



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

**Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur
medarbeiderdrevet innovasjon?**

Helene Thon

Totalt antall sider inkludert forsiden: 72

Molde, 23.mai 2018



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 plagiatkontrollert 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: Harald Torsteinsen

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: 23.05.18

1.0 Forord

Masteroppgaven markerer slutten på min utdanning ved Høgskolen i Molde, master i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse, og en ufattelig trivelig tid som student i en herlig by.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Harald Torsteinsen, som har vært en stor og god hjelp i mitt arbeid. Du har fått meg ut av utallige skrivesperrer og har vært en motivator og inspirasjon gjennom hele oppgaven. Tusen takk for fantastisk hjelp!

Til casene som har deltatt i undersøkelsen - en hjertelig stor takk for alt bidrag! Det har vært både nyttig og hjelpsomt å få innsikt i så inspirerende og suksessfulle bedrifter.

Sist, men ikke minst, til mine kjære foreldre: Takk for muligheten til utdanning, støtten underveis, og ikke minst for inspirasjonen dere har gitt meg i møte med arbeidslivet og verden. Jeg hadde ikke klart det uten dere. Selv fra en annen by er dere med meg, alltid.

Molde, mai 2018

Helene Lill Thon

2.0 Sammendrag

De fleste bedrifter har i dag en FoU-avdeling, konkurranser eller andre ressurser satt til innovative prosesser og tiltak for å imøtekomme det stadig utviklende, konkurranseutsatte markedet. Fenomenet "medarbeiderdrevet innovasjon" er derimot ikke like utbredt, men likevel i vekst. Årsaken(e) til den noe svake utbredelsen kan være mange; risiko, handlingsrom, ressurser, kultur, ledelse og samarbeid, for å nevne noen.

Oppgaven ønsker å se på hvordan ledelse, struktur og kultur tilrettelegger for den type innovasjon, og hvilken betydning hver av de «uavhengige variablene» har for fenomenet. Forskningsspørsmålene ser nærmere på hvilke føringer lederorientering, hierarki, stillingsinstruks og kulturelle trekk legger for involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser.

For å oppnå forståelse rundt fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon vil teoretiske perspektiv omkring ledelsesteorier, organisasjonsstruktur og kulturelle trekk sammenlignes med empiriske funn. Det er gjennomført et flercasestudie ved 3 ulike case, fortrinnsvis innen finans-, shipping- og fiskeriindustrien med tilsammen 7 respondenter.

Funnene viser at to av de tre undersøkte casene var suksessfull i å involvere sine medarbeidere i innovasjonsprosesser. Undersøkelsen gir grunnlag for å anta at de såkalte «uavhengige variablene» (ledelse, struktur og kultur) er avhengig av hverandre.

1. **Ledelse** av innovative medarbeidere synes å dra fordeler av relasjonsorientert ledelse, ettersom at relasjonsorientert ledelse medfører høy grad av tillitsfulle, trygge og utviklingsorienterte medarbeidere. Relasjonsorientert ledelse baserer seg på å involvere medarbeidere i beslutninger og engasjerer medarbeiderne til å være kreative og bidra med egne ideer. De empiriske funn viser at ledere som involverte medarbeidere i beslutninger hadde medarbeidere som var mer utviklingsorientert og innovasjonsrettet.
2. Ledelsen høster fordeler under flat og desentralisert **struktur** og lite utstrakt bruk av stillingsinstrukser. Det medførte høy grad av autonome, kreative medarbeidere. Sentralisert struktur, flere ledernivå og høy bruk av instruksjoner kan anses å hemme den kreative medarbeiders mulighetsrom til å bidra med innovative ideer.

3. **Organisasjonskultur** anses som den variabelen som er mest avhengig av de to andre (ledelse og struktur). Kulturelle trekk som tillit, trygghet, autonomi, åpenhet og samarbeidsorientering ble funnet hos to av de tre casene. Engasjement, stolthet, toleranse og utviklingsorientering synes å være noe ubevisste følger, men også tilstede ved to av tre case. Fravær av kultur kan antas å hemme MDI, men da som en følge av at ledelse og struktur ikke er tilstrekkelig.

Nøkkelord: Ledelse, struktur, kultur, medarbeiderdrevet innovasjon

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
1. Innledning	4
1.1 Aktualisering	4
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.3 Oppgavens struktur	7
2. Teoretisk rammeverk	8
2.1 Litteratursøk	8
2.2 Innovasjon	9
2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon	10
2.3 Ledelse	12
2.3.1 Ledelse av innovasjon	12
2.3.2 Mellomleders rolle	13
2.3.3 Transformasjonsledelse	14
2.3.4 Oppgave- og relasjonsorientert ledelse	16
2.4 Organisasjonsstruktur	17
2.4.1 Hierarki.....	17
2.4.2 Stillingsinstruks	18
2.4.3 Den norske samarbeidsmodell	18
2.4.4 Innovasjon i SMB og store selskap	18
2.5 Organisasjonskultur	19
2.5.1 Ni kulturelle kjennetegn ved MDI.....	20
2.6 Oppsummering	21
3. Metode	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.1.1 Forstående design	24
3.2 Datainnsamlingsmetode	24
3.2.1 Kvalitativ metode	24
3.2.2 Utvalg	25
3.2.2.1 Pragmatisk utvalg	26
3.2.3 Primærdata og sekundærdata	26

3.2.3.1 Dybdeintervju	27
3.2.3.2 Intervjuguide	27
3.2.3.3 Uttesting av intervjuguide	28
3.3 Kvalitetsvurdering	28
3.3.1 Reliabilitet	28
3.3.2 Validitet	29
3.3.2.1 Intern validitet	29
3.3.2.2 Ekstern validitet.....	29
3.4 Casebeskrivelse.....	30
4. Empiriske funn	31
4.1 Ledelse	31
4.1.1 Forskningsspørsmål 1	31
4.2 Organisasjonsstruktur	37
4.2.1 Forskningsspørsmål 2.....	37
4.2.1.1 Hierarki.....	37
4.2.1.2 Stillingsinstrukser.....	38
4.3 Organisasjonskultur.....	40
4.3.1 Forskningsspørsmål 3.....	40
4.3.1.1 Tillit.....	41
4.3.1.2 Engasjement	42
4.4 Øvrige funn	43
4.4.1 Hva er innovasjon for deg?	43
4.5 Oppsummering	45
5. Diskusjon.....	46
5.1 Ledelse	46
5.1.1 Forskningsspørsmål 1	46
5.1.1.1 Mellomleders rolle	47
5.1.1.2 Hvilke faktorer spiller en rolle for deltakelse til innovasjon?	48
5.1.1.3 Hvordan stimulerer organisasjonen til nye ideer.....	49
5.2 Organisasjonsstruktur	50
5.2.1 Forskningsspørsmål 2.....	50
5.2.1.1 Hierarki.....	50
5.2.1.2 Stillingsinstruks.....	53
5.3 Organisasjonskultur.....	55

5.3.1 Forskningsspørsmål 3.....	55
6. Konklusjon.....	58
6.1 Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon? ...	58
6.1.1 Ledelse	58
6.1.1.1 Forskningsspørsmål 1.....	59
6.1.2 Struktur.....	59
6.1.2.1 Forskningsspørsmål 2.....	59
6.1.3 Kultur	60
6.1.3.1 Forskningsspørsmål 3.....	60
6.2 Begrensninger	61
6.3 Implikasjoner.....	62
6.4 Videre forskning	62
Vedlegg 1, intervjuguide	I.
Referanser	II.

1. Innledning

Innovasjon blir stadig en større del av organisasjoners fokus og ansees som et viktig mål for å lykkes med utvikling i et konkurranseutsatt marked. Det er derfor et interessant område å avslutte mastergrad innen Samfunnsendring, organisasjon og ledelse med. Oppgaven har gitt et nyttig innblikk i hvordan organisasjoner faktisk fungerer, samt inspirasjon for videre karriere. Ledelse har vært et svært interessant tema i oppgaven og artikkelen i AFFs studie om hvilke lederstil som medførte innovasjon har vært til stor inspirasjon. Videre har også involvering av medarbeidere i organisasjoners innovasjonsprosesser vist seg spennende. Medarbeiderdrevet innovasjon ble undersøkt for å til slutt danne grunnlag for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Økonomiens utvikling er under press. Det er litt oppsiktsvekkende at den generelle organisatoriske holdning synes å være «kostnadsutt» og «nedbemanning», istedenfor fremtidsrettet, bærekraftig utvikling og innovative nyvinninger. Slik sett er oppgaven et bidrag til egen og organisasjoners kunnskap om hvordan man kan snu denne trenden til en positiv utvikling som benytter seg av kunnskapen medarbeiderne besitter. Det kan dessuten også ha store fordeler for sysselsetting, økonomi og velferd.

1.1 Aktualisering

Tema for oppgaven er "medarbeiderdrevet innovasjon" (heretter MDI). Oppgaven vil fokusere på de «uavhengige variablene» (ledelse, struktur og kultur) påvirkning på fenomenet, og hvordan variablene eventuelt fremmer eller hemmer.

Både begrepet og prosessen rundt innovasjon er et område det er forsket mye på, da dets eksistens stadig utbredes og samtidig får en større betydning. Den fortløpende utviklingen i markedet medfører at begrepet «innovasjon» blir brukt oftere, men ikke alltid «fortjent». "Innovasjonens far", Joseph A. Schumpeter (1934) definerte i sin tid innovasjon som "*nye kombinasjoner av eksisterende ressurser*", en definisjon som kan favne det meste. Definisjonen kan likevel virke utfordrende for allmennheten, og stadig flere tenderer mot å tilpasse Schumpeter sin definisjon til noe som etter kriteriene ikke kan kalles innovasjon. Innovasjon er også blitt et positivt ladet ord som knyttes ulike fordeler som flere ønsker å assosieres med.

Da oljeprisen i 2014 kollapset som følge av det store overskuddet av olje, ble langt flere enn oljesektoren i Norge utsatt (Bertelsen 2016). De fleste virksomheter er kontinuerlig opptatt av innovasjon og utvikling, men ifølge Schumpeter (1934), er det ved økonomiske kriser at både marked og tilbydere ser det største behovet for vekst. I Norge er ikke oljekrisen i 2014 den første økonomiske krise, men den medfører konsekvenser for innovasjon og innovativ holdning, og et fokus på hvordan man kan oppnå det. Ikke bare er økonomiske kriser en utfordring, men som en følge av økt globalisering blir forhold som konkurranse, omstilling, utvikling og mer kravstore kunder en stadig større utfordring enn tidligere.

Medarbeiderdrevet innovasjon beskriver en inkluderende innovasjonsprosess hvor medarbeiderne er involvert eller pådriver i utviklingen av nye løsninger (Se blant andre; Kesting and Parm Ulhøi 2010, Amundsen 2011a, Høystrup 2012, Aasen, Møller et al. 2013). MDI baserer seg på å utnytte medarbeidernes kunnskap og kompetanse om kunder og marked som kilde til innovasjon. Involvering av medarbeidere skaper et mulighetsrom til å benytte eksisterende ressurser på en ny og nyttig måte. Det har vist resultater på kvalitet, leveranse og produktivitet i forskning på bedrifter som har innført praksisen (Amundsen 2011a). Den type innovasjonsprosess har også vist økt jobbtilfredshet og redusert sykefravær, samt at det tilkommer nye produkter og forbedrer prosesser (Amundsen 2011a). Medarbeiderne sitter som oftest nærmest kundene, har kunnskap og erfaringer rundt den og deres behov, og kan anses som en oversett og viktig ressurs i innovasjonsprosessen (Kallevig 2012).

Det finnes en rekke studier på MDI, men det synes fortsatt å være lite forskningsbasert kunnskap rundt fenomenet. En næringslivsundersøkelse fra 2013 viser at kun 6 % involverer sine medarbeidere i virksomhetens innovasjon (Amelie 2013). Utredningsleder i LO, Anthony Kallevig (2012) mener medarbeidere er den mest oversette ressurs til innovasjon. «Den norske samarbeidsmodellen» antas å ha gode forutsetninger for den type innovasjonsprosess når det gjelder struktur, ledelse og kultur, men også som 'lærende organisasjon' (Finsrud 2009, 64, Aasen, Møller et al. 2013). Det er med bakgrunn i disse forutsetninger og noe begrenset kunnskap utviklet en «Håndbok for MDI» som fremsetter en rekke verktøy for å fange opp og utvikle medarbeideres ideer (Amundsen 2011a).

Det foreligger et stort potensiale og gode betingelser for de positive konsekvensene ved å involvere og engasjere medarbeidere i organisasjonens innovasjonsprosesser. Likevel eksisterer det både lite kunnskap om fenomenet samt virksomheter som praktiserer MDI. Hvordan har så det seg? Hvordan kan man legge til rette for økt bruk av medarbeidere som ressurs for organisasjoners utvikling og vekst? Oppgaven vil se nærmere på konsekvensene av ledelse, struktur og kultur på MDI.

Rønning m.fl. (2013) mener transformasjonsledelse er den «beste» lederstil for innovasjon i organisasjoner, da den evner å formulere organisasjonens verdier og mål på en måte som inspirerer og motiverer medarbeiderne til å dele økt engasjement mot å nå målene (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184). Organisasjoners evne til å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen er en forutsetning for suksessfull og kontinuerlig vekst (Teece 2007, 1335), og medarbeideres kunnskap og ferdigheter får en større nytte ved høy grad av autonomi og tillit til medarbeiderne (Amundsen 2011a).

Oppgaven er et bidrag til organisasjoners kunnskap rundt fenomenet, og en oppfordring til å involvere medarbeidere. Som nevnt har norske virksomheter store fordeler for nettopp den type involvering av medarbeidere. Økt kunnskap om hvordan man oppnår det kan bidra til at flere virksomheter lykkes. Oppgaven er viktig fordi virksomheter stadig møter nye utfordringer og kan ha store fordeler ved å involvere flere aktører for å imøtekommer utfordringene. Det er derfor viktig med økt kunnskap rundt hva MDI innebærer.

Medarbeidere ser behov og potensialer i markedet gjennom tett kontakt med kunder, og har derfor mye å bidra med til innovasjon og utvikling.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hovedmålet med oppgaven er å studere konsekvensene av ledelse, struktur og kultur for involvering av medarbeidere i organisasjoners innovasjonsprosess, og det er med det blitt formulert følgende problemstilling og tre forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon?

Problemstillingen søker en bredere forståelse for hvordan de tre «uavhengige variablene» (ledelse, struktur og kultur) har innvirkning på fenomenet MDI. Målet med oppgaven dreier seg altså om å få forståelse for hvordan organisasjonen best mulig kan tilrettelegge for utøvelse av MDI.

Problemstillingen vil undersøkes gjennom en kombinasjon av teoretisk rammeverk (kapittel 2) og oppgavens empiriske funn (kapittel 4). For en mer presis beskrivelse av de tre overnevnte variablene, er følgende tre forskningsspørsmål utarbeidet:

- 1) Vil oppgaveorientert ledelse føre til «top-down» MDI, og relasjonsorientert ledelse føre til «bottom-up» MDI?
- 2) Medfører flere ledernivå og mer utstrakt bruk av formelle stillingsinstrukser mer bruk av «top-down» MDI?
- 3) Vil fravær av de ni kulturelle trekk hemme MDI?

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1, innledning, er en gjennomgang av relevant informasjon og aktualisering av oppgaven, samt beskrivelse av problemstilling og tilhørende tre forskningsspørsmål.

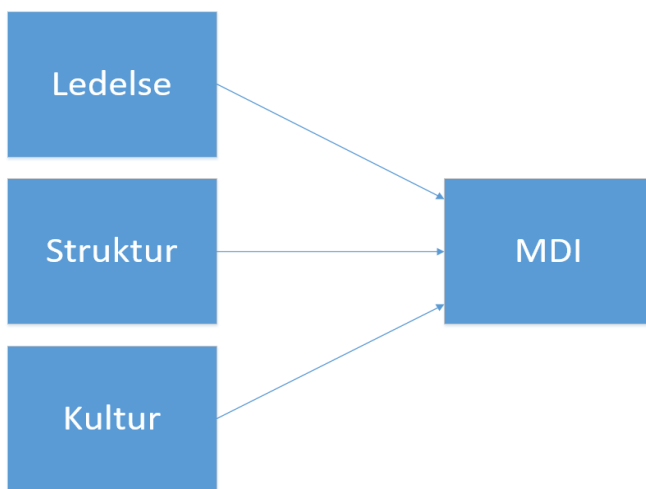
Kapittel 2, teoretisk rammeverk, beskriver teori tilknyttet oppgavens tema og problemstilling. Kapitlet har som formål å presentere teorier, modeller og begreper relevant for diskusjon og konklusjon. De sentrale teoriene her er: innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon, ledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

Kapittel 3, metode, vil videre gi en beskrivelse av forskningsmetode, altså hvilke metode som er anvendt for å svare på oppgavens problemstilling. **Kapittel 4**, empiriske funn, presenterer funn fra innsamlet empirisk data gjennomført gjennom dybdeintervju. I

Kapittel 5, diskusjon, blir foregående kapitels funn diskutert og sammenlignet i lys av litteratur og teoretisk rammeverk. Avslutningsvis i **kapittel 6**, konklusjon, blir de viktigste funn fra kapittel 4 og kapittel 5 trukket frem, og gir en konklusjon på oppgavens problemstilling.

2. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket vil gi en gjennomgang av relevant teori for å besvare problemstillingen «**Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon?**». Kapitlet starter med et litteratursøk omkring de mest relevante studiene om fenomenet Medarbeiderdrevet innovasjon (2.1). Videre vil **innovasjon** (2.2) bli definert, deretter en mer presis beskrivelse av **medarbeiderdrevet innovasjon** (2.2.1), da MDI er hovedfokus i oppgaven. Kapitlet vil deretter se på de såkalte 'uavhengige variablene' som oppgavens forskningsspørsmål setter fokus på, nemlig **ledelse** (2.3), **organisasjonsstruktur** (2.4) og til slutt **organisasjonskultur** (2.5).



2.1 Litteratursøk

Gjennom søk i søkemotorene Google Scholar og Oria ble søkeordene «medarbeiderdrevet innovasjon» og det engelske «Employee-driven Innovation» undersøkt. Søkene ga en rekke ulike resultater. Fenomenet synes å være et relativt nytt og lite utforsket, og har fått oppmerksomhet i både Norge og utland. Artikkelen til Amundsen m.fl. (2011) og Kesting og Ulhøi (2010) ble trukket ut for videre undersøkelse.

Artikkelen til Amundsen m.fl. (2011) beskriver ulike betingelser for og konsekvenser av medarbeiderdrevet innovasjon. Artikkelen ønsker å gi en oversikt over eksisterende kunnskap innen satsning på bruk av medarbeidere i utviklingsprosesser. Medarbeidernes betydning for organisasjonens innovasjonsevne er diskutert tidligere, men da med fokus på endring i konkurranseforhold og effektivitet. Avslutningsvis mener forfatterne at en økt

bevisstgjøring og systematisering av medarbeiderinvolvering vil bidra til realisering av innovasjonspotensialet. De vektlegger samarbeidsforhold, autonomi og utfordringer i arbeidet og at dialog mellom ledelse og medarbeidere er viktig. Samtidig poengterer forfatterne hvordan den norske samarbeidsmodellen gir et godt grunnlag for MDI i det norske arbeidslivet. Modellen vil bli gjennomgått under «organisasjonsstruktur» (2.4).

