gjennomgått i henhold til Mohr (1987) og problemorientert søking i omgivelsene. I den forbindelse ble det illustrert at Wonderland ikke har en veldig innstudert prosess når det kommer til innovasjon, men at det er spesifikke møter der innovasjon adresseres og hvor det lages planer for hva som skal fornyes. Dersom vi ser litt bak dette utsagnet fra adm. direktør, er det nok mangelen på en virkelig innovasjonskraft over tid som har vært en sterk drivkraft for denne produktinnovasjonen. Eksportsjefen sier også følgende:

De siste årene har vi ikke klart følge opp det store ambisjonsnivået vårt, om å være den drivende kraften i markedet. Vi har også vært opp gjennom årene i noen eierskap hvor vi nesten har blitt tvunget til å spare. Så vi bestemte oss for at vi måtte satse og skape et skikkelig trøkk i markedet.

Et sjokk i form av å ligge etter i markedet, vil skape en drivkraft for å samle støtte, som f.eks. en ledergruppe i dette tilfellet, til å løse et problem eller nå et mål. Tanken var lenge å lansere de 4 stilartene og Adaptive sengen separat, for at de ikke skulle forstyrre hverandre. Men, for å skape dette nevnte trykket ble de lansert sammen. Det samsvarer også med den generelle forståelsen om at nødvendighet, mulighet og misnøye er de tre store forutsetningene som stimulerer menneskelige handlinger (Van de Ven m.fl., 1999).

Kolleksjonen er altså basert på innovative medarbeidere i form av videreutvikling av den opprinnelige ideen. Og den er basert på sluttbrukerens behov, i form av justering av fasthet. Litt tilbake til at det var en av selgerne som kom med ideen om Adaptiv. Da er vi inne på det å utnytte medarbeidernes kreative ressurser som nevnt tidligere under 4.1 og viktigheten av det. Her ser vi at involvering fra en medarbeider har vært direkte utslagsgivende i det ferdige produktet. Det var selgerens forslag som ble videreutviklet,

eller sagt på en annen måte, roten til det ferdige produktet. Det ble også nevnt fra Wonderlands sin side under 4.1, at impulser som kommer fra selgere er ofte impulser som allerede er realiserte. Det ser vi også igjen i form av at ideen som selgeren kom med, ble plukket opp fra en aktør i Europa. Allikevel viser dette oss noe viktig. Van de Ven m.fl. (1999) argumenterer for at det er flere og ofte tilfeldige hendelser som fører til initiering av innovasjoner. De ulike hendelser tar menneskene og organisasjonen i ulike retninger. Disse ulike retningene gir anledning for interaksjon med andre, som igjen gir tilgang til nye innsikter (Fonseca, 2002). Først og fremst så var det ikke planlagt at selgeren skulle delta på møtet, siden han fysisk ikke sitter i bygningen. For det andre førte hans interaksjon i omgivelsen til at en ide ble snappet opp, og videreutviklet internt i organisasjonen. Og dermed ble selgerens opprinnelige ide kilden for den fremtidige ideen, som er den nye Adaptive sengen. Her ser vi igjen noen elementer som ble diskutert under lokal summing i klyngeperspektivet. Forskjellen er at i en klyngedynamikk oppstår dette mer kontinuerlig og naturlig, men prinsippene er de samme (Porter, 1998).

4.2.2 Utviklingsfasen

Dette er en fase hvor innovasjonen blir veldig kompleks, siden den opprinnelige enkle ideen sprer seg til ulike ideer og retninger. Flere av aktivitetene i denne divergerende utviklingen er relatert gjennom arbeidsdelingen av medarbeidere (Van de Ven m.fl. 1999).

I følge adm. direktør ble Adaptiv helt klart definert på veien. Han sier følgende: «Adaptive som vi snakket om på det møtet den gangen, var ikke i nærheten av slik det har blitt nå». Som både Fonseca (2002) og Van de Ven m.fl. (1999) sier så er innovasjonsprosessen en ikke-lineær eller en planlagt prosess. Det kommer til uttrykk gjennom at Adaptive handlet en periode om en fasthet. Altså ikke slik som realiteten, at Adaptive sengen også selges med ulike hovedmadrasser. Innovasjonssjefen forklarer:

Målet når vi satt oss ned med dette var å utvikle en seng som hadde en fasthet. Over de flyttbare fjærkassetene så hadde vi en spesiell madrass med en helt annen fjær som vi la over som var passe fast. Og da mente vi at den kunne tilfredsstillende og selges til alle typer sluttbrukere. En seng, en fasthet og ulike stilarter.

Ideen om å utvikle en seng med en fasthet som ferdig produkt, reiste noen utfordringer. I følge innovasjonssjefen så mente selgerne at det ble vanskelig å selge det inn til sluttbrukerne, siden det er så inngrodd i markedet at du selv kan velge fasthet. For det andre ville ikke en fasthet fungert når man kom opp på et viss kilonivå. Som i realiteten betyr at sengen ikke ville ha passet de mest overvektige menneskene. Eksportsjefen sier følgende om dette: «Hovedgrunnen til at vi ikke valgte å gå for en fasthet, er at vi går ut og sier at: Her får du en Adaptive seng. Og det betyr jo tilpasning. Hvis du skal redusere fra fire fastheter til en, så blir det selvmotsigende». Van de Ven m.fl. (1999) sier det at selv i enkle produktinnovasjoner, ble spredning observert som et resultat av at ulike funksjoner i organisasjonen utviklet sine egne oppfatninger og ideer av innovasjonen. Som vi ser var det ulike meninger og grunner til at Adaptive sengen til slutt endte opp som et kompromiss, gjennom at sengen kan selges med ulike hovedmadrasser som tilsvarer ulike fastheter. Altså dagens Adaptive består som nevnt av at sluttbrukeren kan flytte om på fjærkassetene for å justere fastheten, i tillegg kan sengen også kjøpes med ulike hovedmadrasser som har ulike fastheter.

En annen fellesbetegnelse ved innovasjonsreisen er at tilbakeslag eller motgang ofte inntreffer (Van de Ven m.fl., 1999). I en periode så var det tiltenkt at Adaptive sengen skulle integreres inn i hele kolleksjonen. Adm. direktør utdype dette:

Vi tenkte først at vi skulle kjøre Adaptive sengen på hele kolleksjonen, men følte til slutt at det ble for stor risiko og det var litt usikkert om vi fikk det til rent teknisk. Derfor valgte vi heller å kjøre det separat, som et tilleggs produkt. Hovedkolleksjonen vår er derfor basert på den gamle og klassiske måten å bygge opp en seng på (Kontinentalseng).

Risikoelementet ligger i at dersom den nye Adaptive sengen skulle mislykkes, så ville resultatet blitt at Wonderland ikke hadde hatt noen senger liggende ute i butikkene. Altså bare ulike stilarter og tilbehør. Dette henger sammen med kjedene, og hvor mange sengeplasser Wonderland får ute i de ulike butikkene. Det som opprinnelig begynte som et tilbakeslag, resulterte på mange måter i en gevinst. Fordi når Wonderland solgte inn Adaptive til kjedene som et tilleggsprodukt, så ble ideen tatt så godt imot, at de fikk to ekstra ligge plasser hos nesten samtlige, inkludert både innland og utland.