Artikkelen til Kesting og Ulhøi (2010) ønsker å lage en oversikt over fenomenets struktur ved å identifisere underliggende prosesser og driverne bak MDI. Forfatterne vektlegger hvordan naiv eller ukontrollert deltakelse i MDI kan få motsatt effekt på MDI, og at det virker vanskelig å innse potentialet på en støttende måte. De påpeker en rekke fordeler ved å involvere medarbeidere i innovasjonsbeslutninger. Lederes avgjørelser er begrenset og bundet til tradisjonelle og trygge rutiner, mens medarbeiderne ser utforsket potensiale og kan dermed bidra med kreativitet og eksklusiv kunnskap. Videre påpeker de hvordan informasjon, læring og ferdigheter kan sette en form for «stopper» for involveringen av medarbeiderne, ettersom at ledelse og medarbeidere hver på sin side besitter to ulike ferdigheter som motparten ikke alltid gjør.

2.2 Innovasjon

Joseph Schumpeter (1934) var en av de første som satte fokus på innovasjon, og definerte innovasjon som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser». De «nye kombinasjonene» delte han inn i fem:

- Introduksjon av helt ny vare eller vare av ny kvalitet
- Introduksjon av ny produksjonsmetode.
- Introduksjon på nytt marked
- Erobring av en ny kilde til råmaterialer eller halvfabrikata.
- Etablering av ny type organisasjon.

Schumpeter (1934) påpeker viktigheten ved å gjennomføre det i praksis, at det i Schumpeteriansk tradisjon må ha en økonomisk påvirkning og kommersialiseres (Schumpeter 1934, 66, referert i Drejer 2004, 556). Innovasjon er det som flytter økonomien fra uendelige små bevegelser til de brå endringene som assosieres med utvikling (Drejer 2004, 557). Små endringer for enkelte kunder kan også telle som innovasjon i servicenæringen, såkalte 'ad-hoc innovasjoner'. Den type innovasjon

medfører ny kunnskap og kompetanse, og blir videre en del av en service som kan indirekte endres (Gallouj and Weinstein 1997, referert i Fuglsang 2010, 67). Læring oppstår gjennom innovasjon og styrker grunnlaget for videre innovasjon, men det betyr ikke at innovasjon er det samme som læring (Drejer 2004, 557). Schumpeter (1934) vektlegger ikke spesifikt læring, men presiserer at ny kunnskap blir irrelevant for økonomien om oppfinnelsen den bygger på ikke blir praktisert eller kommersialisert (Schumpeter 1934, 88, referert i Drejer 2004, 577).

Man kan også skille mellom inkrementelle og radikale innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner viser til mindre, gradvise forbedringer eller enkle justeringer over tid tilknyttet eksisterende teknologi (Munson and Pelz 1979, referert i Dewar and Dutton 1986, 1423). Duchesneau m.fl. (1979) beskriver radikale innovasjoner som revolusjonerende endringer i teknologi, og tydelige forbedringer fra eksisterende praksis (Duchesneau, Cohn et al. 1979, refert i Dewar and Dutton 1986, 1422). Den største forskjellen mellom de to ligger i hvor mye ny kunnskap den typen innovasjon inneholder.

Fuglsang (2010) mener at ikke alt er innovasjon. Innovasjon handler ikke bare om å skape noe nytt, men om å utvikle noe nytt som videre blir implementert i en organisasjon eller akseptert i samfunnet eller markedet. Han viser videre til hvor skillet går mellom endring og faktisk innovasjon. Fuglsang mener at innovasjon er intensjonelt, men at innovasjon ofte skjer tilfeldig og ubevisst, og dermed intensjonelt etter hvert som den utvikles. Det er utviklet fire kriterier for å skille 'endring' og 'innovasjon'. For det første må det ha en påvirkning (økonomisk) på utvikling, for det andre må det gjentas, for det tredje må det være intensjonelt og til sist, være av betydelig eller radikal form (Fuglsang 2010, 67).

2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne. (www.lo.no) sitert i (Amundsen, Gressgård et al. 2011, 213)

Til tross for at litteratur omkring medarbeiderdrevet innovasjon har økt siden 2010, oppfattes det fortsatt som lite forskningsbasert kunnskap rundt innovasjonsstrategien som

fenomen (Se blant andre; Kesting and Parm Ulhøi 2010, Amundsen, Gressgård et al. 2011, Høystrup 2012, Aasen, Møller et al. 2013).

Utredningsleder i LO, Anthony Kallevig (2012) mener medarbeiderdrevet innovasjon er blant de viktigste, men også mest oversette ressursene når det kommer til innovasjon. Medarbeidernes kunnskap og erfaring er i seg selv en kilde og ressurs til innovasjon, og det er nettopp medarbeiderne som omsetter kunnskap til innovative produkt og tjenester. Norges ledelseskultur med flat struktur gir en rekke fordeler til å involvere omstillingsdyktige, selvstendige norske arbeidstakere enn i andre land. Kallevig trekker også frem samarbeid som en av de mange betingelsene for dette. Han definerer MDI som

En demokratisering av innovasjonsbegrepet og betyr at medarbeiderne bidrar aktivt og systematisk i en tilrettelagt innovasjonsprosess. Dette kan være kunnskap om produksjon og teknologi, virksomhetens tjenester og produkter, kundenes behov, ideer til ulike fornyelser og løsninger, osv. (Kallevig 2012).

Medarbeiderne i uttrykket MDI viser til medlemmer av organisasjonen som ikke offisielt er tildelt oppgaven å være innovativ (Kesting and Parm Ulhøi 2010, Høystrup 2012, Engen 2016). Medarbeidere og mellomledere tar initiativ eller leder prosessene. Fenomenet bygger på antakelsen om at nettopp medarbeiderne besitter skjulte evner og ferdigheter innen innovasjon, og hvordan evnene kan komme både organisasjon og medarbeider til gode om de blir synlige og anvendt (Kesting and Parm Ulhøi 2010, 66).

2.2.1.1 Ulike former for MDI

Høystrup (2012) skiller mellom tre forskjellige typer MDI. **Første ordens MDI («bottom-up»)** er innovasjonsprosesser som er igangsatt, utviklet og introdusert på medarbeidernes eget initiativ. Medarbeiderne endrer og utvikler kontinuerlig egne daglige rutiner eller andre typer innovasjon. En slik innovasjon kan likevel medføre ukoordinerte ideer og kan bryte sammen eller bli svært uforutsigbar. Ledelsen involveres derfor for å koordinere prosessene og bruke ressursen medarbeiderne bidrar med på en systematisert måte. **Andre ordens MDI** beskriver hvordan medarbeider igangsetter ideene, før ledelsen tar over for å formalisere eller systematisere den i organisasjonen. **Tredje ordens MDI («top-down»)** er

innovasjonsprosesser gjennomført av medarbeiderne, på initiativ fra ledelsen (Høyrup 2012, 9-10).

Engen (2016) skiller mellom «top-down», strategisk MDI, hvor ledelsen ‘inviterer’ medarbeiderne med i innovasjonsprosessen, og «bottom-up», praksis-drevet MDI, hvor medarbeiderne innoverer ved hjelp av tilgjengelige ressurser og/eller i samarbeid med ledelse. «Top-down» MDI er strategisk i den forståelse at innovasjonsprosessene er planlagt og igangsatt av ledelsen. «Bottom-up» MDI er innovasjon gjennom ulike former for arbeidspraksis i organisasjonen og er dermed praksis-drevet (Engen 2016, 21). Videre deles praksis-drevet innovasjon inn i to: **ad hoc** innovasjon og **bricolage**. Ad hoc er innovasjon basert på et kundeproblem som medfører ny kunnskap og kompetanse, blir en del av organisasjonens service og kan indirekte endre servicen (Gallouj and Weinstein 1997, 549, referert i Engen 2016, 18). Bricolage beskriver endringer i daglige arbeidssituasjoner ved bruk av ressurser en har i hende, eller «gjør det selv»-problemløsningstaktikk (Fuglsang and Sørensen 2011, 584, referert i Engen 2016, 18).

Engen (2016) argumenterer i sin studie omkring medarbeidere som aktører i innovasjonsprosesser for at det foreligger tre aspekt for å sette dem i stand til deltakelse. For det første kommer *evnen* til å bidra fra kunnskap og ferdigheter tilknyttet arbeidsplassen. For det andre kommer *viljen* av interesse og motivasjon til å utvikle organisasjonen. Til sist, kommer *muligheten* av tilgang på ressurser eller invitasjon til å delta (Engen 2016, 66).

2.3 Ledelse

Leder er styrt av organisasjonens mål som igjen baserer seg på omgivelsenes forventninger. Ledere skal oppnå resultater og nå mål gjennom medarbeidernes innsats og handlinger. Ingen leder kan nå målene alene, og bør derfor basere seg på minst to komponenter: gruppe og oppgave (Andersen and Abrahamsson 1996, 75-76)

2.3.1 Ledelse av innovasjon

Studier viser at ledelse er en avgjørende faktor for suksessfull endring og innovasjon (Se blant andre; Christensen and Raynor 2003, Gjelsvik 2007, Smith, Kesting et al. 2008,

Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013). Det har ifølge Amundsen m.fl. (2011) vært relativt lite kunnskap om leders rolle i MDI, og viser videre til behovet for samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en faktor for MDI. Oppmuntring til involvering fra ledere samt frihet til å ta egne beslutninger ga økt motivasjon hos medarbeiderne. En undersøkelse gjennomført av LO Danmark viser leders uformelle tilstedeværelse bygger tillitsforhold (Amundsen, Gressgård et al. 2011, 212-215). For å fremme MDI bør ledere fokusere på samhandling fremfor egne interesser og meninger og sørge for god dialog for å skape tillit. De bør fremme tydelige ønsker om bidrag fra medarbeiderne ved å gi frihet til å utvikle egne ideer (Amundsen 2011a).

Christensen (2003) mener halvparten av mislykkede innovasjonsprosesser skyldes feil leder, og påpeker hvordan tidligere suksesser slett ikke er en selvfølge for fremtidige. Organisasjoners ulike verdier legger føringer for hva som er viktig å prioritere i forskjellige situasjoner (Christensen and Raynor 2003, referert i Gjelsvik 2007, 153-157). Innovasjon og utvikling setter krav til nytenkning og kan være utfordrende for bedrifter som allerede er integrert i eksisterende prosesser. Gjelsvik (2007) argumenterer for at bedrifter som ønsker innovasjon bør tilegne seg kunnskap om innovasjonsprosessens faser og hvilke forhold som påvirker fasene (Gjelsvik 2007, 156-157).

2.3.2 Mellomleders rolle

Amundsen m.fl. (2011a) viser til den spesielle lederrolle arbeidsleder har. Lederne kan være teamledere, mellomledere, tillitsvalgt eller annet i virksomheten og har ansvar for en gruppe mennesker på ulike nivå i organisasjonen. Mellomlederne har en viktig oppgave i å fange opp medarbeidernes ideer og forslag. Samtidig motiverer og engasjerer de medarbeiderne overfor de ulike mulighetene fremstilt av arbeidssituasjonen deres. For å engasjere medarbeidere, mener Amundsen m.fl. (2011a) at mellomlederne må kjenne eierskap til egen virksomheten gjennom kunnskap, bevisstgjøring rundt ansvar og betydningen av eget arbeid (Amundsen 2011a).

Engen (2016) viser til mellomlederens viktige rolle som portvakt, oversetter og tilrettelegger som drivkraft til innovasjon. Medarbeidere er avhengig av sine ledere for å bli en del av innovasjonsprosessen. Mellomledere skaper et miljø for deltakelse i innovative prosesser på arbeidsplassen ved å støtte og tilrettelegge for medarbeiderne gjennom tilgjengelighet, villighet og mulighet. Mellomlederne oversetter organisasjonens

strategiske kurs til medarbeidere, tilrettelegger for tilgang til ressurser og er portvakter som sørger for at kun de ideer som passer bedriftens eksisterende strategi blir tatt videre for utvikling (Engen 2016, 74).

2.1 2.3.3 Transformasjonsledelse

«*Leader's effect on followers and the behavior used to achieve this effect*» (Bass 1985, sitert i Yukl 1999, 286)

Transformasjon betyr endring, leder er ledestjerne. Det ligger i kombinasjonen av ordene at leder er transformerende og *leder* endring (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 183-184). Ledelse anses som en toveisprosess – et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Medarbeiderne endres som følge av lederatferd, men også leder og lederatferd kan endres som følge av samhandling med medarbeider (Burns 1978, referert i Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184). En leder motiverer sine medarbeidere til å jobbe mot gruppens beste ved å skape tilhørighet mellom medarbeider og gruppen de er en del av, mens en transformasjonsleder motiverer ved at medarbeider identifiserer seg med leder og de mål leder fremmer (Bass 1999, referert i Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184).

Den transformerende effekten av lederstilen kommer til syne gjennom at medarbeider motiveres eller inspireres til å prestere utover det som er forventet, målsatt eller egne interesser. Transformasjonsledelse fremmer også medarbeideres tillit og tilfredshet til leder, kreativitet og læring på individ- og gruppenivå og har positiv effekt på jobbkvalitet knyttet til autonomi og selvbestemmelse (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184).

Rønning m.fl. (2013) beskriver en transformerende leder ved bruk av «de fire i'er»:

Idealisert innflytelse – Leder er et rollemodell som opptrer med positiv innflytelse og er inspirerende. Anses som den mest effektive eller sterkeste form for ledelse blant de fire i'er. Lederne får innflytelse gjennom sitt handlingsmønster og oppleves som gode forbilder. Medarbeidere ønsker ofte å ligne eller identifisere seg med slike ledere.

Inspirerende motivasjon – Leder evner å skape delte visjoner og tilhørighet til felles mål. Inspirerer og motiverer gjennom entusiasme og optimisme. Motiverer sine medarbeidere til innsats gjennom lagånd, og er tydelig på hva som forventes av hver enkelt og gruppen. Lederne involverer medarbeiderne i nye visjoner og vektlegger samspill.

Intellektuell stimulering – Leder fremmer kreativ og innovativ atferd, nytenkning og selvstendighet. Lederne inkluderer medarbeiderne i beslutninger, og utfordrer dem intellektuelt. De stimulerer medarbeiderne til å finne kreative måter å løse oppgaver på, men er samtidig forsiktig med å kritisere nye ideer og unngår derfor kritikk i andres påhør.

Individuelle hensyn - Fokus på individuelle behov for medarbeiders vekst, måloppnåelse og utvikling. Det gjør de gjennom læringsorientert, støttende personlig samhandling. Sørger for at oppfølgingen de gir er støttende og styrende. Samspillet her, mellom leder og medarbeider, er personlig. Lederne er også spesielt flinke til å delegere oppgaver til rett person (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 186).

Både transformasjonsledelse og karismatisk ledelse vektlegger følelser og verdier. Teoriene blir ofte vurdert for lik hverandre og Yukl (1999) søker derfor en tydeligere forskjell. En karismatisk leder vektlegger medarbeidere som stoler på lederens ekspertise for å oppnå radikal endring, mens den transformerende lederen jobber for å involverer sine medarbeidere for å løse utfordringer sammen. Aspekter ved kjernen i lederstilene gjør det vanskelig for dem å eksistere samtidig. Karisma er en nødvendig komponent i transformasjonsledelse, men ledere kan være transformerende uten å være karismatiske, og motsatt (Bass 1985, 299, referert i Yukl 1999). Konsekvensen ved å sammenligne de to som relativt like, er at man nærmest kan konkludere til begge teoriene ved funn av den ene. Han mener det likevel er liten grunn til å påstå at transformerende lederskap automatisk tilsier at den samme leder er en karismatisk leder, eller har karisma. Om karisma forekommer hos en transformasjonsleder, er det lite sannsynlig at karisma vil vedvare (Yukl 1999, 298-299).

Transformasjonsledelse kan også medføre ekstrarolleatferd: atferd utover stillingsinstrukser og formelle prosedyrer, eller hva organisasjonen krever. Atferd som hjelpsomhet, medgjørighet og evnen til å megle eller skape fred (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 193). Ekstrarolleatferd kan ses som en konsekvens av at ledere skaper verdi for medarbeiderne gjennom ledelse. Indikasjon på måloppnåelse går ned når lederen fjernes. Bass' (1985) forskning på transformasjonsledelse viser en positiv kobling ledelse og medarbeidernes innsats (Bass 1985, referert i Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 309). Medarbeidernes selvbilde styrkes ved å kobles til noe større, bedre og viktigere gjennom transformasjonsledelse. En transformerende leder bruker individuelle

hensyn (se 'transformasjonsledelses fire i'er') til å bli bedre kjent med medarbeider, og kunnskapen hjelper lederen å tilpasse atferd mot medarbeideren gjennom f.eks. relasjonsorienterte ledelsesverktøy. Ekstrarolleatferd hos medarbeidere er en ressurs som fremmer informasjonsflyt, læring og tillit, og ansees viktig for organisasjoner i uforutsigbare marked (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 194)

2.3.4 Oppgave- og relasjonsorientert ledelse

På samme måte som at det er et menneskelig behov å bli sett og anerkjent er det også i arbeidslivet viktig for en medarbeider å føle det samme fra sin leder. En dyade beskriver relasjon mellom to individ, og et dyadisk lederskap handler dermed om leders relasjon til sine medarbeidere. Den type relasjon anses som viktig i flere diskusjoner rundt ledelse (Risan 2012). Litteraturen øker stadig rundt hvordan ledere kan skape mer effektive, innovative, konkurranse- og omstillingsdyktige organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver fire innfallsvinkler for studie av ledelse: lederroller, personlighetstrekk, lederstil og verdibasert ledelse. Teoretisk rammeverk vil fokusere på teorier omliggende de to sistnevnte – lederstil og verdibasert ledelse. Oppgave- og relasjonsorientert ledelse er en kjent teori innen lederstil. Verdibasert ledelse, «transformasjonsledelse», er presentert i forrige underkapittelet.

Ledelsesteorier studerer hvordan ledere kan oppnå høy ytelse gjennom ulike lederstiler (Jacobsen 2013, 419-446). Det ble på 50-tallet gjennomført en rekke studier rundt ulike former for lederes atferdsmønster og lederens effektivitet. Studiene undersøkte lederens atferd uttrykt i hva lederne vektlegger under utførelse av lederskap. Altså grunnleggende trekk eller mønster i leders atferd. Studiene skiller lederstil inn i to dimensjoner; relasjons- og oppgaveorientert ledelse. Avdelinger ført av ledere med relasjonsorientert atferd hadde bedre resultater (effektivitet) enn avdelingene med oppgaveorientert lederatferd (Likert 1979, referert i Andersen and Abrahamsson 1996, 82). Relasjonsorienterte ledere evnet å ha omsorg og omtanke for sine medarbeidere. Oppgaveorientert ledelse medførte nøye kontroll og veiledning av medarbeiderne under gjennomføring av arbeidet (Andersen and Abrahamsson 1996, 82-86). Oppgaveorientert ledelse legger vekt på kvalitet, kundetilfredshet, struktur og prestasjoner, mens relasjonsorientert ledelse vektlegger medarbeidernes trivsel gjennom individuelle hensyn for å forbedre menneskelige relasjoner og ressurser (Risan 2012). Relasjonsorienterte ledere inkluderer medarbeidere i

beslutninger. Oppgaveorienterte ledere tar selvstendige avgjørelser uten å involvere medarbeiderne. Skillet mellom lederstilene skildrer viljen til å involvere medarbeiderne i beslutninger og delegerer beslutningsmyndighet. Som følge av medarbeidernes stadig økende kompetanse tenderer organisasjoner mot å inkludere medarbeidernes innflytelse ved å gi dem mer handlingsfrihet og myndighet for å fremme initiativ og motivasjon (Jacobsen 2013, 433). Studiens opprinnelige resultat betraktet relasjons- og oppgaveorientert ledelse som ytterpunkt på en og samme skala. Studien åpnet senere opp for en større variasjon i lederstil og at lederstilene kunne utvises samtidig og i ulike grad (Andersen and Abrahamsson 1996, 82-86).