I de fleste av innovasjonene som ble studert, bestod innovasjonsteamene av deltids arbeidere og ikke alle hadde nødvendigvis erfaring med innovasjon. Og deltidsinvolvering betyr at medarbeiderne kommer fra ulike enheter (Van de Ven m.fl., 1999). Dette har klare likhetstrekk med det Nonaka og Takeuchi (1995) sier om overlappende kunnskaper. Van de Ven m.fl., (1999) bruker riktignok ikke det begrepet, men påpeker at de menneskene som kommer fra disse enhetene tilfører nye perspektiver og ny kompetanse gjennom at medarbeiderne roteres rundt i løpet av prosjektet. Poenget er at det må foreligge en viss varians av kompetanse og kunnskaper. I følge adm. direktør har det vært veldig mange som har vært med i prosessen. Det har vært en tverrfaglig involvering, der noen har vært med fra starten og andre har gått inn og ut i løpet av prosessen. Som vi har sett på ovenfor var hele ledergruppen med i den tidlige kreative fasen, når prosjektet kom over på detaljnivå, ble det opprettet en prosjektgruppe. Med en prosjektlederen og en gruppe bestående av medarbeidere fra innovasjon, salg og marked, søm og to fra produksjonen. Da kommer vi litt inn på det som ble diskutert under 4.1 om hvordan de ulike prosjektgruppene fungerer. Medarbeiderne er med på å utfordre og finne løsninger på konkrete utdelte oppgaver fra prosjektplanen. Ekspertsjefen sier følgende om dette: «Det var oppgaver som gikk på å teste tekstiler og testing av fjær blant annet». Innovasjonssjefen legger til følgende: «Vi laget 10 prototyper av sengen, slik at ulike medarbeidere kunne teste ut, og gi tilbakemeldinger. Om fjærene lå i ro, om skumkanten brettet seg osv.». Med andre ord, aktiviteter som går ut på å gjøre produktforbedringer gjennom å rapportere. Et stort fokus på overlappende kunnskaper (Nonaka og Takeuchi, 1995) eller ulik kompetanse og ulike perspektiver (Van de Ven m.fl.,1999) blir ikke like nødvendig i etterkant av selve ideen, enn som i fasen før ideen. På en annen side, vil en gruppe med overlappende kunnskaper (Nonaka og Takeuchi, 1995) i etterkant også være en fordel med tanke på de ulike utfordringene som oppstår i løpet av utviklingsfasen.

Prosjektgruppens aktiviteter fører til en naturlig involvering av leverandørene, ved at det oppdages utfordringer og forbedringspotensialer i henhold til de aktivitetene som foretas. Dette vil kreve samhandling med leverandørene. Eksempelvis, under testing ble det oppdaget at det var for myk skum helt på toppen av sengen, som skapte problemer ved at skummet bulket seg innover når trekket ble dratt på. Problemet ble sporet tilbake til skummet og oppbyggingen av trerammen. Og dette ble formidlet til Westnofa og Måndalen trevare, som kom tilbake med løsninger. Logistiksjeften sier også følgende:

Vi var tidlig inne med leverandørene. Først laget designeren en workshop her på show rommet, og så kom Bogoslaw (Polen) som har bidratt mye på tilbehørs kolleksjonen. Han har løst flere tekniske problemer i henhold til tekstil på tilbehørene (Gavl, nattbord osv.) Da fikk vi egentlig diskutert med hun som skulle designe det og han som skulle lage det.

Wonderland involverte også tidlig Leggett & Platt (fjær) og Starspring (fjær) i utviklingsfasen, for å få en vurdering på hvem av de som kunne levere disse tre fjærkassetene (myk, medium, fast) som Adaptive sengen krevde. Det viste seg til slutt at Leggett & Platt håndterte dette best.

I motsetning til Oliveiras historie i Fonseca (2000), så kan vi verken identifisere en entreprenør eller en forkjemper som Van de Ven m.fl. (1999) snakker om. Istedenfor så kan vi identifisere ulike mennesker på ulike tidspunkter i innovasjonsprosessen som samhandle med hverandre. Og det var i forbindelse med denne samhandlingen, at Wonderland forenklet levering av tekstiler, skapt moteriktige stilarter og en ny tilpasset sengeløsning (Fonseca, 2002).

4.2.3 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen begynner når innovasjonen er skapt og utviklet innenfor organisasjonen. Implementeringsprosesser innebærer å introdusere innovasjonen til markedet, gjøre den overførbar og spre den til potensielle kunder. Dette er aktiviteter som ofte oppstår gjennom hele utviklingsfasen. Det endelige resultatet vil være at innovasjonen ender i implementering eller kansellering (Van de Ven m.fl., 1999).

Wonderland begynte tidlig i utviklingsfasen å selge inn kolleksjonen til kjedene, gjennom visninger og presentasjoner på showrommet deres. Gjennom å lage fire ulike studioer i henhold til de 4 stilartene, med påfølgende tilbehør og seng. Slik som bildet viser under kapittel 1.3.2. De tre norske kjedene var på visning i november, danskene og Benelux i desember og svenskene i januar. Kolleksjonen ble lansert i midten av april (2015). Og som nevnt tidligere, ble det svært godt mottatt av samtlige. Prosjektlederen sier følgende: «Idemøbler som er den største kjeden i Danmark, skulle egentlig ikke lansere noe før i

juni. Men, etter visningen kom de springende og sa at de ville lansere Adaptive sengen». Van de Ven m.fl. (1999) snakker om viktigheten om å koble det gamle med det nye, slik at de overlapper hverandre og dermed får en naturlig integrering. Denne problemstillingen er ikke spesielt relevant her, siden kolleksjonen kommer som et tillegg til det som allerede ligger ute i de diverse butikkene.

Imidlertid er det noen utfordringer som Wonderland må ta høyde for. Og det er spesielt i forhold til implementeringen i Norge, der det er tre konkurrenter som konkurrerer innbyrdes om å få lansere først. Og i forbindelse med lansering av noe nytt, er normal prosedyre at en av kjedene lansere først, før resterende kommer etter (en måned). Wonderland har derfor blitt tvunget til å ta noen vurderinger i forhold til hvem av de tre kjedene, som ville gi organisasjonen den beste satsningen og det trykket som de er ute etter. Og det henger tett sammen med hvordan de tre kjedene fungerer i det daglige. De er relative ulike med tanke på gjennomslagskraft ut til sine egne butikker. Møbelringen har 80 individuelle butikker med forskjellige eiere, hvor det da blir potensielt 80 ulike oppfatninger om hvordan visse ting skal være. I henhold til Bohus er det utfordringer i forhold til at det er 60 butikker som deles inn etter regioner med tilhørende handelsmenn. Eksempelvis, Finnmark, Møre og Romsdal, Trøndelag. Disse handelsmennene sitter med en del makt i forhold til Bohus sentralt, og det må derfor først oppnås en slags konsensus mellom dem før noe skjer videre. Skeidar er imidlertid 100% kjedestyrkt, som betyr at det som blir bestemt sentralt vil gjelde for samtlige av de 43 butikkene. Og det er vel hovedgrunnen til at valget til slutt falt på Skeidar.

De seks kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuene ble foretatt før selve lanseringen av kolleksjonen. Jeg foretok derfor et oppfølgingsintervju med eksportsjefen for å høre om hvordan lanseringen hadde utartet seg og om de hadde møtt på noen utfordringer i etterkant. Eksportsjefen sier følgende:

Vi har møtt på mange utfordringer. Vi hadde en drøm om at de fleste av kundene, hvis ikke alle, skulle velge noenlunde samme utstilling. Vi ville at de skulle stille det ut, slik vi viste dem på show rommet vårt. For det første så det veldig bra ut, og for det andre så kunne vi gjenbruke tingene. Tilfellet ble at alle kjedene ville ha forskjellige presentasjoner.

Dette har skapt problemer i forhold til logistikken, ved at innkjøpene ble ikke slik som det var planlagt måneden før. Det har ført til at flere av butikk utstillingene ikke har blitt komplett, fordi det mangler trekk til en hodegavl og mangler tekstil til en seng etc. På mange måter mer halvveis, enn det Wonderland hadde sett for seg på forhånd og endte kanskje ikke opp med det trykket som de håpet på. Det endrer imidlertid ikke det faktum, at Wonderland har kommet med innovative stilarter og en ny generasjon seng.

5.0 Oppsummering og avsluttende kommentarer

Jeg begynte denne oppgaven med et ønske om å fordype meg i temaet innovasjon, og for å få en bedre forståelse av hvordan ulike mennesker påvirker innovative aktiviteter. Denne sammenhengen mellom mennesker og innovative aktiviteter er blitt undersøkt gjennom en casestudie av Wonderland.

Innledningsvis ble organisasjonen presentert, og en påfølgende presentasjon av den nye kolleksjonen, med basis i de 4 stilartene og Adaptive sengen. I teorikapittelet ble de teoretiske rammene for oppgaven lagt. Teoriene har gitt meg et grunnlag for å presentere relevante problemstillinger, og som igjen har gitt meg grunnlag for å stille relevante spørsmål til intervjuobjektene. I henhold til det metodiske, har det blitt gjennomført seks kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer. I tillegg har jeg gjennomført noe dokumentanalyse, da primært av dokumenter som jeg har fått fra organisasjonen. Det var dokumenter som omhandlet presentasjoner, prosjektplaner, møtereferater etc.