2.4 Organisasjonsstruktur

2.4.1 Hierarki

Markedet er i stadig utvikling, og organisasjoner ser til innovative løsninger for å imøtekomme utviklingen og konkurransen den bringer. Organisasjonsstruktur har innvirkning på innovasjonsevne ettersom at innovasjon drives av viljen til å lære (Lazonick 2005, 30). Små og oversiktlige organisasjoner gjør det relativt lettere å overvåke initiativ og aktører, samt å koordinere mål og midler mer uformelt mellom medarbeider og leder (Gjelsvik 2007, 34). Organisasjonens evne til å gjøre endringer i organisasjonsstrukturen samtidig som den vokser er nøkkelen til suksessfull og kontinuerlig vekst. Desentralisering er dermed fordelaktig for å bringe ledelsen nærmere endringer, kunder og marked (Teece 2007, 1335). Organisasjoner må være villig til å endre seg for å holde følge med kunders endringer i preferanser og utvikling i teknologi, og må dermed finne en balanse mellom innovasjon og struktur. Innovative bedrifter er derfor ofte løst organisert (Jacobsen 2013, 99). Bedrifter med flat eller desentralisert struktur og «lokal autoritet», hvor informasjon flyter raskere mellom ledere og medarbeidere, har en større mulighet til å forutse og imøtekomme endringer og utvikling i markedet (Teece, Pisano et al. 1997, 521). Organisasjonsstrukturen fungerer også som en koordinator for menneskelige ressurser og ulike aktiviteter, og sørger dermed for at organisasjonen representerer mer enn hva enkeltindividene samlet kan (Jacobsen 2013, 70).

2.4.2 Stillingsinstruks

Rutiner, regler og stillingsinstruksjoner inngår i organisasjonens struktur som videre setter retningslinjer og begrensninger for handlingsfriheten til medarbeiderne. Innovative organisasjoner er som nevnt løst organisert, og regler og rutiner er derfor ofte sjeldent nedskrevet og relativt lette å ignorere. Det medvirker til at beslutningsmyndighetene blir desentralisert og autoritetshierarkiet blir uklart. Medarbeiderne tar dessuten mer initiativ, er mer kreativ og kommer opp med ideer, samt at det kan øke samspillet mellom medarbeiderne (Jacobsen 2013, 99). Begrenset handlingsfrihet reflekterer også grad av autonomi i en organisasjon. Evnen og muligheten til å reagere raskt på endringer vil ha liten nytte om det er lang vei til toppledelsen og en informasjonsflyt som reflekterer en sentralisert, hierarkisk struktur (Teece 2007, 1336). Ikke bare har autonomi en positiv effekt på ansvarsfølelse og arbeidsmotivasjon, men medarbeiderne får langt større nytte av egenskapene de besitter (Amundsen 2011a).

2.4.3 Den norske samarbeidsmodell

Henrik Finsrud (2009) beskriver «Den norske samarbeidsmodellen» som et samarbeidende arbeidsliv med et internt bedriftsdemokrati, ikke-hierarkiske organisasjonsformer, høy grad av autonomi i arbeidet og en «lærende organisasjon» (Parent-Thirion 2007, referert i Finsrud 2009, 64). Forskning på arbeidslivet har i stor grad fokusert på samhandling, autonomi og læring i organisasjonene. Elementene er videre brukt i programmer innen innovasjon de siste 30 år som en bevisst strategi for utvikling. Konsekvensene av vår «felles sosiale kapital», som tillit, små vertikale avstander, respekt og dialog, er «utilstrekkelig» om den ikke kobles mot et systematisk utviklingsarbeid. Innovasjonspolitikken blir i større grad regionalisert og legger stor vekt på klynger, nettverk og regionale partnerskap for innovasjon. Finsrud setter derfor spørsmål til hvorvidt det er en fornyelse av den norske modellen, eller om den vil visne som følge av at man i større grad overser innovasjon og utvikling på bedriftsnivå (Finsrud 2009, 63-64).

2.4.4 Innovasjon i SMB og store selskap

Carrier (1994) sammenligner intraprenørskap (innovasjon innad i organisasjonen) i SMB og store selskaper, og identifiserer her strukturelle, relasjons- og ledelsesrelaterte kontekster som vesentlige forskjeller og utfordringer for innovasjon og kreativitet.

Tungvint struktur svekker medarbeidernes kreativitet og autonomi grunnet strenge kontrollsystemer og planlegging i store selskaper (Carrier 1994, 55).

2.5 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og ekstern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein 1985, 9, sitert i Jacobsen 2013, 130)

Organisasjonskultur viser til de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer, deles og utvikles i organisasjonen (Kaufmann and Kaufmann 2003, 363). En organisasjons kultur skildrer altså hvordan bedriften fungerer. Organisasjonens medlemmer utvikler sammen et felles sett av holdninger og meninger som tilslutt gjør utslag i hvordan medlemmene handler. Kultur brukes som et styringsmiddel ettersom at kultur beskriver hvilke normer og verdier som er viktig i bedriften. Behovet for kontroll og overvåkning blir dermed mindre på bakgrunn av at man har tillit til at kulturen får mennesker til å handle som de skal. Med andre ord blir det derfor en sterkere tillit mellom leder og medarbeidere desto sterkere kulturen i bedriften er. Videre skaper organisasjonskulturen en følelse av både tilhørighet og fellesskap, som igjen øker motivasjon og jobbtilfredshet (Jacobsen 2007, 126-128). Organisasjonskultur påvirker handlingsvalg, men kan påvirkes og endres av både medarbeidere og ledere (Amundsen 2011a).

Kultur som oppfordrer til MDI skildrer en holdning som fremmer innovasjon, involvering og egenskaper som åpner for å prøve ut nye ideer uten frykt for å feile. I et forsøk på å engasjere og involvere medarbeidere i innovativ arbeid, er det derfor viktig med en kultur som fremmer den holdningen hos både ledere og medarbeidere (Amundsen 2011a). Her fremheves også støtte fra leder, autonomi, internt klima for innovasjon og samarbeidsorientering som spesielt viktige (Smith, Kesting et al. 2008, referert i Amundsen, Gressgård et al. 2011, 216).

2.5.1 Ni kulturelle kjennetegn ved MDI

Amundsen mfl. (2011a) har i sin håndbok for MDI gjennomført forskning på det kulturelle aspektet ved MDI. De har kommet fram til ni kulturelle kjennetegn gjennomgående i organisasjoner som har lykket i den prosessen. Studien undersøkte ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. De kulturelle trekkene overlapper og påvirker hverandre, men det er likevel viktig å løfte de frem for å heve bedriften (Amundsen 2011a).

De ni kulturelle trekkene er:

Engasjement: Både ledere og medarbeidere viser engasjement for at organisasjonen skal prestere og bli bedre. Medarbeiderne ønsker å bidra med ideer og tanker, og ledere viser entusiasme for idene.

Tillit: Organisasjoner som lykkes med MDI har ofte høy grad av tillit mellom ledere og medarbeidere. Den type tillit kan knyttes opp mot autonomi, da leder har tillit til medarbeiders beslutninger og gir dem friheten til å ta de.

Trygghet: Trygghet i arbeidsmiljøet skaper kultur for deling av kunnskap og ideer. Ideer kan komme frem som forslag, men blir gjennom diskusjon og kunnskapssupplering gjennomførbare tiltak. Trygghet kan også handle om å støtte andre.

Samarbeidsorientering: Samarbeidsorienterte er ikke bare villig til å samarbeide, men enig om at dette samarbeidet er det beste for alle. Enighet om normer, verdier og mål forankret både oppover og nedover garanterer de beste løsningene.

Stolthet: Kultur hvor det er grunn til å være stolt over å ha prøvd eller utviklet nye ting. Stolthet skaper en ringvirkning for hele organisasjonen ved at både kunder og samarbeidspartnere ser stoltheten som videre virker inn på organisasjonens omdømme. Omdømmet medfører igjen stolthet og knyttes til medarbeidernes indre motivasjon.

Toleranse: Lav terskel og høy toleranse for ytringer og forslag åpner for muligheten til læring. Det er derfor viktig med toleranse for både forslag og feil, slik at medarbeiderne fortsetter å prøve ut nye ideer.

Utviklingsorientering: Kommunikasjon og bred involvering medfører en utviklingsorientering mot nytenkning og innovativt arbeid som en integrert del av arbeidet. Det gjelder også holdning mot endringer – negative holdninger til endring medfører ikke nye ideer.

Autonomi: Autonomi handler om å gi medarbeidere handlingsfrihet til å ta egne avgjørelser, som videre vil gi dem en helhetlig forståelse av organisasjonen og et sterkere eierskap til den. Det er derfor viktig at ledere er villig til å gi fra seg autoritet og kunnskap.

Åpenhet: Åpenhet handler om å dele informasjon gjennom å involvere medarbeidere i diskusjoner. God informasjonsflyt innad i organisasjonen vil motivere medarbeidere ved at de føler seg inkludert og ikke «holdes i skyggen».

2.6 Oppsummering

Oppgaven vil hovedsakelig ta for seg «top-down» og «bottom-up» form for MDI.

1. Ledelse er den første av de tre «uavhengige variablene» problemstilling fokuserer på, og fokus i forskningsspørsmål 1. Studier viser at ledelse er en viktig faktor for å lykkes med både innovasjon og MDI, og at det eksisterer lite kunnskap rundt ledelse i den sammenheng (Se blant andre; Gjelsvik 2007, Amundsen, Gressgård et al. 2011, Amundsen 2011a, Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, Engen and Magnusson 2015, Engen 2016). Teoretisk rammeverk har hittil derfor presentert teorier rundt innovasjonsledelse, samt mellomleders og transformasjonsledelses påvirkning på ledelse av innovative virksomheter. Forskningsspørsmål 1 setter søkelys på om lederorientering medfører spesifikke former for MDI («top-down» eller «bottom-up»). Gitt oppgaveorientert ledelse, forventes det indikasjoner på «top-down» form for MDI enn ved relasjonsorientert ledelse.
2. Organisasjonsstruktur er den andre av de "uavhengige variablene". Studier viser at den norske samarbeidsmodellen har fordeler for innovasjon, men at størrelse på virksomheten, regionalisering og klynger/nettverk medfører utfordringer for modellens utvikling. Det teoretiske rammeverket har beskrevet hierarkiets og stillingsinstruksers betydning for organisasjoner. Forskningsspørsmål 2 undersøker hvilke implikasjoner struktur og instruks har for medarbeidere og deres involvering

i organisasjonens innovasjonsprosesser. Gitt sentralisert beslutningsmyndighet og utstrakt bruk av instruksjoner forventes det større indikasjoner på «top-down» MDI enn ved desentraliserte virksomheter med lite eller ingen bruk av instruksjoner.

3. Den tredje "uavhengige variabelen" som undersøkes i oppgaven, er organisasjonskultur. Det blir derfor først presentert teorier rundt organisasjonskulturs påvirkning, deretter en beskrivelse av de "ni kulturelle kjennetegn" som i ulik litteratur er påstått viktig for MDI. Gitt at organisasjonen har en eller flere av de kulturelle trekkene, forventes det gode grunnlag for stimulering til innovasjon og MDI. Forskningsspørsmål 3 studerer konsekvensen fraværet av trekkene har.

3. Metode

Metodekapittelet vil beskrive hvilken metode og fremgangsmåte som har blitt benyttet for å svare på oppgavens problemstilling «Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon?». Hva som egner seg best til det er avhengig av hva som foreligger av teori på området samt hva man søker å undersøke. Kapittelet vil først beskrive og argumentere for valg av metode og forskningsstrategi (3.1). Videre vil det gis grunnlag for hvilken datainnsamlingsmetode (3.2) strategien best løses ved hjelp av, før det til sist vil bli gjennomgått hvilken kvalitetsvurdering (3.3) det setter krav til.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskriver hvordan man legger opp analyseprosessen for å kunne svare på den aktuelle problemstilling. Problemstillingen er utarbeidet med bakgrunn i de generelle krav som settes til den, som blant annet at man begrenser hva man vil undersøke og som videre sikrer at man kan klare å svare på det (Grønmo 2016: 73-76).

Problemstillingen «Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur MDI» ble fremstilt som følge av interessen for å studere innovasjonsprosesser. Det ble her undersøkt hva som allerede fantes av litteratur på emne, utarbeidet en foreløpig problemstilling, og videre tre forskningsspørsmål i henhold til hva som syntes interessant å undersøke videre.

Litteraturen rundt medarbeiderdrevet innovasjon er relativt begrenset og det var derfor en rekke interessante aspekter å basere oppgavens forskning på.

Valg av design avgjøres av hvordan datainnsamling vil foregå som igjen baserer seg på oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og dens teoretiske perspektiv. Det legges videre vekt på hva som allerede eksisterer av informasjon og studier på tema, hvilke sammenhenger man ønsker å forklare og hva man ønsker å analysere (Grønmo 2016: 79). Oppgaven ser på sammenhengene mellom ledelse, struktur og kultur, og hvilke betydning de har for medarbeiderdrevet innovasjon. Det har dermed vært viktig med informasjon om forholdene, fortrinnsvis fra medarbeidere, men også mellomledere. Det er gjennomført et kvalitativ flercasestudie med dels pragmatisk, dels strategisk utvalg, og oppgaven foretar et forstående design.

3.1.1 Forstående design

Et forstående design legger vekt på å utvikle en helhetlig forståelse av forholdene som belyses og hvilken betydning de har for ulike handlinger eller hendelser. Slike studier er ofte basert på kvalitative data og søker en forståelse rundt aktørens intensjon og forståelse av egne handlinger (Grønmo 2016: 79). Oppgaven søker å svare på hvordan man kan forstå ledelse, struktur og kultur i sammenheng med fenomenet 'medarbeiderdrevet innovasjon'. Altså, å forstå hvordan de ulike forholdene påvirker fenomenet, samt hvilken betydning de har. Som følge av noe begrenset tid og ressurser, kan det være utfordrende å foreta en beskrivende eller forklarende oppgave, og det ble derfor valgt et forstående design.

3.2 Datainnsamlingsmetode

For å svare på oppgavens problemstilling er det innhentet data for grunnlag til analyse. Man skiller data i primær- og sekundærdata. Oppgaven baserer seg hovedsakelig på bruk av primærdata, det gjennom dybdeintervju av medarbeidere. 2-3 medarbeidere ved 3 ulike case. Det ble svært viktig å få rikelig og god informasjon fra hver enkelt medarbeider i oppgaven, da de besitter kunnskap som kan være utfordrende å få tak i på annet vis. Datamaterialet er transkribert, analysert og sammenstilt med det teoretiske rammeverket for å undersøke om det finnes grunnlag eller forutsetninger for MDI i casene og de ulike faktorenes påvirkning på det.

3.2.1 Kvalitativ metode

Det er i samfunnsvitenskapelig metodetilnærming vanlig å skille mellom kvantitativ, kvalitativ og triangulering (Grønmo 2016: 22), hvor datainnsamlingsmetodene reflekterer hvilke av metodene som er ønskelig og best for å kunne besvare problemstillingen.

Kvalitativ metode søker kunnskap om meninger, hendelser og erfaringer, og hvordan de videre kan fortolkes (Grønmo 2016). Metoden er ulik kvantitativ metode i den forstand at datainnsamlingsmetode og analyse påvirkes. Resultatenes kvalitet påvirkes av hvorvidt fortolkningen kan benyttes i andre sammenhenger eller gjenkjennes av andre forskere, noe som blir nærmere beskrevet under 'kvalitetsvurdering' (3.3). Som følge av et forstående design, ble det videre rimelig å foreta en kvalitativ metode for å svare på oppgavens

problemstilling. Det fordi datainnsamlingsmetoden lettere lar seg tilpasse etterhvert som man utformer oppgaven og får et nærmere innblikk fra respondentene rundt hva som er viktig å fokusere på. Dessuten baserer kvalitativ metode seg på oppfatninger og opplevelse, og sikter etter en dypere forståelse av det fenomenet som undersøkes (Grønmo 2016). Videre baserer også kvalitativ metode seg på forskers fortolkning av datamateriale. Fortolkning av datamateriale i oppgaven ble også noe påvirket av sanseintrykk og generell oppfatning av forholdene ved de representative casene, noe en kvantitativ metode sannsynligvis ikke ville fanget opp.

3.2.2 Utvalg

Som nevnt over har det vært viktig med respondenter som er «vanlige» medarbeidere. Slike respondenter vil gi nyttig informasjon omkring hva som påvirker nettopp dem til å delta eller involveres i organisasjoners innovasjonsprosesser. Ytterligere krav til medarbeiderne ble ikke satt, utover at de ikke hadde en stilling som spesielt omhandlet innovasjonsarbeid (f.eks. ved FoU-avdelinger eller lignende). Det er ikke formulert krav til hvor stort antall respondenter oppgaven bør ha for å besvare problemstillingen. Det er likevel rimelig å anta at desto flere respondenter, desto bedre empiri og grunnlag for diskusjon og konklusjon. Det kan derfor ikke foretas empirisk generalisering på bakgrunn av oppgavens funn, men heller en teoretisk generalisering.

På bakgrunn av tidsbegrensninger, er utvalget begrenset til 3 case og herunder 2-3 respondenter fra hvert av casene. To av casene ble i 2017 kåret til innovasjonsmagasinets «25 mest innovative virksomheter» i Norge (Newsroom 2017). Casene ble pragmatisk kontaktet på bakgrunn av kåringen, da det virket rimelig å forvente interessante resultat fra nettopp de casene. Innovasjonsmagasinet oppfordret sine lesere til å nominere kandidater til prisen. Deretter involvert magasinet flere norske og internasjonale uavhengige eksperter og konkludert med at det var innovative virksomheter. Utover den beskrivelsen foreligger det ikke andre kriterier for kåringen. Det ble i tillegg kontaktet ytterligere en case. Casen er ikke på listen til innovasjonsmagasinet, men fungerte slik sett som en slags «kontrollgruppe». Casen viste til en rekke innovative tiltak gjennomført av medarbeidere. Det er dermed gjennomført et pragmatisk, eller «skjønnsmessig» utvalg respondenter (Grønmo 2016: 102).

Da casene ble kontaktet, ble de spurt om å stille opp med medarbeidere, men også mellomledere om de var mer tilgjengelig. Tre av oppgavens totalt syv respondenter er mellomledere. Det fremgikk ikke påvirkning av deres rolle på hverken funn eller diskusjon, ettersom at mellomlederne svarte godt på de samme spørsmålene som de andre respondentene (medarbeiderne). Tvert imot ga mellomledernes svar god diskusjon og forståelse rundt nettopp deres rolle i organisasjonen samt oppgavens problemstilling.