Dokumentanalysen fungerte i størst grad i den forberedende fasen av oppgaven, noe som førte til at jeg opparbeidet meg visse grunnleggende kunnskaper om organisasjonen. Det forenklet det videre arbeidet, ved at jeg kunne konsentrere meg om oppgavens kjerne under selve undersøkelsen. Selve analyse- og drøftelsesdelen bygger derfor nærmest utelukkende på det som har blitt sagt i de seks dybdeintervjuene av sentrale personer i Wonderland.

For å samle trådene vil jeg nå oppsummere noen hovedfunnene fra analyse- og drøftelsesdelen. Den overordnede problemstillingen er som følgende:

Hvordan påvirker interne og eksterne aktører Wonderlands evne til å være en innovativ og kunnskapsutviklende organisasjon?

Vi kan dele påvirkning fra medarbeidere inn i to ulike kategorier. Medarbeidere fra det strategiske nivået og medarbeidere fra det operasjonelle nivået i organisasjonen. De organisatoriske endringene som er foretatt gjennom å definere ledergruppen som et innovasjonsteam, og opprettelse av prosjektgrupper har tilrettelagt for en større grad av involvering av medarbeidere fra begge nivåene. Strukturen har gitt utslag i løse koblinger og en større grad av kommunikasjonsflyt mellom avdelingene, både med tanke på

horisontalt og vertikalt. Det at de ulike prosjektene som regel ledes av en person fra ledergruppen, fører til en direkte kontakt og forbindelse mellom det strategiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen. Det er derfor strukturelt og organisatorisk mulig for god påvirkning fra medarbeidere fra det operasjonelle nivået i organisasjonen. Dersom disse gruppene settes sammen på en god måte, kan det potensielt medføre en unik sammensetning av forskjellige kompetanser. Funnene preges av at denne kompetansen brukes i størst grad til problemløsning på eksisterende prosjekter eller pågående prosjekter. Altså etter idefasen når det kommer til produktinnovasjoner. Prosjektgruppene påvirker imidlertid utviklingsfasen til det eksisterende eller pågående prosjektet, gjennom å teste og utfordre den konkrete oppgaven som hver enkelt er tildelt. En slik praksis utelukker ikke nødvendigvis påvirkning fra medarbeidere i idefasen, imidlertid utelukker den en systematisk påvirkning i form brainstorming- og teamprosesser. Imidlertid viser funnene også at påvirkning i idefasen i forbindelse med produktinnovasjon skjer gjennom andre forum, slik som salgsmøter, markedsføringsmøter og innovasjonsmøter. Med andre ord, egne møter innenfor de ulike avdelingene. Gode ideer fra slike forum sendes videre til innovasjonssjefen, som styrer produkt- og innovasjonsplanen. De innovative aktivitetene til Wonderland er sterkt koblet til salgs- og markedsføringsavdelingen. Det er ideen om Adaptive et godt eksempel på. En ide som startet med en selger, og ble videre definert og videreutviklet gjennom salg, marked og innovasjonsavdelingen. Tatt det i betraktning, er likevel en delkonklusjon i henhold til produktinnovasjoner at medarbeidernes kreative ressurser fra det operasjonelle nivået kunne ha blitt utnyttet på enda bedre måter. Kommunikasjonen, korte avstander mellom medarbeiderne og kulturen i organisasjonen er til stede og setter derfor ingen begrensninger for en slik påvirkning, men mangler en form for prosedyrer og rutiner på å systematisk fange opp kreativ påvirkning. Funnene viser at påvirkning fra medarbeidere fra det operasjonelle nivået i henhold til å justere og perfeksjonere ytelsen er relativ stor. Denne påvirkningen skjer gjennom et tavlesystem hvor det henges opp lapper med ideer om forbedringer. Faren for at ideene ikke gjennomføres, begrenses gjennom at lappene blir stående til ideen er blitt tatt stilling til, gjennom de faste tavlemøter fra en til to ganger i uken. Det har spesielt gitt utslag i produksjonen og samhandlingen mellom fabrikken og logistikken. Spørsmålet er om slike tavlemøter også kunne ha spilt en større rolle i forbindelse med å fange opp kreativ påvirkning i henhold til produktinnovasjoner.

Det at ledergruppen er definert som et innovasjonsteam, tilsier først og fremst stor påvirkning fra det strategiske nivået i kraften av organiseringen. Det som kommer tydelig frem fra undersøkelsen, og kanskje mindre tydelig frem under analyse- og drøftelsesdelen, er holdningsendringen som har skjedd og hvordan det strategiske nivået tenker rundt begrepet innovasjon. Funnene viser at samtlige har et veldig bevisst forhold til begrepet innovasjon og at begrepets betydning strekker seg utover bare produktinnovasjon. Det har en klar påvirkningskraft på måten de arbeider med innovative aktiviteter, ved at hele verdikjeden arbeider sammen om det og tillegg i sine respektive avdelinger. Dette sammen med rekruttering av kompetanse og kunnskap, er hovedgrunnen til at organisasjonens daglige aktiviteter foregår i større grad i og rundt omgivelsen. Det har igjen ledet organisasjonen inn på andre typer av arenaer, som de nå er i ferd med å dra nytte av. Dette er arenaer som skaper ny innsikt og nye samhandlingsmønstre for organisasjonen. Resultatene har kommet til syne gjennom prosess- og produktinnovasjoner, i form av LEAN, stilarter og en ny generasjon seng. Og det har vært summen av ulike aktiviteter som har vært utslagsgivende. Det er i forbindelse med slike samhandlingsmønstre som kan benevnes som drivkraften bak organisasjonens innovative aktiviteter, og som i størst grad kan kobles opp mot trivielle handlinger. Etter min oppfatning er det her mye av innovasjonskraften ligger for alle typer av organisasjoner, men spesielt for små- og mellomstore organisasjoner som opererer innenfor dagens kunnskapsintensive økonomi.

Undersøkelsen viser også gode samhandlingsmønstre med eksterne aktører, i form av leverandører. Samhandlingsmønstrene kommer derimot i størst grad til syne når aktiviteten er høy hos organisasjonen. Majoriteten av leverandørene er lokalisert utenfor Norge, noe som stiller høyere krav til samarbeidet. I tillegg så er de leverandørene som blir ansett for å være mest innovative fra organisasjonens side, også de leverandørene som er minst i form av størrelse. Det er også i forbindelse med de to leverandørene, det kan spores tilbake en tydelig bruk og utveksling av kunnskaper. Organisasjonen bruker ingen form for produkttegninger når de samhandler med Måndalen trevare, organisasjonen forteller akkurat hvordan de vil ha det. Angående Bogoslaw, sendte organisasjonen medarbeidere fra søm-avdelingen sin til leverandøren for å hjelpe de i gang. Dette gir indikasjoner på læring gjennom samhandling, der produksjon av taus kunnskap skjer gjennom en bruker og produsent samhandling. Oppgaven har derfor argumentert for at organisasjonen mangler intimitet med flere av leverandørene som til dels er forårsaket av lange avstander og store og tunge leverandører. Dette er på grunnlag av at flere av leverandørene er innovative,

men funnene viser at de i størst grad påvirker innovasjonsevnen til organisasjonen etter idefasen. Det ser vi igjen i produktinnovasjonen Adaptive også, hvor både Bogoslaw og Måndalen trevare påvirket utviklingsfasen gjennom å finne løsninger på utfordringer sammen med medarbeiderne. Et mer pragmatisk samarbeid vill være at leverandørene påvirker mer før selve idefasen, og dermed initierte i større grad til innovasjoner. En slik samhandling ser vi ofte på steder der bedrifter er mer geografisk konsentrerte. I henhold til eksterne aktører i form av butikkene, viser funnene ganske tydelig at det ikke eksisterer noen form for positiv påvirkning på organisasjonens innovasjonsevne. Samhandlingen som foreligger, går på områder som ligger utenfor innovative aktiviteter. Det er kanskje ikke så overraskende ved nærmere vurdering, siden det er tre kjeder og minst tre norske produsenter inne i bildet. Dette gjør det svært komplekst. Det som imidlertid er mer overraskende, er at det ikke foreligger noe mer systematisk utveksling av kunnskaper om sluttbrukeren gjennom de lokale butikkene. Ved at butikkene i liten grad fungerer som en utstrakt arm i forhold til sluttbrukeren, gjør at tilgangen til kunnskaper om deres ønsker og behov begrenses. Slike ønsker og behov må ofte observeres gjennom handlinger. Og som kjent så skapes innovasjoner gjennom en eller annen form for ny kunnskap eller innsikt.