3.2.2.1 Pragmatisk utvalg

Det er gjennomført et pragmatisk, eller skjønnsmessig utvalg til det eksplorerende flercasestudiet. Oppgaven har ikke intensjon om å slutte noen empirisk generalisering, men heller å undersøke et område det er relativt lite forsket på tidligere (Grønmo 2016, 100). Videre gir oppgaven grunnlag for mer omfattende studier senere. Flercasestudiet inneholder virksomheter i ulike bransjer, og kan slik sett ansees som noe bredt utvalg og variasjoner i utvalget. Som utgangspunkt ble fem case valgt ut fra innovasjonsmagasinets kåring av «Norges 25 mest innovative virksomheter, 2017» (Newsroom 2017). Av de fem svarte kun en av casene. Samtidig som casene ble kontaktet, ble det sendt ut mail til ulike personer innen oppgaveforfatters nettverk (venner/bekjente). Det resulterte i at tre case og 2-3 representanter fra casene ble valgt ut som respondenter til oppgaven. Ettersom at kvalitative studier i stor grad baserer seg på et fleksibelt undersøkelsesopplegg og legger stor vekt på oppgaveforfatters fortolkning av datamateriale, ble utvalget intervjuet relativt tidlig i prosessen for å sikre god tid til analyse av funn og for å gi rom til eventuelle utfordringer som følge av det underveis. Det fremgikk grunnlag for intervju med mellomleder i en av casene, men ble ikke gjennomført grunnet tidsbegrensninger. I etterkant av dybdeintervju i casene og analyse av det empiriske datamateriale kan man i retrospekt si at utvalget var noe knapt, og at det gjerne kunne vært ytterligere en case til med i oppgaven.

3.2.3 Primærdata og sekundærdata

Det er vanlig å skille mellom to typer data: primær- og sekundærdata. Primærdata er data samlet inn av forsker selv, mens sekundærdata er data samlet inn av andre til andre formål (eks.: dokumenter, artikler, årsrapporter osv.) (Jacobsen 2005, 140). Oppgaven benytter hovedsakelig primærdata, innsamlet gjennom dybdeintervju, for å sikre førstegangsinformasjon fra respondenter om det tema og område oppgaven søker å få

forståelse for. Dybdeintervju sikret på slik vis at respondentene svarte på det oppgaven undersøker, samt at informasjonen de får før intervjuet bidrar til en forståelse for sammenheng og ønsket informasjon.

3.2.3.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju er i oppgaven optimalt for å fange opp individuelle meninger og erfaringer rundt oppgavens problemstilling. Intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt med utgangspunkt i intervjuguiden. Under uformell intervjuing har man mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål rundt ulike tema og spørsmål om det er nødvendig, og varigheten varierer avhengig av innhold i intervjuguide (Grønmo 2016, 141). Syv respondenter har blitt intervjuet, og intervjuene varte i snitt 45 minutter. Den uformelle intervjuingen baserte seg på tema rundt oppgaven, stilte stort sett åpne spørsmål og benyttet en fleksibel gjennomføring ved bruk av intervjuguide. Deler av data ble fortolket og analysert underveis i intervjuene, men ble deretter transkribert for videre drøfting.

3.2.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble basert på oppgavens tre forskningsspørsmål, og underliggende faktorer for spørsmålene. Spørsmålene var både åpne, utsagn og mer presise, enkle spørsmål. Det ble i utgangspunktet unngått ledende spørsmål, men det opplevdes nødvendig å formulere noen av spørsmålene litt mer presise for å sikre fullstendig og god forståelse hos respondenten. Spørsmålene ble også stilt i en rekkefølge som sikret åpne, enkle spørsmål først, deretter litt mer utfordrende etter hvert, og til sist raske, enkle for å sørge for å sikre at respondenten satt igjen med en god følelse etter intervjuet. Intervjuguiden (vedlegg 1) er ikke ment å følges slavisk, men heller som et utgangspunkt og en rettesnor. Formålet med intervjuene er å få frem meninger, erfaringer og eksempler fra de som kjenner casen, og det ble derfor stilt oppfølgingsspørsmål der det følte nødvendig. Intervjuguiden legger også opp til full åpenhet overfor respondentene for å sikre at det er grunnlag for åpne, ærlige svar uten grunn til å holde noe tilbake. I etterkant bør det nevnes at intervjuguiden ble utarbeidet før kunnskap omkring «top-down» og «bottom-up» var fullstendig, og det viste seg å få konsekvenser for dybdeintervjuene. Det ble ikke stilt gode nok spørsmål omkring de to formene for MDI som videre gjorde det utfordrende å anta noe om tilfeller av formene i casene. Spørsmål rundt «top-down» form for MDI kunne blitt skildret bedre for dypere innsikt i forekomsten av formen.

3.2.3.3 Uttesting av intervjuguide

Som del av kvalitetssikringen av dybdeintervjuene er det en fordel å teste ut intervjuet før man møter respondentene. Uttesting ble en nødvendighet for å undersøke at spørsmålene blir oppfattet rett, og for å se om man eventuelt må endre noe. Uttestingen ble gjennomført på et familiemedlem, men viste ingen tegn til å ha påvirket respondentens svar. Det ble derfor besluttet å bruke dette materiale. Respondenten er medarbeider ved en av oppgavens utvalgte case, og kan dermed også anses som representativ for casen. Uttestingen av intervjuguiden visste heller ikke noe behov for endring av den. Det kan være naturlig å få noe ekstra informasjon («inside-information») ved en slik nær relasjon, men tvert imot viste det seg heller å bli en god, avslappet samtale som forholdt seg godt til intervjuguiden.

3.3 Kvalitetsvurdering

Uavhengig av hvilken type data man benytter seg av er det viktig å vurdere dens reliabilitet og validitet. Det for å måle hvor godt man kan stole på at resultatene er pålitelig (reliabilitet) og hvorvidt man har målt det man ønsker å måle (validitet). Man skiller videre mellom intern og ekstern validitet (Grønmo 2016, 241).

3.3.1 Reliabilitet

En oppgaves reliabilitet baserer seg på forutsetningen om at resultatet er likt (samsvarer) om den gjennomføres av andre, eller på ulike tidspunkt. Reliabilitet er som regel svært utfordrende å beregne under en kvalitativ undersøkelse, og baserer seg dermed mer på «troverdighet» til resultatene (Grønmo 2016, 242-250). Reliabilitet er ute etter å måle troverdigheten til at undersøkelsen gir likt resultat ved ulike målinger. Det vil dermed vektlegges om tilfeldige eller irrelevante forhold kan påvirke undersøkelsen. For å sikre høy reliabilitet har oppgaven vært konsekvent på å legge føringer for funn og videre konklusjon. Det ved å være grundig gjennom hele arbeidet, føre tydelig dokumentasjon og beskrivelse av metode. Under dybdeintervju er det brukt båndopptaker for å sikre at all informasjon blir tatt med og er riktig oppfattet av forsker. Grunnet tidsbegrensninger, er det ikke gjennomført flere samtaler med respondentene for å måle stabilitet, eller benyttet flere forskere for å teste om resultatene gir samsvar på slikt vis som vil kunne beskrive ekvivalens.

3.3.2 Validitet

Validitet er heller ikke lett å beregne ved kvalitative undersøkelsesbelegg, og kan med fordel omtales som «gyldighet» i slike tilfeller. Høy validitet er en beskrivelse på at forskningen svarer på det den var ment å svare på (Grønmo 2016, 252). Spørsmålene stilt i dybdeintervjuene er derfor tett knyttet til det som undersøkes for å sikre at datamateriale skildrer nettopp det oppgaven ønsker å undersøke. Man skiller normalt mellom intern og ekstern validitet.

3.3.2.1 Intern validitet

Intern validitet beskriver hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på forsvarlig vis for å sikre at diskusjon og konklusjon er gyldig under de kontrollerte undersøkelsesbetingelsene (Grønmo 2016, 253). Oppgavens validitet avhenger med andre ord av fremgangsmåte, empiriske funn og om funnene er et resultat av hva undersøkelsen faktisk ønsket å undersøke. Ved å beskrive forskningsdesign, innsamlingsmetode og gjennomføre en forsvarlig diskusjon som grunnlag for konklusjon, kan oppgavens interne validitet anses som ivaretatt. Oppgaveforfatters påvirkning kan også gjøre utslag på intern validitet, og det er derfor gjennomført dybdeintervju i kontrollerte miljø med stort fokus på å la respondentene svare upåvirket på åpne spørsmål.

3.3.2.2 Ekstern validitet

Den eksterne validiteten til en oppgave bygger på hvorvidt resultatene er realistisk, kan generaliseres til andre, vanlige situasjoner i samfunnet og at konklusjonen også kan være gyldig der (Grønmo 2016, 253). Oppgaven har et relativt lite utvalg, men de er valgt ut på forholdsvis strenge krav og er noe spredt i forhold til type sektor for nettopp å kunne se om det var mulighet for generalisering på tvers av ulike sektorer. De ulike casene i oppgaven er representative som virksomheter i et stadig utfordrende marked og med fokus på innovasjon og utvikling. Det kan ikke slutes empirisk generalisering til funnene, men heller teoretisk generalisering. Om man ser til annen forskning innen oppgavens tema, kan man se likheter rundt og i deler av oppgavens konklusjon.

3.4 Casebeskrivelse

Flercasestudiet har valgt å anonymisere casene på oppfordring fra respondenter og case. Casene vil derfor omtales som «case 1, 2 eller 3», og respondentene som «respondent 1-7».

Case 1 er en bedrift innen bank- og finanssektoren med virksomhet over hele verden. Bedriften promoterer stadig sin innovative kultur og kan vise til en rekke vellykkede, innovative prosjekt blant sine ca. 10 000 ansatte. Bedriften var blant de mest innovative virksomhetene i Norge i 2017. Respondent 1, 2 og 3 tilhører case 1, og er alle medarbeidere.

Case 2 er et børsnotert norsk rederi som hovedsakelig opererer internasjonalt innen shipping og transport, og har pr. i dag rundt 3 000 ansatte. Bedriften er blant de sjeldne innen sitt virke og viser stadig til banebrytende innovative tiltak her. Respondent 4 og 5 tilhører case 2, og er medarbeider (5) og mellomleder (4).

Case 3 et av datterselskapene til et stort norsk industrikonsern. Selskapet opererer innen fiskeri og bioteknologi, og sysselsetter ca. 350 ansatte. Bedriften har eksistert siden 2007, og er ledende innen sitt virke. Bedriften var blant Norges mest innovative i 2017. Respondent 6 og 7 tilhører case 3 og er begge mellomledere i bedriften.

4. Empiriske funn

Kapittelet vil presentere empiriske funn. Funnene bygger på innsamlet data fra 7 dybdeintervju hos tre ulike case. For å gjøre kapittelet oversiktlig, vil funnene bli presentert i forhold til de tre uavhengige variablene og forskningsspørsmål (4.1-4.3). I tillegg blir det trukket frem andre øvrige funn (4.4). Avslutningsvis blir det gitt en oppsummering. Funnene vil ikke gi noe entydig svar på oppgavens problemstilling eller følgende forskningsspørsmål, og vil derfor settes opp mot litteratur som grunnlag for videre diskusjon i kapittel 5.

Oversikt over respondenter og tilhørende case og roller:

Case 1 – Respondent 1 (medarbeider), 2 (medarbeider) og 3 (medarbeider)

Case 2 – Respondent 4 (mellomleder) og 5 (medarbeider)

Case 3 – Respondent 6 (mellomleder) og 7 (mellomleder)

4.1 Ledelse

4.1.1 Forskningsspørsmål 1

Den generelle holdningen rundt hvilken av de to lederorienteringene som var 'best' ga ingen entydige svar. Utsagnene ga likevel rom for god diskusjon og en rekke nyttige meninger.

«Relasjonsorientert lederstil er definitivt det som skaper innovasjon. Det har også litt med tillit til leder å gjøre. Du får muligheten til å være kreativ og å tenke litt utenfor boksen. Hvis man får klare oppgaver, så har man ikke sjansen til å gjøre det (innovere). Den mest kraftfulle innovasjon, er den som kommer fra medarbeiders eget initiativ, og det vil da komme av relasjonsorientert ledelse».

Respondent 3.

Respondent 3 (**Case 1**) viser videre til et initiativ fra en medarbeider som ble avvist av ledelsen pga. mangel på økonomiske ressurser, men hvor medarbeideren fortsatte prosjektet på egenhånd. Prosjektet medførte en revolusjonerende teknologisk utvikling, som i dag er kommersialisert. Videre argumenterte han for hvorfor medarbeiderdrevet

innovasjon var viktig: *«Det er medarbeiderne som sitter på fagkompetansen, det er medarbeiderne som vet hva som rører seg. Toppledelsen har ikke den fjerneste anelse på noen ting, for de har for mye».*

«Relasjonsorientert ledelse vil si at det gis rom for å slippe frem de mennesker som gjerne er litt kreative og hjelper til. Det er symbiosen mellom menneskene som skaper situasjonene. Det er ingen som eier den «nøkkelen» alene, den eies av fellesskapet». Respondent 1.

Respondent 6 var enig:

«Da er relasjonstype ledelse best. Steve Jobs sa en gang at det ikke er vits i å ansette folk for å fortelle dem hva de skal gjøre. Det er dyktige folk som må fortelle deg hva du skal gjøre. Og dette er jo den (relasjonsorientert) type tankegang, kan du si».

Respondent 6 (**Case 3**) forteller videre om hvordan nettopp han ble ansatt til sin spesifikke rolle i casen. Respondent 6 ble ansatt på grunnlag av hans kompetanse og hva han kunne fortelle bedriften at de trengte. *«Da er det ikke noe vits i at de skal fortelle meg hva jeg skal gjøre. Det er jeg som må, det er derfor jeg er her».* Han argumenterer likevel for en kombinasjon av de to lederstilene, og mener at det er behov for en viss struktur og kontroll på arbeidsoppgavene.

I **case 2** var holdningen en annen når det gjaldt hvilken lederorientering som var best i en bedrift som jobber for innovasjon:

«En oppgaveorientert leder er best for innovasjon. I den bedriften jeg jobber i, så skal menneskene i den være 'på' når de er på jobb. Da krever lederne sitt av medarbeiderne. Når du er på jobb, så skal man fokusere, man skal gjøre jobben sin. Jeg mener at det er veldig viktig; hvis man skal konkurrere, så må vi kunne levere og fokusere på jobb. At man rett og slett blir 'pushet' av lederen».

Respondent 5.

Respondent 4 var enig og forklarte hvordan han som mellomleder skildret sin lederstil:

«I utgangspunktet driver jeg med en team-ledestil. Og det går på at jeg kaller noe for rammer og klare mål, men hvordan folk gjør det utover det, det blander jeg meg ikke i».

Respondent 4 argumenterte likevel videre for at man bør ha med elementer fra relasjonsorientert lederstil: *«Slik det fremlegges her, så jobber de mer fritt».*

Hva gjelder lederorientering, er det tilsynelatende mellomleders orientering som spiller størst rolle for respondentene. Det ble ikke stilt spørsmål om mellomleders roller under dybdeintervjuene. Det kom likevel frem ulike svar som indikerte at to av tre mellomledere tilsynelatende var dyktige i sin rolle som tilrettelegger, portvakt og oversetter:

Case 1:

«Man går til sin egen leder, det spørres veldig hva man ønsker å endre, eller hvor stort det er. Hvis det ikke koster mye penger, så er det en sjansen for at det blir gjort. Hvis det er snakk om IT-greier og lignende, så kommer du langt bak. Alt handler om penger».

Respondent 2.

Respondent 2 beskriver hvordan engasjementet han hadde da han startet i bedriften forsvant som følge av gjentatte forsøk på bidrag som stort sett var blitt avslått.

«Når man sitter der, kommer med ideer og ser hva som kan bli bedre, men så blir det ikke gjort. Så skjer dette et par ganger, så gidder man ikke lenger, man tar ikke initiativ lenger. Du ser ikke lenger hvor du kan gjøre forandringer, for forandringer du har kommet med, er ikke blitt gjort noe med. Du ser samtidig andre rundt deg som har prøvd på det samme, men har ikke kommet noen vei. Så, i denne bedriften, så er det ikke plass». Respondent 2.

Case 2:

Det var i sterk kontrast til respondent 5s beskrivelse av sin mellomleder og mellomlederens engasjement rundt medarbeidernes ideer:

«Jeg har kommet med et par nye ideer, og mellomlederen min har svart at det bare er å «kjøre på, prøv det! Funker det ikke, så funker det ikke». Vi slipper å ta stigen hele veien til toppen for å spørre om det er greit. Det er veldig positivt».

Respondent 5 nevner ofte det gode samarbeidet respondenten har med sin mellomleder. Respondent 5 beskriver en åpen holdning for kreativitet og utvikling: «*Vi skal gjøre det bedre enn i fjor, bedre enn forrige kvartal*». Respondent beskriver også hvordan mellomleder er åpen for medarbeidernes ideer: «*Hvis vi kommer med noe vi mener er bra, så spør han nesten ikke engang*». Medarbeidernes ideer gikk videre til mellomleder, som tilsynelatende oppfordrer og igangsetter medarbeiderne til å gjennomføre. En sjelden gang er ideene økonomisk ressurskrevende, og først da må mellomlederen ta ideene videre til toppledelsen. Slik sett virker det som at både medarbeidere og mellomledere er innforstått med organisasjonens mål og verdier, og hvilke måte(r) gruppen kan utvikle målene på. Basert på eksemplene respondent 4 og 5 ga under dybdeintervjuet, ser det også ut som at de får tid og ressurser til å jobbe med ideene sine.

På spørsmål om hvilke faktorer som spiller en rolle for medarbeidernes deltakelse, ble leder og mellomleders rolle igjen nevnt. En avgjørende faktor for to av respondentene var mellomleders tilbakemeldinger på respondentenes ideer.

«At jeg blir hørt. Det er ikke så viktig at det skjer det jeg sier, men at de kommer med tilbakemeldinger om at de hører hva jeg sier eller foreslår, selv om de er uenig med meg. Så lenge jeg føler at det er noen som mottar de signalene jeg sender ut, altså». Respondent 3.

Case 1: Respondent 3 har jobbet i case 1 i 8 år, og var den eneste av de tre medarbeidere her som uttrykte deltakelse i innovasjon for casen. Han beskriver også videre at han opplever at driven til å bidra med innovasjon i bedriften kommer fra et eget engasjement, og at det sannsynligvis er derfor han er mer innovativ enn sine kollegaer. «*Innovasjon kommer av kompetanse og trygghet, tror jeg. I denne bedriften er det satset veldig på kompetanse i det siste, men det er mye opp til en selv å tilegne seg denne kompetansen*». På eget initiativ har han valgt å fortsette sin utdanning ved siden av jobben han gjør for bedriften, og mener hans innovasjonsdeltakelse er styrt av egen interesse for det, og ikke av organisasjonen. «*Det blir ikke lagt nok vekt på innovasjon i organisasjonen*». Respondent 3 gir uttrykk for et fokus på å løse arbeidsoppgaver og mål (drift) fremfor innovasjon, men uttrykker likevel at ideer til innovasjon blir godt tatt imot av leder. Han mener at det er vanskelig for leder og organisasjon å «presse» innovasjon og innovative holdninger på medarbeiderne, da det kan «dra fokus bort fra kjerneoppgavene».

Også respondent 5 verdsetter tilbakemeldinger på ideer:

«Jeg synes det er veldig kjekt å få god tilbakemelding når vi finner ut av ting og klarer å finne på nye ting. Min leder er veldig dedikert, og klarer å få sine medarbeidere til å komme med nye ideer og setter veldig stor pris på det og skryter. Det er en veldig push-faktor for å bidra med nye ting, for å tenke slik hele tiden, tenke på hva som kan forbedres for hele gruppen».

Case 2: Respondent 5 er enig i at tilbakemeldinger er viktig for at han skal bidra til innovasjon og utvikling i casen, og viser til at hans leder er dyktig på nettopp det. Ikke bare beskriver han sin leder som god på tilbakemeldinger. Respondent 5 skildrer en leder som tilsynelatende lever seg godt inn i jobben og som ofte er vel så stolt over gruppens resultater som medlemmene av gruppen selv er. De gode tilbakemeldingene på både individuelle og kollektive ideer beskrives som inspirerende og motivasjon til å bidra med flere ideer.

Respondent 6 ga uttrykk for at leders tillit bidro til at medarbeiderne bidro med ideer:

«Noe som står veldig sterkt hos oss, er vel at vi har mye ansvar selv. Tillit. Det betyr gjerne at du får lov til å spille på så mange strenger som man har. Du har lov å gjøre feil. Og du tar mye mer fordi du har den tilliten»

Case 3: Respondent 6 viser til en langt mer spesifikk tilbakemelding, nemlig tillit.

Tillitserklæringen beskrives som et grunnlag for hvorfor respondent 6 ønsker og motiveres til å bidra til selskapets vekst og utvikling gjennom innovative tiltak. Tillit nevnes for øvrig ofte som en viktig faktor for deltakelse under intervjuet med respondent 6.

På spørsmål om hvordan organisasjonen stimulerte til nye ideer, var det vanskelig å få et entydig svar på 'hvordan'. Likevel ble ledere og mellomledere også her roller som oppfordret og stimulerte til nye ideer, men også roller som kan antas å hemme.

Case 1 beskriver at innovasjon og innovasjonsdriv er godt kommunisert utad, men at den interne oppfatningen reflekterer en holdning drevet av finansiering eller manglende tilgang på ressurser, som tilsynelatende virket å hindre respondentene i deltakelse.

«Bedriften er veldig synlig, tilstede og frempå på teknologien, og kommuniserer at 'dette er fremtiden'. Det nesten over-kommuniseres. På innsiden føles det ikke som om mulighetene er tilstede. Samtidig er det en intern kommunikasjon som sier at «nei, vi får ikke utvikle på dette, fordi det er ikke penger til det». Respondent 1.

Det samme uttrykker respondent 2:

«Hvis jeg kommer med forslag, så sier de at «nei, vi har ikke penger». Hvis vi ikke har penger – hvem har da penger?!».

Respondent 3 gir likevel uttrykk for at han ønsker å bidra med nye ideer, men har heller en forståelse for at casen ikke kan tvinge medarbeiderne til å være kreative, og at det dermed hviler mer på egne initiativ.

«Man har muligheten, men du må be om den eller gjøre det selv. Det er veldig vanskelig å si at «vær kreativ», for eksempel. Det går ikke». Respondent 3.

Case 2s holdning til nye ideer og utvikling ble skildret som noe «bedre» enn hos case 1.

Respondent 4 mener det kommer av at casen har oppfunnet et nisjemarked, og dermed drives av å videreutvikle det. Respondent 4 som mellomleder oppfordrer sine medarbeidere og oppfordres selv av sin leder. *«I min organisasjon, så oppfordrer jeg alle til å være innovative, eller i hvert fall ikke la seg begrense av å måtte spørre om lov».*

Respondent 5 støtter påstanden:

«De er veldig åpen for det. Jeg tror det er en del av det som står i arbeidsoppgavene hos alle, at her må alle ha en «open mind», og være åpne for muligheter. Hvis du ser dem, så gripe dem. Jeg tror også det er ganske fritt spillerom for nye ideer. Jeg har kommet med et par nye ideer, og manager har svart at det bare er å «kjøre på, prøv det!». Vi står egentlig på egne bein når det gjelder slikt. Vi slipper å ta stigen hele veien til toppen for å spørre om det er greit. Det er veldig greit».

Case 3 hadde en litt annen måte å stimulere til nye ideer – der var det nemlig medarbeiderne som fortalte oppover i organisasjonen hva som måtte tas stilling til av utfordringer. Respondent 6 forklarer videre hvordan tillit til medarbeiderne er avgjørende for at prosesser settes i gang og gjennomføres:

«Helt tilbake til for 10 år siden, og frem til i dag, så går beskjedene nedenfra og opp. Vi (mellomledere) sitter ikke her og forteller dem (medarbeiderne) hva de skal gjøre. Men de forteller oss mer spesifikt hva som må til. På samme måte opplever

jeg at jeg forteller hva vi skal, hvem vi skal velge, eller hvem som skal stå for å sy det sammen på grunnlag av ting jeg bestemte meg for. Tillitspreg».

4.2 Organisasjonsstruktur

4.2.1 Forskningsspørsmål 2

Når det gjelder struktur i de ulike casene, oppdaget man raskt at andre spørsmål var bedre på å gi en forklaring om hvordan distansen og instruksene blant ledere og medarbeidere var. Spørsmålene tilknyttet struktur ble stort sett besvart med korte, enkle setninger uten særlig form for meningsyttringer eller spesielle erfaringer/eksempler.

4.2.1.1 Hierarki

Samtlige case beskrev sin organisasjonsstruktur som "flat" hierarkisk. Casene har forholdsvis 10 000, 3000 og 350 ansatte, som igjen setter spørsmålstegn ved hvordan alle respondentene omtalte casene som «flate» organisasjoner.

Samtlige av casenes respondenter hadde uttalelser om hvordan de opplevde strukturen.

Case 1 fortalte at de fikk mye informasjon gjennom bruk av bedriftens intranettsider, nærmere bestemt 'facebook@work':

«Etter at vi fikk Facebook@work er strukturen blitt mer desentralisert. Man vet hvem som har ansvar for ting, det er lettere å se hvem som har ansvar, slik at det er enklere å ta kontakt med de som har ansvar lenger nede på linjen». Respondent 3.

Respondent 3 beskrev i utgangspunktet casen som flat hierarkisk, men beskrev den etter hvert som hierarkisk rundt beslutninger. Strukturen var tilsynelatende flat hvis man hadde viljen til å prøve, eller om man prøvde å komme i kontakt med andre i bedriften. *«Hvis noe skal endres, så skal det langt opp før det skal ned igjen».* Respondent 1 hadde en noe annerledes beskrivelse av den samme strukturen:

«Til å være en såpass stor organisasjon, så vil jeg si at den er rimelig flat. Vi har gjort litt endringer. Jeg vil si at den er flat i forhold til oppbyggingen av ledd over, det er ikke mange ledd opp til øverste leder i antall personer til hvor stor vår organisasjon er. Fysisk og psykisk så er det langt opp til øverste leder. Jeg ville

ikke snakket med ham om jeg gikk forbi. Det er en veldig vanskelig organisasjon og bli kjent med mennesker i». Respondent 1.

Case 2 sine respondenter, derimot, beskriver et miljø med åpne dører og både fysisk og psykisk nærhet til øverste ledere.

«Jeg vil si at det er en flat organisasjon. Det er ganske flatt. Jeg kan gå rett inn til nest øverste leder og spørre ham om ting. Han sitter med døren åpen hele tiden og oppfordrer alle til å komme til ham om det er noe. Jeg kan også gå direkte til øverste leder om jeg vil det. Der kan man komme opp og banke på». Respondent 5.

Både respondent 4 og 5 forteller om hvor lett det er å få gjennomslag for nye ideer. Mange av deres egne ideer tar de ofte beslutninger om selv, men de må også gå videre om ideene har store ressursbehov eller vil påvirke andre eller flere mennesker i organisasjonen.

«Det er en ganske flat organisasjon, vi har våre ansvarsområder som vi skal gjøre, men det skal henge sammen. Det er bare teamet som virker. Det er ikke noen som er sjefen til noen andre, sånn i det hverdagslige. Skal noe bestemmes, svart eller hvit, så er det én som bestemmer, men ellers henger det i hop». Respondent 6.

Allerede tidlig i dybdeintervjuet uttrykte respondent 6 (**case 3**) at organisasjonen var flat, og nærmest tilskrev flatt hierarki som en faktor for mye av det han anså som positivt med organisasjonen. Også her ble det tatt avgjørelser langt nede i hierarkiet, men ble tatt videre opp om det var behov for 'alvorlig investering'. Respondent 7 ga også uttrykk for at lederne var både fysisk og psykisk nærme.

4.2.1.2 Stillingsinstrukser

På spørsmål om stillingsinstrukser er oppgaven i utgangspunktet ute etter å se hvor autonome respondentene er i sin arbeidshverdag. De fleste av respondentene svarte at de stod relativt fritt til å planlegge og gjennomføre sine daglige gjøremål på jobben, men det var som følge av spørsmålene om 'mål' under tema 'transformasjonsledelse' at man kunne skille på forskjellen av å være autonom og fristilt til innovativt arbeid eller ideer versus autonom som sådan. Respondentene ble også stilt spørsmål om stillingsinstruksene åpnet for innovativ atferd eller tiltak.

«Nå vet jeg ikke helt hva som står i denne stillingsinstruksen, men om jeg skulle fulgt denne til punkt og prikke, så tror jeg ikke at jeg ville gjort jobben min. Men min dag gir meg likevel mulighet og tid for forbedringstiltak og ideer. Det har litt med meg som person å gjøre, jeg tenker veldig mye mer enn hva jeg er pålagt å gjøre». Respondent 3, **case 1**.

På spørsmål om respondent 3 var stolt over å jobbe mot målene mellomleder fremsatte, svarte respondent 3 *«nei»*.

Respondent 4 (**case 2**) hadde litt annerledes beskrivelse av sine stillingsinstrukser:

«Vi har en setning i alle stillingsinstrukser, som omfatter f.eks. innovasjon og forbedringer osv. Alle er forpliktet til å ta ansvar for å optimalisere det vi holder på med».

Respondent 5 (**case 2**) var også tilsynelatende fornøyd med sine instruksjer:

«Vi har veldig detaljerte, store, gode stillingsinstrukser. Det står spesifikt i de instruksene at man skal være kreativ og det forventes at man kommer opp med nye ideer. Så det er jo noe vi prøver å leve opp til».

Respondent 7 (**case 3**) mente at casen ikke hadde behov for instruksjer, men mål:

«Her er det ingen detaljstyring. Du må ha øynene festet på mål, og gå dit».

Lederne i casene som tilsynelatende hadde «mest» innovativ holdning, hadde klare mål som var mer fremtidsrettet og direkte eller indirekte inkluderte en innovativ holdning. Casen som tilsynelatende var minst innovativ, hadde mål som i stor grad gjaldt resultat eller budsjett. Målene handlet på liten måte om hvordan de kunne drive bedriften videre forbi budsjettene.

«Hvis man tenker et grovt hovedmål her på huset, så er det jo 'ekspansjon'. Det er helt klart. Målet er ikke å raffinere det vi holder på med, men vi skal bli større. Dette er alle stolt over å jobbe mot». Respondent 6, **case 3**.

«Tilstede for kunden». Respondent 1, **case 1**.

«Vi har budsjettmål». Respondent 2, **case 1**.

«Salgsresultatene våre». Respondent 3, **case 1**.

Det som også ble interessant, var grad av ekstrarolleatferd hos respondentene. Ekstrarolleatferd vil grovt si at man stiller opp for andre uten ekstra belønning – altså å gå utover egne stillingsinstrukser for enten å hjelpe leder eller andre medarbeidere. På spørsmål om ekstrarolleatferd svarte de fleste av respondentene at de stilte opp for både ledere og andre medarbeidere. Det som likevel skilte seg ut, var svarene til respondent 5 (**case 2**) og 6 (**case 3**) da det gjaldt det emnet.

«Jeg stilte opp for en kollega både i dag og i går. For meg hadde den oppgaven ingenting å si, jeg måtte bruke lenger tid på egne oppgaver og det var «drittarbeid», men det ville gi positiv effekt for selskapet, så jeg tok det med et smil». Respondent 5.

Respondent 5 beskriver altså at han ikke stilte opp for sin kollega, men for selskapet. Altså anså respondenten det som en oppgave for *selskapets* beste, og stilte dermed opp. Derav kan det oppfattes som at selskapets beste var det optimale mål, ikke nødvendigvis kollegaens. Det er en naturlig ting å stille opp for andre, men når respondent 5 her stiller opp for en kollega for å hjelpe selskapet, så kan man si at det er det man kaller ekstrarolleatferd.

«Å være med i 'loopen', det er viktig for meg. Dette fordi man får litt ansvarsfølelse. Selskapets ve og vel. Problemer i selskapet er ikke alltid mitt problem, men jeg involverer meg likevel i det». Respondent 6.

Det er dermed tydelig at begge respondentene setter organisasjonen høyt. De stiller opp for både ledere og andre medarbeidere, selv om dette ikke er deres problemer eller at de nødvendigvis får noe igjen for det, eller er deres egne arbeidsoppgaver eller -instruks.

4.3 Organisasjonskultur

4.3.1 Forskningsspørsmål 3

«Du kan ikke påkrevne noen å være kreativ, det må være et miljø for det».

Respondent 2, **case 1**.

De kulturelle kjennetegnene ble nevnt ved jevne mellomrom rundt ulike deler av dybdeintervjuene, og det ble dermed noe klarere hvilken trekk som tilsynelatende hadde størst betydning for respondentene. Det bør derfor også nevnes at de kulturelle kjennetegnene ofte beskrev noe annet enn kulturen, både på individ-, avdelings- og organisasjonsnivå. Altså ble de «ni kulturelle kjennetegn» nevnt en rekke ganger under andre spørsmål enn kultur.

4.3.1.1 Tillit

Tillit og ansvar gikk ofte igjen som vanlig og verdsatt i de innovative casene, men den mindre innovative casen skildret en kultur hvor man hadde mistet tillit pga. brutte løfter og lite grad av ansvar til å gjøre noe annet enn egne arbeidsoppgaver, som igjen virket målstyrt og høyt kontrollerte.

Case 1: På spørsmål om hvordan samarbeidet er mellom respondent 2 og leder er, svarer respondent 2 at: *«Jeg føler jeg kan være ærlig, men han har lovet ting som han ikke har holdt. Så min tillit til han har sunket betraktelig»*. På spørsmål om tillit, trygghet og åpenhet forteller respondent 2 at *«Det er ganske lav terskel på diskusjoner, snakke og være enig med kollega og med leder. Tillit er veldig varierende, personlig. Jeg føler det er mer fokus og annerkjennelse til de på avdelingen i Oslo. De har det enklere og det er mer tillit til de, selv om vi er mer samarbeidsvillige her. Tilliten svekkes jo»*.

Respondent 3 mener at relasjonsorientering har med tillit å gjøre. På spørsmål om tillit, trygghet og åpenhet sier han at *«Jeg føler en falsk trygghet, og du føler du når som helst kan bli 'stabbet' i ryggen. Du får veldig mye skryt og gode tilbakemeldinger, men i realiteten tenker ledere eller de i avdelingen din noe annet. Når tilliten er brutt, så er det vanskelig å være åpen og du mister også tryggheten»*.

«Jeg har ikke den grunnleggende tilliten til ledelse som jeg en gang har hatt». Respondent 1.

Case 2: Uten at ordet «tillit» blir brukt, skildrer også respondent 5 en mellomleder som viser tillit til sine medarbeidere: *«Vi står egentlig på egne bein når det gjelder nye ideer»*.

«Du burde nesten se han på møter, han er helt vill, giret og inspirert når han ser at vi klarer å vise til positive tall og forskjellige steder vi klarer å effektivisere måten vi jobber på. Han videreformidler målene ganske bra, ganske positivt. Det gjør at

du blir veldig villig til å jobbe mot det målet. Når man klarer å vise positive tall – hvor glad og stolt han blir av arbeid du gjør for gruppen. Da er det veldig inspirerende. Hver gang jeg sender noe til ham, og får positiv tilbakemelding, så ønsker jeg å finne mer». Respondent 5.

Case 3: Tillit ble nevnt i positiv forstand opptil flere ganger av respondent 6:

«Noe som står sterkt hos oss, er vel at vi har mye ansvar selv. Tillit. Det betyr gjerne at du får lov å spille på så mange strenger som man har. Du har lov å gjøre feil. Og du tar mye mer fordi du har den tilliten». Respondent 6.

Respondent 6 sier også at organisasjonen øker tilliten ved å la medarbeiderne ta avgjørelser. *«Trygghet blir gitt gjennom tillit. Åpenhet er også her, jeg føler jeg kan si det jeg mener og det jeg vil, hvis jeg ikke er enig i noen avgjørelser. Og forventer det samme tilbake, hvis noen er uenig med meg. Jeg føler det er en generelt god dialog».*

4.3.1.2 Engasjement

På spørsmål om opplevd engasjement, ytret 2 av de 3 casene at engasjementet var sterkt.

Case 1 fortalt om en ekstern holdning og innovative avdelinger, men relativt lite engasjement på deres egen avdeling. *«På det store, så er det veldig mye snakk om innovasjon. Det er mye snakk om det på workplace. Det er mye bra, men jeg føler egentlig ikke at det er så mye på avdelingsnivå. Hverken på vår, eller hos de rundt oss. Men gjerne i ledelsen er det mye snakk om, og de gjør sikkert mye, men akkurat hos oss, så er det ikke noe». Respondent 2.*

Case 2 forteller at engasjementet på deres avdeling er «stort og flott», men ikke like godt ved andre avdelinger: *«Fra min gruppe er engasjementet veldig stort og positivt, og det er jo kjekt at vi kan endre arbeidshverdagen – få nye oppgaver og ting å tenke på. Engasjementet rundt innovasjon og endringer blant andre steder på kontoret er ikke tatt like godt imot». Respondent 5.*

Case 3 forklarer på sin side hvordan bedriften nærmest drives av engasjementet, både på organisasjons- og avdelingsnivå. *«Her i bedriften er engasjementet enormt. Det er veldig mye engasjement her på innovasjon. Det er en veldig sterk ledelse som vil ha innovasjon,*

utvikling. Det er veldig innovasjonsrettet her, og da må du bli med på det også. Du må ta initiativ. Jeg føler i hvert fall at man må vise initiativ innenfor innovasjon og utvikling, både når det gjelder ekspansjon med det du har i dag som skal bli større og hva vi har i morgen». Respondent 6.

Det var tilsynelatende lett å merke seg engasjementet i case 2 og 3. Både gjennom respondentene svar og eksempler, men også gjennom mange av de andre spørsmålene respondentene uttalte seg om.

4.4 Øvrige funn

De øvrige tre delkapitler oppsummerer empiriske funn relevant for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble likevel funnet andre interessante elementer under dybdeintervjuene som vil bli trukket frem i dette delkapittelet.

4.4.1 Hva er innovasjon for deg?

For det første var det interessant å høre hva respondentene anså og definerte som innovasjon, da beskrivelsene var ganske ulike og svært lite sammenfallende. Den generelle holdningen var "utvikling, forbedring, fremtid og endring". Det var likevel noen av respondentenes beskrivelser som utdypet temaet:

«Innovasjon er å forbedre, utvikle, finne på nye ting, enkelt og greit». «Det handler om å stille seg spørsmålet «hvorfor?». "Gjør man det en to-tre ganger, om samme tingen, så kommer man til bunns i at man gjør ett eller annet som kan gjøres på en annen måte. Det er jo en del av det; rett og slett prøve å finne smartere måter å gjøre ting på». Respondent 4.