5.1 Generalisering og videre forskning

Muligheten til å generaliserer funnene er ofte en begrensning i henhold til casestudier (Yin, 2009; Repstad, 2007). Denne undersøkelsen har produsert dybdeinformasjon om et case, og det er dermed ikke gitt at resultatene vil være gjeldene for alle innenfor samme eller lignende bransje. Det er på mange måter en liten del av et større bilde. På en annen side, har undersøkelsen også produsert en del kunnskaper om bransjen. Det er rimelig å anta at samhandlingen i forholdet til butikkene vil gi mye av de samme funnene. Skal heller ikke se bort ifra at opplevelsen av leverandører byr på visse likheter. Oppgaven gir likevel muligheten for andre til å sammenligne caset med lignende case, og vil da lettere få frem likheter og ulikheter. Det å gå i dybden på både interne og eksterne aktører vil være tidkrevende, en spennende vinkling derimot er en komparativ studie med tanke på samhandling mellom leverandører og de tre store norske produsentene, i henholdsvis Wonderland, Ekornes og Hildring. Og eventuelt sette dette opp imot den nyetablerte klyngen Norwegian rooms.

6.0 Kilder

Amdam, Rolv Petter, Haakon Gran, Svein Olav Hansen og Knut Sogner. 2005. Schumpeter og den kreative kapitalismen. Kap. 10 i Markedsøkonomiens utvikling. Bergen: Fagbokforlaget.

Bathelt, Harald, Anders Malmberg og Peter Maskell. 2004. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 31-56.

Fagerberg, Jan, David G. Mowery og Richard R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, Jan. 2004. What do we know about innovation, lessons from the Teari project, Centre for Technology, Innovation and Culture, Univ of Oslo: Draft Sept 20th 2004
Tilgjengelig fra: http://folk.uio.no/janf/downloadable_papers/lessons_TEARI_project.pdf

Fonseca, Josè. 2002. *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge.

Gausdal, Børge. 1998. Læring i organisasjonar: teoretiske perspektiv. I *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*, Odd Nordhaug, kapittel 9. Oslo: Tano Aschehoug.

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Langeland, Ove og Erik Vatne. 2009. Kunnskapsøkonomi, innovasjon og regional utvikling. *Plan 1/2010*: 4-9.

Leedy, Paul D. og Jeanne Ellis Ormrod. 2014. *Practical research planning and design*. Tenth Edition. London: Pearson.

March, James G. og Daniel A. Levinthal. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*. 14 (1993), s. 95-112.

Mohr, Lawrence B. 1987. Innovation theory: an assessment from the vantage point of the New Electronic Technology in Organizations. I J. Pennings og A. Buitendam (Eds.), *New Technology as Organizational Innovation: The development and Diffusion of Microelectronics*, Cambridge: Ballinger, 1987, pp. 13-31.

Nonaka, Ikujiro og Irotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro og David Teece. 2001. SECI. Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. I *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, eds. Nonaka, Ikujiro and David Teece, 13-39. London: Sage Publications.

Handels- og næringsdepartementet. 2011. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Handels- og næringsdepartementet.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

Porter, Michael E. 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. 76 (6), s. 77-90.

Repstad, Pål. 2007. Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Rønhovde, Lars. 2012. Innovasjon i offentlig sektor: en studie av prosessene knyttet til initiering av og iverksetting av samhandlingsreformen i fem kommuner på Nordmøre. Arbeidsnotat / working paper 2012:1.

Van de Ven, Andrew H., Douglas E. Polley, Raghu Garud og Sankaran Venkataraman. 1999. The innovation journey. New York/Oxford: Oxford University Press.

Von Hippel, Eric. 1988. The sources of innovation. New York: Oxford University Press.

Wonderland. Ukjent årstall. Bedriftspresentasjon.

Wonderland. 2013. Soveundersøkelse.

Wonderland. 2014. Møtereferat.

Wonderland. 2014. Produkt- og innovasjonsplan.

Wonderland. 2015. Produktbrosjyre.

<http://www.wonderlandbeds.com/no/>

(Besøkt sist 11.05.2015)

<http://www.wonderlandbeds.com/no/adaptive-seng>

Yin, Robert K. 2009. Case study research: Design and methods. 4. utgave. Sage publications.

Vedlegg – Intervjuguide

- Introduksjon

- Kort om meg.
- Kort om tema.
- Forespør om lydopptaker og forklare at det skal behandles konfidensielt.