Respondent 4 (**Case 2**) synes å ha en god forståelse for hva som anses som innovasjon, og hva det har å si for respondent 4 og case 2. Han uttrykte også at man ikke kunne lære seg å være innovativ; at man enten var nysgjerrig, eller ikke. Han brukte dette argumentet som forklaring på hvordan både han og hans team hadde hatt stor suksess i implementering av ulike endringer, som hadde hatt positiv påvirkning på selskapet. Respondent 4 viste også stolt og villig frem en rekke av endringene teamet og han hadde gjennomført og implementert. En rekke av endringene var klare tegn på innovative tiltak. Et av dem bestod

blant annet av å kombinere kart- og værforholdsprogrammer fra andre marked for å forbedre den totale kvaliteten på anleggsmidlene deres, og hadde hatt stor positiv påvirkning for selskapet.

«Utvikling og fremtid, med klare mål. Kanskje ikke klare mål.. Man finner jo ofte ut på veien hva målet kan bli, men definitivt utvikling. Fremtidig. Målrettet».

Respondent 6

Også respondent 6 (**Case 3**) er mellomleder i case 3, og ble ansatt på bakgrunn av sin unike kompetanse innen sitt område. Han jobber for en bedrift som opererer relativt alene i sitt marked, og som stadig vokser på tross av konkurrenter og mangel på kunnskap og erfaring innen feltet. Respondent 7 skildret en lik holdning rundt innovasjon i casen:

«Innovasjon er et veldig stort og flott ord. Innovasjon er å ta tak i det du har, og dra det litt i mer riktig retning. Et lite steg frem her, og et lite steg frem der. Å se på det man har som en plattform, som man prøver å ekspandere. Jeg tror at å ha en organisasjon som hele tiden tenker på hva man kan gjøre for å dytte oss litt mer i riktig retning, med de små stegene, det er det jeg vil fokusere på». Respondent 7.

Både respondent 6 og 7 skildret en beskrivelse av innovasjon hvor bedriften ser på hva de har, og deretter legger planer for hvordan de videre skal ekspandere og utvikle det.

Respondent 7 mente «store kvantesprang» var urimelig for bedriftene å «jage etter» når det gjaldt innovasjon. Han mente det var viktigere for bedriften å fokusere på det de kunne, i det små. Så lenge det var utvikling i riktig retning, trengte ikke dette å være store endringer eller prosesser. Respondent 7 var også klar på at utvikling ofte var fryktdrevet, og at kunnskapsdrevne mennesker var måten å imøtekomme frykten.

«Brains, brains, brains – som jeg pleier å si» Respondent 7.

Opptil flere av respondentene refererer til en eller annen form for «innovasjons-gen», mennesker som er innovativ av natur, som faktor for innovasjon:

«Jeg tror jeg mangler 'innovasjonsgenet'. Som type er jeg absolutt ikke noe innovatør. Man må nok være en litt frempå type, så tror jeg det kommer av seg selv. En del av oss i 'gamle skolen' er vel helst 'innovasjons-streikere'; alt var mye

bedre før, mens nytt er skremmende og farlig, kjedelig og utfordrende».

Respondent 1, **case 1**.

Videre sier respondent 4, **case 2**:

«Noen mennesker er innovativ av natur, og andre er ikke. Så man må rekruttere innovative mennesker for å få innovasjon».

Også respondent 7 (**case 3**) trekker frem samme:

«Skal du dra noe videre, må du ha inn smarte hjerner. Du må lete frem de få, gode folkene som er der» «Det rekrutteres en del mennesker som 'har noen år på baken', og de ønsker ikke noe detaljstyring og at du blir leid videre. De ønsker å ha arbeidsområder som de skal utvikle».

4.5 Oppsummering

	Ledelse	Organisasjonsstruktur	Organisasjonskultur
Case 1	Relasjonsorientert leder	Flat hierarki, sentralisert beslutningstaker, stillingsinstrukser for drift	Mistillit og falsk trygghet som følge av mellomleders evne til å fange opp medarbeidernes ideer
Case 2	Oppgaveorientert leder	Fysisk og mentalt flat hierarki, lite bruk av stillingsinstruks men med fokus på effektivisering	Høy grad av tillit, autonomi, samarbeid og utviklingsorientering
Case 3	Relasjonsorientert leder	Tetthet til ledere, desentralisert beslutningsmyndighet og lite bruk av stillingsinstruks med fokus på ekspansjon	Høy grad av ansvar, tillit, utviklingsorientering og engasjement

5. Diskusjon

Her vil empiriske funn (kapittel 4) bli diskutert i lys av teoretisk rammeverk (kapittel 2). Oppgavens problemstilling søker en forståelse for hvordan ledelse, struktur og kultur kan påvirke innovasjon, og en diskusjon rundt det vil først bli presentert (5.1-5.3) gjennom oppgavens 3 forskningsspørsmål:

- 1) Vil oppgaveorientert ledelse føre til «top-down» MDI, og relasjonsorientert ledelse føre til «bottom-up» MDI?
- 2) Medfører flere ledernivå og mer utstrakt bruk av formelle stillingsinstrukser mer bruk av «top-down» MDI?
- 3) Vil fravær av de ni kulturelle trekk hemme MDI?

De empiriske funn gir grunnlag for antagelsen om at de hittil omtalte «uavhengige variablene» faktisk er avhengig av hverandre. Variablene er presentert som uavhengige da forholdene er undersøkt som enkeltfaktorer og antatt uavhengig av hverandre. Det vil videre diskuteres hvorvidt variablene kan fungere som fordeler eller ulemper isolert sett, eller om de bør kombineres på tvers av hverandre for å få utbytte.

5.1 Ledelse

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Engen (2016) definerer forskjellen på «top-down» og «bottom-up» form for MDI ved å vise til at førstnevnte er «strategisk» og den siste er «praksis-basert». Basert på forskjellen, kan man allerede her se likheter mellom lederorientering (relasjon og oppgave) og form for MDI («top-down» og «bottom-up»). Potensielt også bekrefte forskningsspørsmål 1. Strategisk, «top-down» MDI under en ledelse som prioriterer struktur (oppgaveorientert), og praksis-basert, «bottom-up» MDI ledet med fokus på medarbeiders trivsel er tilsynelatende en god hypotese. Oppgavens empiriske funn både støtter og motsier likevel forskningsspørsmål 1s påstand. Respondent 3 (**case 1**) beskriver mellomledere som utøver relasjonsorientert ledelse. På spørsmål om hvilken lederstil som oppfattes best for innovasjon, argumenterte samtlige av case 1s respondenter for relasjonsorientert ledelse.

Respondent 3 begrunnet det med at: *«Du får muligheten til å være kreativ og å tenke litt utenfor boksen. Hvis man får klare oppgaver, så har man ikke sjansen til å gjøre det (innovere). Den mest kraftfulle innovasjon, er den som kommer fra medarbeiders eget initiativ, og det vil da komme av relasjonsorientert ledelse»*. Respondent 4 og 5 (**case 2**) mente at oppgaveorientert ledelse er det beste for innovasjon, uavhengig av om det var «top-down» eller «bottom-up». Respondent 4 beskrev hvorfor slik: *«I den bedriften jeg jobber i, så skal menneskene i den være 'på' når de er på jobb. Da krever lederne sitt av medarbeiderne»*. Respondent 5 argumenterte likevel for en kombinasjon av lederorientering: *«Slik det fremlegges her, så jobber de mer fritt»*. Respondent 6 (**case 3**) mener på sin side at relasjonsorientert ledelse er tilstede i case 3, og den beste lederstil for innovasjon. Respondent 6 argumenterte for det slik: *«Det er dyktige folk som må fortelle deg hva du skal gjøre. Og dette er jo den (relasjonsorientert) type tankegang»*. Altså ga funnene tvetydige svar. Den generelle holdning var tilsynelatende at «bottom-up» MDI var den "beste" form for innovasjon. Skillet mellom relasjons- og oppgaveorientert ledelse viser en vilje til å inkludere medarbeidere i beslutninger (Jacobsen 2013, 433). Case 1 beskrev mellomleder som relasjonsorientert, men at mellomleder ikke var flink til å fange opp medarbeidernes ideer eller involvere dem i beslutninger. Det medførte mistillit til mellomleder. Case 2 skildret en oppgaveorientert leder og argumenterte for *«rammer og klare mål»*. Mellomleder ble likevel oppfattet som inkluderende når det gjaldt beslutninger og ga tilsynelatende medarbeiderne fritt spillerom for sine ideer. Ledelsen i case 3 ble beskrevet som relasjonsorientert. Respondent 6 og 7 argumenterte for at det er medarbeiderne som forteller ledelse hva som må gjennomføres, ikke omvendt.

5.1.1.1 Mellomleders rolle

Mellomledere har en viktig rolle som tilrettelegger, portvakt og oversettere for MDI (Engen 2016). **Case 1** sin mellomleder formidlet tilsynelatende tydelig hva bedriften forventet av den enkelte medarbeider, men syntes å feile når det kom til sine øvrige oppgaver som mellomleder for MDI. Respondentene bidro med ideer, men ideene stoppet raskt opp da de ble videreformidlet til mellomleder. Respondent 2 beskrev mellomleders rolle slik: *«Når man sitter der, kommer med ideer og ser hva som kan bli bedre, men så blir det ikke gjort. Så skjer dette et par ganger, så gidder man ikke lenger, man tar ikke initiativ lenger. Du ser ikke lenger hvor du kan gjøre forandringer, for forandringer du har kommet med, er ikke blitt gjort noe med. Du ser samtidig andre rundt deg som har prøvd på det samme, men har ikke kommet noen vei»*. Det ble også nevnt at mellomleder

brukte «penger» som grunnlag for å ikke videreutvikle ideer. Respondent 5 (**case 2**) uttrykte at mellomleder var god til å oversette eller videreformidle casens mål og innovative holdning, samt at mellomleder fungerte som både portvakt og tilrettelegger ved å bidra med ressurser til ideer som passet casens strategi. Respondent 5 fortalte også hvordan medarbeidernes ideer videreutvikles og gis ressurser av mellomleder: «Hvis vi kommer med noe vi mener er bra, så spør han nesten ikke engang». «Jeg har kommet med et par nye ideer, og mellomlederen min har svart at det bare er å «kjøre på, prøv det! Funker det ikke, så funker det ikke». Vi slipper å ta stigen hele veien til toppen for å spørre om det er greit». Hva gjelder lederorientering, kan det også her antas at mellomlederne i case 2 skildrer relasjonsorientert ledelse gjennom måten de involverer medarbeiderne i beslutninger. Gjennom roller som portvakt og tilrettelegger inkluderer mellomleder i case 2 sine medarbeidere i beslutninger ved å tilrettelegge for videreutvikling av medarbeidernes ideer. Slik sett skaper også mellomleder et miljø for deltakelse ved å tilrettelegge for medarbeiderne gjennom tilgjengelighet, villighet og mulighet (Engen 2016, 74). Mellomleder i case 1 beskrives som relasjonsorientert, men respondent 2s beskrivelse av mellomleder gir grunnlag for å anta at mellomleder ikke inkluderer medarbeiderne i beslutninger.

5.1.1.2 Hvilke faktorer spiller en rolle for deltakelse til innovasjon?

Amundsen m.fl. (2011a) mener ledere bør fremme tillit og samarbeid til fordel for egne interesser for å sikre at medarbeidere både har mulighet og trygghet til å komme med egne ideer (sett inn kilde). De empiriske funn viser at to av casene opplevde en slik ledelse. Respondent 2 (**Case 1**) skildret en mellomleder de hadde mistet tillit til. Respondent 3 skildret samarbeid mellom respondent 3 og mellomleder ved å vise til tilbakemeldinger: «At jeg blir hørt. Det er ikke så viktig at det skjer det jeg sier, men at de kommer med tilbakemeldinger om at de hører hva jeg sier eller foreslår, selv om de er uenig med meg. Så lenge jeg føler at det er noen som mottar de signalene jeg sender ut, altså». Videre forteller også respondent 3 at eget engasjement er drivkraft bak respondentens deltakelse i innovasjon. Respondent 5 (**case 2**) beskrev ledere med åpne dører, og forklarte at det foregikk en samhandling som reflekterte sterk tillit gjennom hele hierarkiet. Det var tilsynelatende sjeldent et problem å gå direkte til mellomleder med både ideer og utfordringer. Respondent 5 skildret samarbeid med mellomleder gjennom tilbakemeldinger: «Jeg synes det er veldig kjekt å få god tilbakemelding når vi finner ut av ting og klarer å finne på nye ting. Min leder er veldig dedikert, og klarer å få sine

medarbeidere til å komme med nye ideer og setter veldig stor pris på det og skryter».

Respondent 6 (**case 3**) beskrev noe av den samme holdningen, og at tillit og ansvar spilte en stor rolle for samarbeidet i case 3: *«Noe som står veldig sterkt hos oss, er vel at vi har mye ansvar selv. Tillit. Det betyr gjerne at du får lov til å spille på så mange strenger som man har. Du har lov å gjøre feil. Og du tar mye mer fordi du har den tilliten».* De ansatte i case 3 satt i samme lokale, og ledelsen ble til beskrevet som åpen, ærlig og tillitsfullt. Relasjonsorientert ledelse inkluderer medarbeiderne i beslutninger (Jacobsen 2013, 433) og ledere som fremmer tillit og samarbeid gir medarbeideres mulighet og trygghet til å bidra med ideer og beslutninger (Amundsen 2011a). Empiriske funn viser at mellomledere i case 2 og 3 er dyktige til å engasjere og involvere sine medarbeidere i beslutninger. Medarbeidere og mellomledere ser også ut til å samarbeide godt. Samarbeid og tillit synes å forekomme gjennom at mellomlederens involverer medarbeiderne i case 2 og 3. Det har i case 1 oppstått mistillit som følge av at mellomleder ikke videreutvikler medarbeidernes ideer eller inkluderer medarbeiderne i beslutninger.

5.1.1.3 Hvordan stimulerer organisasjonen til nye ideer

Christensen (2003) viser til den store andelen mislykkede innovative prosesser som følge av hvilke verdier ledelsen fremmer (Christensen and Raynor 2003, referert i Gjelsvik 2007, 153-157). I innovative bedrifter bør det fremmes verdier som kjennetegner nyteknisk, innovasjon og oppfordring til bidrag rundt innovasjon. En transformerende leder evner å fremsette en felles målsetning, som motiverer og engasjerer medarbeiderne, og skal ha en positiv effekt på innovasjon (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013: 184, 195). Mellomleder i **case 1** fremmet verdier om «drift» heller enn utvikling og innovasjon. Når det gjaldt innovative ideer fra medarbeiderne forklarte respondent 1 hvordan casen var tilsynelatende mer innovativ eksternt enn internt: *«Bedriften er veldig synlig, tilstede og frempå på teknologien, og kommuniserer at 'dette er fremtiden'. Det nesten overkommuniseres. På innsiden føles det ikke som om mulighetene er tilstede. Samtidig er det en intern kommunikasjon som sier at «nei, vi får ikke utvikle på dette, fordi det er ikke penger til det».* **Case 2** hadde mål om kostnadsreduksjon gjennom å «effektivisere» måten de jobbet på. Respondent 4 forklarte hvordan han som mellomleder stimulerte til nye ideer: *«I min organisasjon, så oppfordrer jeg alle til å være innovative, eller i hvert fall ikke la seg begrense av å måtte spørre om lov».* Også respondent 5 ga uttrykk for at organisasjonen og mellomleder stimulerte til ideer fra medarbeiderne: *«De er veldig åpen for det. Jeg tror det er en del av det som står i arbeidsoppgavene hos alle, at her må alle*

ha en «open mind», og være åpne for muligheter. Hvis du ser dem, så gripe dem. Jeg tror også det er ganske fritt spillerom for nye ideer. Jeg har kommet med et par nye ideer, og manager har svart at det bare er å «kjøre på, prøv det!». Respondent 6 (**case 3**) forklarte hvordan målet i casen var «ekspansjon», og at samtlige av de ansatte tilsynelatende var stolt og motivert av det målet. Respondent 6 mener tillit stimulerer medarbeiderne i case 3 til å bidra med ideer: «Helt tilbake til for 10 år siden, og frem til i dag, så går beskjedene nedenfra og opp. Vi (mellomledere) sitter ikke her og forteller dem (medarbeiderne) hva de skal gjøre. Men de forteller oss mer spesifikt hva som må til. På samme måte opplever jeg at jeg forteller hva vi skal, hvem vi skal velge, eller hvem som skal stå for å sy det sammen på grunnlag av ting jeg bestemte meg for. Tillitspreg». Case 2 og 3 ga uttrykk for at de hadde klare mål og mellomledere som ga medarbeiderne mulighet til å bidra med ideer om hvordan målet burde nås. Case 1 hadde mål om «drift», men respondent 1 mente case 1 var innovativ overfor ekstern miljø. Mellomlederne i case 2 og 3 formidlet innovative mål for medarbeiderne og åpnet for at medarbeiderne kunne involveres i å nå målene. Relasjonsorientert ledelse inkluderer medarbeiderne i beslutninger (Jacobsen 2013, 433) og transformerende ledere motiverer og engasjerer medarbeidere til å nå mål (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184, 195). Funn viser at mellomleder i case 2 og 3 tilsynelatende mestrer begge lederstilene gjennom medarbeidernes beskrivelser.

5.2 Organisasjonsstruktur

5.2.1 Forskningsspørsmål 2

5.2.1.1 Hierarki

Ikke bare gjør små og oversiktlige organisasjoner det lettere å overvåke initiativ (Gjelsvik 2007, 34), men det de har også en større fordel når det kommer til suksessfull vekst i markedet (Teece 2007, 1335). Organisasjonens struktur kan dermed skildre evne til innovasjon og læring (Lazonick 2005, 30). Samtlige av casene beskrev organisasjonsstrukturen som flat og desentralisert. Det gir tilsynelatende et godt grunnlag for god kommunikasjon- og informasjonsflyt, samt at forholdene ligger godt til rette for gode samarbeid mellom alle organisasjonens avdelingsnivå. Det virker likevel som at noen av respondentene hadde mer grunn for å påstå at det var tilfelle. Respondent 1 (**case 1**) forklarte hvordan organisasjonen ble oppfattet som flat, men at det kjentes både fysisk og mentalt langt til øverste leder: «Jeg vil si at den er flat i forhold til oppbyggingen av ledd

over, det er ikke mange ledd opp til øverste leder i antall personer til hvor stor vår organisasjon er. Fysisk og psykisk så er det langt opp til øverste leder. Jeg ville ikke snakket med ham om jeg gikk forbi». Respondent 3 fortalte også om hvordan organisasjonen de siste årene hadde gjennomført tiltak for å redusere de hierarkiske avstandene: «Etter at vi fikk Facebook@work er strukturen blitt mer desentralisert. Man vet hvem som har ansvar for ting, det er lettere å se hvem som har ansvar, slik at det er enklere å ta kontakt med de som har ansvar lenger nede på linjen». **Case 2** beskrev strukturen som flat. Respondent 5 beskrev hierarkiet i case 2 slik: «Jeg vil si at det er en flat organisasjon. Det er ganske flatt. Jeg kan gå rett inn til nest øverste leder og spørre ham om ting. Han sitter med døren åpen hele tiden og oppfordrer alle til å komme til ham om det er noe. Jeg kan også gå direkte til øverste leder om jeg vil det. Der kan man komme opp og banke på». Respondent 4 beskrev hvordan det er nærmeste leder som tar beslutninger, men at initiativene blir «rutet videre» om ideene er store og krever mye «funding». **Case 3** beskrev også casen som flat hierarkisk, og skildret en case hvor alle ansatte satt sammen i et såkalt «åpent landskap». Respondent 6 ga en beskrivelse på hvordan hierarki og beslutningsmyndigheten i case 3 hang sammen: «Det er en ganske flat organisasjon, vi har våre ansvarsområder som vi skal gjøre, men det skal henge sammen. Det er bare teamet som virker. Det er ikke noen som er sjefen til noen andre, sånn i det hverdagslige. Skal noe bestemmes, svart eller hvit, så er det én som bestemmer, men ellers henger det i hop». Konsekvensene av nærhet til mellom- og øvrig ledelse syntes gjennom funnene å være gode kommunikasjonsklima, stor grad av samarbeid, tillit og trygghet for to av de tre casene. Case 1 beskrev nok en gang organisatoriske forhold som i utgangspunktet anses som positive, men som hos case 1 tilsynelatende ikke var fullverdig. Casen hadde gjennomført tiltak for å desentralisere hierarkiet, men respondent 1 forklarte at hierarkiet «kjentes» høyt oppover. Carriers (1994) forskning på intraprenørskap (innovasjon innad i organisasjonen) i SMB og store selskap kan her bidra til en potensiell forklaring. Forskningen viste nemlig til strukturelle utfordringer i store selskap. Kontrollsystemer i slike selskap får konsekvenser for kreativitet og autonomi (Carrier 1994, 55). Det argumenteres videre for at case 2 og 3 syntes å ha mestret en struktur som la til rette for fordelene Gjelsvik (2007), Teece (2007) og Lazonick (2005) argumenterer for.

Det som er interessant i diskusjonen så langt, er hvordan mellomleder i case 1 tilsynelatende ikke mestrer sin rolle. Under «ledelse» ser man at mellomleder i case 1 blir

beskrevet som relasjonsleder, men at mellomlederen mangler evne til å inkludere medarbeidere i beslutninger og videreutvikler ikke medarbeideres ideer. Det argumenteres videre for at også mellomleder kan ha utfordringer i et høyt hierarki. Amundsen m.fl. (2011a) mener mellomledere må kjenne eierskap til egen virksomhet for å engasjere medarbeiderne. Det kan videre antas at det høye hierarkiet i case 1 også hemmer mellomleder i å kjenne eierskap til virksomheten.

Transformerende ledere fremstiller verdier, mål og visjoner gjennom inspirerende rollefigurer (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 186), og bidrar til å koble medarbeiderne til organisasjonen ved å gjøre målene felles. Den norske samarbeidsmodellen roser det samarbeidende arbeidsliv for sin høye grad av autonomi og ikke-hierarkiske organisasjonsform (Finsrud 2009, 63-64). Den norske samarbeidsmodellen kan slik sett antas å ha fordeler under transformerende ledere. De empiriske funn viste nemlig at de desentraliserte casene var tilsynelatende dyktigere til å involvere og engasjere sine medarbeidere i både organisasjonens mål og innovasjonsprosesser. Videre kan høye hierarki antas å skape kultur for mistillit til mellomleder, som ved case 1s tilfelle. Mellomlederen her har antageligvis utfordringer med å involvere medarbeiderne grunnet høy struktur og videre liten følelse av eierskap til casen. Respondent 6 følte seg heller ikke stolt over å jobbe mot målene som mellomleder videreformidlet.

Desentraliserte virksomheter har potensiale for velfungerende kommunikasjonsklima og ideer når både medarbeidere og toppledelse lettere. Det åpner dessuten opp for å kommunisere på tvers av organisasjonen, både horisontalt og vertikalt. Relasjonen mellom de ulike ledd blir dermed også forbedret, og kan øke sannsynligheten for samarbeid og velfungerende relasjonsledelse. Det åpner for øvrig også opp for at ledere lettere kan involvere medarbeiderne og engasjere dem i strategisk, «top-down» MDI. Case 2 og 3 hadde mellomledere som formidlet og oppfordret til «ekspansjon» og «effektivisering», som kan anses som «top-down» MDI initiativ. Initiativene fungerte klart bedre i de desentraliserte casene, som videre gir grunnlag for å anta at begge former for MDI har tilsynelatende større fordeler i desentraliserte virksomheter og flate hierarki.

5.2.1.2 Stillingsinstruks

Stillingsinstruksjoner fungerer som retningslinjer og setter begrensninger for handlingsfriheten til medarbeiderne. Slik sett kan «begrensninger» for handlingsfrihet anses som negativt. Jacobsen (2007) mener at innovative bedrifter av nettopp den grunn er løst organisert, og at regler og rutiner nedskrevet i stillingsinstruksene derfor er relativt lett å se bort fra (Jacobsen 2013, 99). Empiriske funn viste at samtlige respondenter hadde stillingsinstruksjoner, men at de stort sett ikke ble benyttet. Det som var interessant her, var at case 2 og 3 visste godt om punktet for «innovasjon» i instruksene. Respondent 3 (**case 1**) beskrev sine stillingsinstruksjoner slik: *«Nå vet jeg ikke helt hva som står i denne stillingsinstruksen, men om jeg skulle fulgt denne til punkt og prikke, så tror jeg ikke at jeg ville gjort jobben min. Men min dag gir meg likevel mulighet og tid for forbedringstiltak og ideer. Det har litt med meg som person å gjøre, jeg tenker veldig mye mer enn hva jeg er pålagt å gjøre»*. Respondent 3 var eneste av case 1s respondenter som ga uttrykk for engasjement rundt innovasjon og deltakelse. Det bør likevel påpekes at deltakelsen, som respondent 3 nevner, er på eget initiativ og ikke oppfordret av casen. **Case 2** skildret en noe annen holdning til både stillingsinstruksjoner og innovasjon som en del av instruksene. Både respondent 4 og 5 ga uttrykk for at stillingsinstruksene ga både rom og mulighet for innovasjon. Respondent 5 beskrev stillingsinstruksene slik: *«Vi har veldig detaljerte, store, gode stillingsinstruksjoner. Det står spesifikt i de instruksene at man skal være kreativ og det forventes at man kommer opp med nye ideer. Så det er jo noe vi prøver å leve opp til»*. **Case 3** var tilsynelatende mindre opptatt av instruksjoner, men av mål. Respondent 7 beskrev fravær av instruksjoner slik: *«Her er det ingen detaljstyring. Du må ha øynene festet på mål, og gå dit»*. Både respondent 4 (**case 2**) og respondent 6 (**case 3**) beskrev av medarbeiderne jobbet autonomt som følge av fristilling fra stillingsinstruksjoner. Respondent 6 nevnte at autonomi tilsynelatende oppstod som følge av tillit i case 3: *«Noe som står sterkt hos oss, er vel at vi har mye ansvar selv. Tillit. Det betyr gjerne at du får lov å spille på så mange strenger som man har. Du har lov å gjøre feil. Og du tar mye mer fordi du har den tilliten»*. Altså kan man se at fristilling fra stillingsinstruksjoner gir grunnlag for å anta at det medfører autonome og kreative medarbeidere. Medarbeiderne oppfordres tilsynelatende til å bidra med ideer gjennom å fristilles fra instruksjoner.

Organisasjonens mål visualiseres og fremstilles ofte gjennom stillingsinstruksene. Det blir her igjen viktig at mellomleder binder medarbeiderne til organisasjonens visjoner gjennom

videreformidling av instruksene. Det var tilsynelatende stor forskjell på case 1 og case 2 og 3 når det gjaldt stillingsinstrukser. Stillingsinstruksene i **case 1** vektla drift og øvrige oppgaver, mens **case 2** og **case 3** oppfordret til «effektivitet» og «ekspansjon». Den kulturelle «utviklingsorienteringen» kan forsvinne om ikke en eller annen form for utvikling er formidlet gjennom mål eller instruksjer. Bruk av (eller fravær av) stillingsinstrukser synes hittil å være knyttet de kulturelle trekkene som «autonomi», «utviklingsorientering», «ansvar» og «tillit». Transformerende ledere evner å formidle organisasjonens mål på en inspirerende måte (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 184), og kan slik sett påvirke til autonomi hos medarbeiderne ved å motiveres til nå organisasjonens mål og fristilles til å finne ut hvordan. Det bør likevel nevnes at ledelsen kan oppfordre til «top-down» MDI gjennom bruk av stillingsinstrukser. Empiriske funn viser at det antas å være større fordeler ved å fristille medarbeiderne fra instruksjer for å oppmuntre til autonomi og kreativitet.

Rønning m.fl. (2013) forklarer at ekstrarolleatferd er atferd utover formelle instruksjer og kommer av transformasjonsledelse (Rønning, Brochs-Haukedal et al. 2013, 193). Det vil igjen si at medarbeiderne ønsker å bidra utover egne oppgaver fordi ledelsen evner å fremsette organisasjonens mål på en måte som gjør at de selv ønsker å nå målet. Empiriske funn viste at samtlige respondenter stilte opp for sin leder og bidro utover egne oppgaver. Det ble dermed en observasjon at ekstrarolleatferd var langt mer enn å «bidra».

Respondent 5 (**case 2**) og 6 (**case 3**) beskrev hvordan de stilte opp for andre kollega på grunnlag av organisasjonens beste, og ikke spesifikk for å lette arbeidsmengden for kollegaer eller leder. Respondent 5 beskrev hvordan egne oppgaver ble satt til side om mellomleder hadde viktigere oppgaver som måtte prioriteres: *«Jeg stilte opp for en kollega både i dag og i går. For meg hadde den oppgaven ingenting å si, jeg måtte bruke lenger tid på egne oppgaver og det var «drittarbeid», men det ville gi positiv effekt for selskapet, så jeg tok det med et smil»*. Respondent 6 beskrev også hvordan det føles viktig å «være med i loopen», da det hjalp på ansvarsfølelsen. *«Problemer i selskapet er ikke alltid mitt problem, men jeg involverer meg likevel i det»*. På det grunnlag kan man knytte sammenheng mellom transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og instruksjer. Målene leder formidler medfører en ekstra innsats fra medarbeiderne, med organisasjonens beste som hensikt.

Fristilling fra stillingsinstrukser medfører som nevnt autonome, kreative medarbeidere som gjennom inspirerende ledelse får en positiv effekt på tillit- og ansvarsfølelse, samt muligheten til å bidra med egne ideer. Det antas dermed videre at mer utstrakt bruk av formelle stillingsinstrukser sannsynligvis ikke vil fremme hverken «top-down» eller «bottom-up» MDI. Tvert imot kan det argumenteres for at flere og mer utstrakt bruk av instruksjoner vil medføre færre ideer og mindre kreativitet fra medarbeiderne. Flere ledernivå og større bruk av formelle stillingsinstrukser vil sannsynligvis ikke påvirke selve innovasjonsprosessen positivt. Innovasjonsprosessen påvirkes nemlig tilsynelatende mer av relasjonen mellom leder og medarbeider, samt frihet og ressurser til å jobbe med ideene.

5.3 Organisasjonskultur

5.3.1 Forskningsspørsmål 3

Organisasjonskultur skildrer de verdier som påvirker organisasjonsmedlemmenes handlingsvalg (Kaufmann and Kaufmann 2003, Amundsen 2011a). I en innovativ organisasjon er holdningene uten frykt for å prøve ut nye ting, eller å feile i dem (Amundsen 2011a). De empiriske funn viser at det ofte er langt mellom hvilke verdier casene ytrer eksternt, og hvilke kulturelle holdninger som føres internt. Det som likevel viser seg er at de casene som har velfungerende ledelse og organisasjonsstruktur, tilsynelatende også hadde organisasjonskultur som fremmet både innovasjon og MDI. Respondent 1 og 2 (**case 1**) beskrev begge at de oppfattet casen svært innovativ mot det eksterne miljøet, men at de sjeldent opplevde tilfeller av den samme holdningen internt. Respondent 1 visste at holdningen eksisterte internt, men følte seg ikke del av den eller at den var tilstede i kulturen de var en del av. Respondent 2 beskrev hvordan tillit var svekket som følge av gjentatte brutte løfter: «Jeg føler jeg kan være ærlig, men han har lovet ting som han ikke har holdt. Så min tillit til han har sunket betraktelig». Respondent 3 forklarte hvordan falsk trygghet påvirket kommunikasjonsklima: «Jeg føler en falsk trygghet, og du føler du når som helst kan bli 'stabbet' i ryggen. Du får veldig mye skryt og gode tilbakemeldinger, men i realiteten tenker ledere eller de i avdelingen din noe annet. Når tilliten er brutt, så er det vanskelig å være åpen og du mister også tryggheten». Kultur ser ut til å komme av flere ulike forhold. Empiriske funn i case 1 gir grunnlag for å påstå at mellomleders manglende evne til å fange opp medarbeidernes ideer er en av grunnene til at tillit, blant andre kulturelle forhold, er mangelvare. Mellomleder ble

beskrevet som relasjonsorientert, men syntes ikke å involvere medarbeiderne i hverken beslutninger eller casens utvikling eller innovasjonsprosesser. Case 2 og 3 beskrev samarbeid, tillit, ansvar og trygghet som følge av mellomleders evne til å involvere medarbeiderne. Et tilsynelatende høyt hierarki og stillingsinstrukser som la vekt på «drift» syntes også å hemme grad av autonomi, trygghet og tillit. På spørsmål om respondentene var stolt over å jobbe mot målene mellomleder formidlet til medarbeiderne, svarte respondent 3 «nei». Det kan dermed antas at fravær av de ni kulturelle trekk i case 1 kan hemme MDI. Det bør likevel nevnes at det ikke er fraværet av kultur som hemmer case 1, men at fraværet er en følge av ufullstendig ledelse og tilrettelagt strukturelle forhold. Respondent 5 (**case 2**) og 6 (**case 3**) nevnte opptil flere ganger at de oppfattet kulturen som innovativ. Begge casene nevnte tillit, trygghet, autonomi, åpenhet og samarbeid som kulturelle forhold for sin deltakelse i innovasjonsprosesser. Altså nevnes alle forutsetningene for en innovativ kultur som Smith m.fl. (2008) foreslår. Det er også fem av de ni kulturelle trekk som Amundsen m.fl. (2011a) vektlegger i sin «Håndbok for MDI». De resterende fire er engasjement, stolthet, toleranse og utviklingsorientert. Videre kan man stille spørsmål om hvorfor ikke de fire sistnevnte ikke nevnes av respondentene. Det bør likevel trekkes fram at det ikke virket å være et fravær av trekkene, på tross av at de ikke ble nevnt. Som følge av at de «uavhengige variablene» ser ut til å avhenge av hverandre, kan det argumenteres for at de kulturelle trekk som ikke ble nevnt av respondentene blir påvirket og konsekvens av andre forhold. Organisasjonens mål ble formidlet gjennom både mellomledere og ledelsen i begge casene. På tross av at det ikke ble nevnt var det tydelig å se både engasjement, stolthet og utviklingsorientering som følge av ledelsen. Casene var også helt fristilt fra stillingsinstrukser og det kan antas at toleranse og tillit er et grunnlag for det. Det kan igjen argumenteres for at kulturelle trekk er en følge av innovativ organisasjon og grad av involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosesser. Organisasjonskultur synes å være den av de «uavhengige variablene» oppgaven undersøker som er sterkest relatert og avhengig av de andre variablene (ledelse og struktur), nettopp fordi det synes å være et fravær av de kulturelle trekkene i case 1 og fremtredende i case 2 og 3.

I diskusjonen så langt, er flere av de «ni kulturelle kjennetegn» nevnt som følge av ledelse og organisasjonsstruktur. Ledelsen fremstiller organisasjonens mål for medarbeiderne, og uttrykker målene motiverende og inspirerende. Organisasjonsstrukturen visualiserer mål gjennom stillingsinstrukser. Organisasjonskulturen formidler målene gjennom normer,

prioriteringer og nærmest «ubevisste» handlinger. Forskningsspørsmål 3 søker svar på om fravær av de ni kulturelle trekk hemmer MDI. Her kan det argumenteres for både «ja» og «nei». Det kan antas å være et fravær av kultur i case 1 og det kan videre støtte antagelsen om at det hemmer MDI. Samtidig ser man de kulturelle trekkene oppstår som følge av inspirerende ledelse og struktur som tilrettelegger for MDI, som i case 2 og 3. Med andre ord ser man at kultur både kan hemme (case 1) og fremme (case 2 og 3) MDI.

6. Konklusjon

Oppgaven har tatt for seg fenomenet «medarbeiderdrevet innovasjon» og undersøkt hvilke føringer ledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur legger for fenomenet.

Kapittelet vil oppsummere oppgavens problemstilling og 3 forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon?

- 1) Vil oppgaveorientert ledelse føre til «top-down» MDI, og relasjonsorientert ledelse føre til «bottom-up» MDI?
- 2) Medfører flere ledernivå og mer utstrakt bruk av formelle stillingsinstrukser mer bruk av «top-down» MDI?
- 3) Vil fravær av de ni kulturelle trekk hemme MDI?

6.1 Hvordan påvirker ledelse, struktur og kultur medarbeiderdrevet innovasjon?

6.1.1 Ledelse

Ledelsen i organisasjonen har en rekke ulike, viktige roller. Det som virker interessant i oppgaven vedrørende ledelse er at de representerer organisasjonen og dens mål, samt fremstilling og oppretthold av målene. Mellomlederne bør føle seg trygget på å gi tillatelse og ansvar til medarbeiderne, og at det er rett beslutning i forhold til organisasjonens mål. Mellomleders målformidling og tilbakemeldinger til medarbeiderne syntes å være en gjennomgående faktor for hvorfor medarbeiderne bidro med ideer. Transformasjonsledelse har som antatt bedre forutsetninger for både innovasjon og MDI, enn karismatiske ledere, ettersom at gjennomføring av riktige mål vektes tyngre enn videreformidlingen av dem. Det syntes mindre viktig for respondentene hvordan målene ble formidlet, enn engasjementet lederne skapte rundt å nå målene. Ledelse medførte også kulturelle trekk som tillit, samarbeid, utviklingsorientering, autonomi og trygghet.

6.1.1.1 Forskningsspørsmål 1

Den tilsynelatende største forskjellen på relasjons- og oppgaveorientert ledelse handler om å involvere medarbeiderne i beslutninger. To av tre case hadde relasjonsorientert leder, men kun en av de relasjonsorienterte lederne syntes å involvere medarbeiderne, case 3. Case 2 ble beskrevet som oppgaveorientert, men det fremgikk at også lederen klarte å engasjere medarbeiderne i beslutninger og innovasjonsprosesser. Uvisst om case 2 misoppfattet definisjonen av «relasjonsorientert ledelse» eller ei, så antas det at også lederen var mer relasjonsorientert enn selv påstått. Slik sett gir det grunnlag for å avkrefte forskningsspørsmål 1 og heller anta at relasjonsorientert ledelse er «best» for innovasjon og MDI, både «top-down» og «bottom-up». Det bør likevel nevnes at ingen av casene nevnte hva teoretisk rammeverk definerer som «top-down» form for MDI. Under forutsetning om at «top-down» MDI kan defineres som «leder inviterer medarbeidere med i innovasjonsprosessen», kan det videre antas at også «top-down» MDI fungerer bedre under relasjonsorientert ledelse.