- Bakgrunn

1. Hvilken bakgrunn har du?
2. Kan du beskrive jobben din og ansvarsområdet?
3. Hvor lenge har du jobbet i Wonderland?
4. Hva var grunnen til at du endte opp i Wonderland?

- Innovasjon generelt

5. Hva legger du i ordet innovasjon?
6. Hvorfor er dette viktig for Wonderland?
7. Hvordan tror du de andre ansatte forholder seg til begrepet innovasjon?

8. Hvordan blir innovasjon drevet i Wonderland?
9. Er dette et arbeid som blir drevet kontinuerlig og bevisst som dere har rutiner på eller er det noe som utvikles i forbindelse med nye produkter?
10. Hva er din rolle i dette eller generelt i arbeidet med innovasjon?
11. Gjør dere noen spesielle tiltak for å fremme innovasjon?

Eksternt.

12. Hvordan vil du beskrive omgivelsen eller konteksten Wonderland omgås i?
13. Kan du fortelle noe om det nettverket av relasjoner dere omgås med?
14. I hvor stor grad samhandler dere med disse og på hvilken måte? Daglige arbeidet?
15. Hva slags utbytte får dere av slike relasjoner? Skaper det nye løsninger?
16. Vil du da si at de er nesten helt nødvendige for deres innovative aktiviteter?
17. Foregår det utveksling av kunnskaper mellom dere på noen måte?

Internt.

18. Hva slags kontakt og samhandling har du med dine medarbeidere?
19. Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan du involverer medarbeidere? Og hvordan de involverer deg i forbindelse med innovative aktiviteter?

- Kunnskap

20. Vil du si at de innovative aktivitetene er i stor grad basert på eksisterende kunnskaper dere har eller er de mer basert på helt ny kunnskap?
21. Har du muligheten til å bestemme (handlingsfrihet) selv hvordan arbeidsoppgaver skal løses?
22. Når en ide eller mulighet oppstår hva er det neste som skjer da? Utvikles den videre før en evt. presentasjon eller oppsøkes det kontakt med andre medarbeidere?
23. Vil du si at Wonderland er åpen for nye muligheter som kommer fra omgivelsene?

24. Blir disse nye mulighetene eller endringene gjennomført av ansatte eller hender det at det må hentes hjelp eksternt?
25. Hvordan håndterer Wonderland ulike utfordringer og problemer som oppstår, med tanke på kommunikasjonsflyten å organisasjonsstrukturen?
26. Hvordan vil du si miljøet innad i organisasjonen er, med tanke på å dele kunnskaper og erfaringer?
27. Legges det spesielt til rette for å dele kunnskap og erfaringer i organisasjonen på en eller annen måte?

- Innovasjonsreisen

Initieringsfasen.

28. Kan du fortelle om noen innovasjoner / nyskapninger du har vært delaktig i?
 - a) Hva var din rolle i dette? Hvor delaktig var/er du?
29. Vet du hvem som hadde ideen?
30. Vet du hvordan ideen oppstod?
31. Tok det lang tid før ideen ble nevnt til satsning på ideen?
32. Hva gjorde at dere bestemte dere for å satse? Noen konkrete hendelser?
33. Hvordan gikk dere frem når dere hadde bestemt dere?

Utviklingsfasen.

34. Ble det også jobbet med flere ulike ideer samtidig? Ulike alternativ?
35. Møtte dere på noen spesielle utfordringer eller problemer?

36. Ble det gjort endringer eller tilpasninger underveis i innovasjonen?
37. Hadde dere den nødvendige kompetansen og kunnskapen internt?
38. Hvem var involvert i utviklingen av innovasjonen?
39. Hvilken rolle spiller ulike eksterne aktører?
40. Hvem vil du si var den som styrte prosessene eller var lederen for produktet?
41. Hvordan vil du beskrive hans rolle?

Implementeringsfasen.

42. Kan du si noe om prosessene rundt implementeringen eller introduksjonen?
43. Hvem deltok?
44. Måtte det gjøres noen endringer med tanke på organisasjonsstrukturen, systemer, produktet?

- **Avslutning:**

- Er det noe spesielt du vil legge til?
- Hvem synes du jeg bør snakke med? Noe spesielt jeg bør ta opp med andre?