6.1.2 Struktur

Organisasjonsstrukturen er undersøkt med vekt på stillingsinstrukser og hierarki i organisasjonen. Empiriske funn viser at høye hierarki og potensielt sentralisert beslutningsmyndighet kan hemme mellomleders evne og mulighet til å involvere medarbeidere, samt å gi medarbeidere ressurser de trenger for å videreutvikle ideer. Funnene viser også hvordan fristilling fra stillingsinstrukser i kombinasjon med mål formidlet av transformerende ledere åpner for muligheten til ekstrarolleatferd hos medarbeiderne. Ekstrarolleatferd syntes i flercasestudiet å skildre ekstra innsats for ikke bare medarbeidere og ledere, men selskapets beste. Flate hierarki åpner dessuten opp for samarbeid på tvers av arbeidslinjene og kan medføre økt kunnskap.

6.1.2.1 Forskningsspørsmål 2

Funnene gir støtte til Gjelsviks (2007) forskning som påstår at flat struktur gjør det lettere for organisasjoner å overvåke initiativ. Case 2 og 3 skildret et hierarki hvor medarbeidernes ideer tilsynelatende raskt ble fanget opp av mellomleder, og hvor ideene fikk ressurser til å videreutvikles. På samme måte syntes det lettere for øverste leder å engasjere og involvere medarbeiderne i innovasjonsprosesser. Ledere og mellomledere i case 2 og 3 engasjerte medarbeiderne i organisasjonens overordnede mål. Forutsatt at det

kan ansees som «top-down» form for MDI, kan det også antas at den form for MDI også fungerte bedre ved flat hierarki og få ledernivå. Hva gjelder stillingsinstrukser, viste oppgavens funn at casene som var fristilt instruksjer kunne vise til mer innovative tiltak. Case 1 hadde dessuten stillingsinstrukser som reflekterte lite grad av innovasjon og utvikling, og støtter slik sett antagelsen om at både «top-down» og «bottom-up» form for MDI fungerer bedre i virksomheter med lite bruk av instruksjer. Case 2 syntes å bruke sine stillingsinstrukser mest aktivt enn øvrige case, men det fremgikk heller ikke her at det forekom mer «top-down» form for innovasjon. Altså kan man anta at flere ledernivå og utstrakt bruk av instruksjer vil hemme både begge former for MDI.

6.1.3 Kultur

Organisasjonskultur ble klart påvirket av de øvrige to «uavhengige variablene». Kultur skildrer organisasjonens verdier og mål på lik linje med ledelse og struktur, og bør dermed påvirkes av eksterne forhold så vel som interne; av kunder, medarbeidere, ledere og organisasjon. Tillit, trygghet, autonomi, åpenhet og samarbeidsorientering syntes å være de viktigste kulturelle trekk for MDI i flercasestudiet, og var ofte en følge av andre forhold. Engasjement, stolthet, toleranse og utviklingsorientering ble ikke spesifikt nevnt av respondentene, men antas også å være følger av vellykket ledelse og tilrettelagt organisasjonsstruktur.

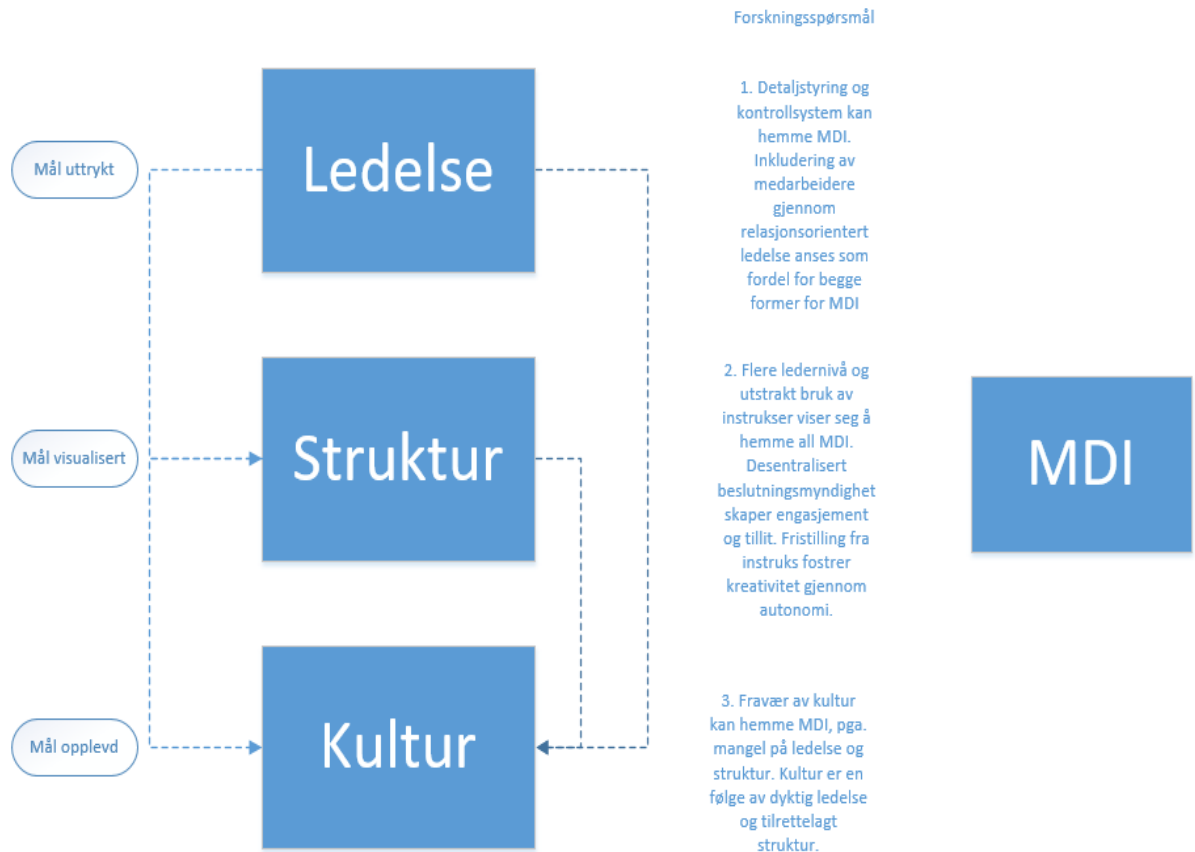
6.1.3.1 Forskningsspørsmål 3

Kultur viste seg å være den «uavhengige variabelen» som kanskje var mest avhengig av de andre variablene. De ni kulturelle trekk syntes å være en følge av at både ledelse og struktur var «suksessfull» i sine oppgaver. Det antas å være et fravær av kultur i case 1 og det kan videre støtte antagelsen om at fraværet hemmer MDI. Samtidig ser man at de kulturelle trekk oppstår som følge av inspirerende ledelse og struktur tilrettelagt for MDI i case 2 og 3. Svar på forskningsspørsmål 3 kan dermed sies å være både «ja» og «nei»: fravær av trekkene hemmer MDI, men de er også en konsekvens av de to andre variablene, ledelse og struktur.

Et annen interessant funn i oppgaven, var respondentenes beskrivelse av innovasjon. Ingen av respondentene beskrev hva andre teoretikere har definert «innovasjon» som.

Beskrivelsen var likevel interessant i den forstand at respondentene tilsynelatende visste hvordan innovasjon kunne oppnås og respondentene i to av tre case var deltakende i innovasjonsprosesser. Påstanden til tre av respondentene om mennesker er (eller ikke er)

kreativ av natur var spesielt interessant. Slik sett gir beskrivelsene grunnlag for å påstå at kunnskap om innovasjon ikke nødvendigvis er en nødvendighet for deltakelse i innovasjonsprosesser.



6.2 Begrensninger

Oppgavens tre case har alle bidratt med nyttig og kunnskapsrik informasjon, men det er dog klart at de 7 respondentene ikke gir grunnlag for empirisk generalisering rundt fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon, men heller teoretisk generalisering.

Intervjuguiden fungerte godt for å få frem et godt bilde av hvordan respondentene oppfattet de ulike «uavhengige variablene» som påvirkning til MDI. Den ble likevel oppfattet noe snever i beskrivelsen av spesifikt «top-down» form for MDI, og det ble dermed tilsvarende vanskelig å få et godt bilde av hvordan formen eksisterte eller ikke i casene. Det er med bakgrunn i teoretisk rammeverks beskrivelse av «top-down» MDI foretatt en forutsetning om at leders generelle invitasjon til innovasjon også kan telle som «top-down» form for MDI.

6.3 Implikasjoner

Oppgaven søker en forståelse for hvordan ledelse, struktur og kultur påvirker MDI i organisasjoner. Det for å få bidra med kunnskap omkring hvordan både ledere og medarbeidere kan oppnå fordeler ved dette fenomenet. Kunnskap og informasjon omkring innovasjon virket noe lite i forhold til hva som forventes av medarbeidere som deltar i innovasjonsprosesser. Det foreslås derfor å øke fokus på medarbeideres kunnskap om innovasjon for å øke potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon og deltakelse. Samtidig viser oppgavens funn at mål og verdier legger en større føring for hele organisasjonen enn hva tidligere antatt. Måltrettet visjon om innovasjon og utvikling formidlet gjennom dyktige ledere og en tydelig organisasjonskultur tilrettelegger et godt grunnlag for å lykkes med MDI.

6.4 Videre forskning

Det finnes foreløpig lite forskningsbasert kunnskap om fenomenet MDI, men ledelse er likevel nevnt som svært viktig. I det store utvalget forskning omkring ledelse, synes det å være lite til ingen forskning som foreslår hvilken type lederstil ledere i innovative bedrifter bør ha. Endringsledelse bygger på endringer, men innovasjon er ikke det samme som endring. Det virker lite åpenlyst for respondentene at de driver med 'medarbeiderdrevet innovasjon' og hva det egentlig innebærer. Likevel synes det å praktiseres ved to av de tre casene. Det er derfor et interessant spørsmål hvorvidt fenomenet fungerer best ved spesifikk tilretteleggelse for MDI, eller om det er mer velfungerende ved riktig ledelse og struktur. I tillegg kan det være interessant å se på forskjellene mellom ulike selskaper og «top-down»/ «bottom-up» form for MDI – passer den ene formen bedre i enkelte selskaper enn den andre? Det ble ikke lagt godt nok opp til diskusjon omkring «top-down» form for MDI ved dybdeintervjuene og det kan anses fordelaktig å undersøke den form for MDI nærmere.

Vedlegg 1, intervjuguide

Innledning:

Kort om meg, oppgaven, informasjon om tid, anonymitet og form for dokumentasjon.

Introduksjonsspørsmål:

Spørsmål: Kan du fortelle om deg selv, og dine erfaringer med innovasjon, omstilling og din deltakelse i slike prosesser.

Medarbeiderdrevet innovasjon:

Spørsmål: Hva er innovasjon for deg? Hvilke faktorer mener du spiller en rolle for at du bidrar til innovasjon i din bedrift?

Spørsmål: Hvordan stimulerer organisasjonen til nye ideer? Hvordan fanges disse opp?

- i) Engasjement

Spørsmål: Hvordan opplever du engasjementet rundt innovasjon i din bedrift? Hvordan opplever du ditt eget engasjement?

Spørsmål: Hvordan påvirkes dette engasjementet? (positiv og negativ retning)

- ii) Ekstrarolleatferd

Spørsmål: Hvordan er kulturen for å hjelpe hverandre?

Spørsmål: I hvilken grad stiller du opp for din leder utover din vanlige instruks?

Utsagn: «Ekstrarolleatferd beskriver handlinger som fremmer bedriften interesse, men er ikke nødvendigvis positive for personen som stiller opp.»

Spørsmål: Hva tenker du om dette?

Uavhengige faktorer:

1. Ledelsesstil

- i) Relasjon vs. Oppgaveorientert lederstil

Utsagn 1: «"En oppgaveorientert leder beskriver nøye hva som må gjøres, stiller krav, forventer ekstra innsats for å nå deadlines, vektlegger lojalitet hos avdelingen, samt planlegger, koordinerer, fordeler roller, kontrollerer og måler resultater."

Spørsmål: Hva tenker du om dette? Hvordan er din leder?

Utsagn 2: "En relasjonsorientert leder anser sine medarbeidere som likemenn, vektlegger samarbeid, problemløsning, konflikthåndtering og motivasjon."

Spørsmål: Hva tenke du om dette?

Spørsmål: I en organisasjon som jobber for innovasjon – hvilken av disse to typene lederstil vil du si er mest passende? Vil det være annerledes om innovasjon er igangsatt ovenfra, eller om den forekommer uoppfordret nedenfra, på medarbeidernes eget initiativ?

ii) Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse: Fremsetter felles målsetting

Spørsmål: Har din leder et overordnet mål som alle ønsker å jobbe etter? Er dette et mål du er stolt over å jobbe mot?

Inspirerende motivasjon: Gjør disse målsetningene inspirerende, og evner å gjøre dem felles ved bruk av karisma

Spørsmål: Hvordan blir dette målet videreformidlet? Er det inspirerende?

Intellektuell stimulans: Problemløsende orientering, åpenhet for å bruke ulike/nye perspektiv og synsvinkler (tar hensyn)

Spørsmål: Er din leder åpen for å ta i bruk nye metoder, for å løse problemer på nye måter?

Individuelle hensyn: Utvikler den enkelte medarbeiders styrker og mål

Spørsmål: Opplever du at din leder jobber for at nettopp du skal utvikle dine egenskaper? Behandles alle likt, eller skilles lederatferd basert på hvem det samhandles med?

iii) Samarbeidsorientering

Spørsmål: Hvor godt er samarbeidet mellom deg og din leder?

2. Organisasjonsstruktur

i) Ledernivå

Spørsmål: Hvordan er strukturen? Flat (desentralisert)/hierarkisk (sentralisert)

Spørsmål: Hvor mange ledernivå er det i bedriften?

Spørsmål: Hvem bestemmer om ideer skal videreutvikles?

ii) Arbeidsbeskrivelse og instruks

Spørsmål: Hvor vanlig er det med stillingsinstrukser? Er disse detaljerte? Viktige? Brukes de aktivt?

Spørsmål: Gir disse instruksene rom for egne ideer og forbedringstiltak? Legger noen av instruksene opp til dette?

iii) Autonomi

Spørsmål: I hvilken grad styrer du arbeidsdagen din selv?

Spørsmål: Er det godkjent praksis for å ta egne avgjørelser? Kan du gi eksempler på dette?

3. Organisasjonskultur

i) Tillit, trygghet, åpenhet

Utsagn: «Gode kommunikasjonsklima er preget av trygghet, tillit, ærlighet og åpenhet. Det er her rom for kritisk refleksjon og ulike meninger, tanker og ideer, og alle kan både dele og lytte.»

Spørsmål: Hva tenker du om dette? Er kommunikasjonsklima godt? Har du eksempler på dette?

ii) Toleranse

Spørsmål: Ved avvik fra regler og instruksjoner, hvordan behandles dette? Hvordan mottas tilbakemeldinger (både konstruktive og kritiske)? Hvordan formidles tilbakemeldingene?

iii) Stolthet

Spørsmål: Er du stolt over arbeidet du gjør i organisasjonen? Er du stolt over hva bedriften oppnår? Er du stolt over å jobbe for nettopp denne bedriften?

Referanser

- Aasen, T. M., K. Møller and A. Fogelberg Eriksson (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon–2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden, Nordisk ministerråd.
- Amelie, M. (2013). "Alle vil ha innovasjon, men ingen vet hvordan de skaper det." tu.no.
- Amundsen, G., L. J., Hansen, K., Aasen, T. M. (2011a). "Medarbeiderdrevet Innovasjon: En Håndbok med Råd og Veiledning." Nærings- og Handelsdepartementet.
- Amundsen, O., L. J. Gressgård, K. Hansen and T. M. Aasen (2011). "Medarbeiderdrevet innovasjon–en kunnskapsstatus." Søkelys på arbeidslivet **28**(03): 212-231.
- Andersen, J. A. and B. Abrahamsson (1996). Organisasjon, Cappelen Akademisk Forlag: Oslo.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership." European journal of work and organizational psychology **8**(1): 9-32.
- Bertelsen, M., Finstad, Ø., Haug, A.K., Løvås, J., Trumpfy, J., Ytreberg, R., Ånestad, M. (2016) "Oljekrisen - Er den over?" DOI: <https://www.dn.no/staticprojects/special/2016/04/28/0900/oljesmellen/oljeserien/>.
- Burns, J. M. (1978). "Leadership, 1978." New Yorker: Harper & Row.
- Carrier, C. (1994). "Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study." International Small Business Journal **12**(3): 54-61.
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003). "The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth." Harvard Business School Press, Boston.
- Dewar, R. D. and J. E. Dutton (1986). "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis." Management science **32**(11): 1422-1433.
- Drejer, I. (2004). "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective." Research Policy **33**(3): 551-562.
- Duchesneau, T. D., S. F. Cohn and J. E. Dutton (1979). "A study of innovation in manufacturing." Social Science Research Foundation, University of Maine at Orono.
- Engen, M. (2016). "Frontline employees as participants in service innovation processes: innovation by weaving."
- Engen, M. and P. Magnusson (2015). "Exploring the role of front-line employees as innovators." The Service Industries Journal **35**(6): 303-324.

- Finsrud, H. D. (2009). "Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?" Sosiologi i dag **39**(1).
- Fuglsang, L. (2010). "Bricolage and invisible innovation in public service innovation." Journal of Innovation Economics & Management(1): 67-87.
- Fuglsang, L. and F. Sørensen (2011). "The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation." The service industries journal **31**(4): 581-595.
- Gallouj, F. and O. Weinstein (1997). "Innovation in services." Research policy **26**(4-5): 537-556.
- Gjelsvik, M. (2007). Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap, Fagbokforl.
- Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen, Fagbokforl.
- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. Employee-driven innovation, Springer: 3-33.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J (2013). "Hvordan organisasjoner fungerer." Bergen. Fagbokforlaget **4.utgave**.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J (2007). "Hvordan organisasjoner fungerer." **3.utgave**.
- Kallevig, A. (2012) "Vi trenger økt oppmerksomhet omkring medarbeiderdrevet innovasjon." DOI: <https://innovasjonsbloggen.com/2012/12/13/vi-trenger-okt-opperksomhet-omkring-medarbeiderdrevet-innovasjon/>.
- Kallevig, A. (2012) "Vi trenger økt oppmerksomhet omkring medarbeiderdrevet innovasjon." innovasjonsbloggen.com.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbogforlaget.
- Kesting, P. and J. Parm Ulhøi (2010). "Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation." Management decision **48**(1): 65-84.
- Lazonick, W. (2005). The innovative firm, Oxford University Press: New York: 29-55.
- Likert, R. (1979). "From production-and employee-centeredness to systems 1-4." Journal of Management **5**(2): 147-156.
- Munson, F. and D. Pelz (1979). "The innovating process: A conceptual framework." Univ. Michigan, Ann Arbor, Working Paper.

- Newsroom, I. (2017) "Dette er Norges 25 mest innovative virksomheter." DOI: <http://www.innomag.no/dette-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>.
- Parent-Thirion, A. (2007). Fourth European working conditions survey, Office for official Publ. of the European Communities.
- Risan, H. (2012). "Dyadisk lederskap." Magma.
- Rønning, R., W. Brochs-Haukedal, L. Glasø and S. B. Mathiesen (2013). Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0, Fagbokforl.
- Schein, E. H. (1985). "Organisational culture and leadership: A dynamic view." San Francisco.
- Schumpeter, J. A. (1934). "The theory of economic development. Cambridge." MA: Harvard.
- Smith, P. M. S., P. Kesting and J. P. Ulhøi (2008). What are the driving forces of employee driven innovation? 9th International CINet Conference.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." Strategic management journal **28**(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." Strategic management journal **18**(7): 509-533.
- Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." The Leadership Quarterly **10**(2): 285-305.

