



Universitetet i Stavanger

*«Hvordan kan ledelsen legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?»
- Ledelsesperspektiv på innovasjonsprosess i TINE FoU*

Caroline Lunde

Master i Endringsledelse

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger

Innlevering: 15/06-2017

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

SEMESTER:

Vår 2017

FORFATTER: Caroline Lunde

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Hvordan kan ledelsen legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?»
- Ledelsesperspektiv på innovasjonsprosess i TINE FoU

EMNEORD/STIKKORD: Innovasjon, ledelse, innovasjonsarbeid, medarbeiderdrevet innovasjon, kreativitet og organisasjonsstruktur.

SIDETALL: 75

STAVANGER 7. juni 2017.

Førord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet med oppgaven har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til Ingeborg Flornes og Johanne Brendehaug for at dere har tatt meg så godt imot. Jeg vil få takke de fem avdelingslederne som så gladelig stilte opp i en hektisk hverdag og fortalte om deres erfaringer og tanker rundt innovasjon. Deres bidrag danner grunnlaget for hvordan denne oppgaven har blitt utformet.

Når jeg nå er i mål vil jeg rette en stor takk til min dyktige veileder Karl Johan Egelhart Olsen. Din interesse for temaet, samt jobb som motivator underveis i denne prosessen har vært uunnværlig!

En takk til min kjære søster for personlig- og faglig oppmuntring igjennom hele arbeidet med denne oppgaven. Som din forlover ser jeg frem til sommeren og den fine tiden vi har i møte. Takk også til samboer og bestevenn for at du har holdt ut gjennom frustrasjon, glede og tårer. Din støtte har betydd så uendelig mye!

Sist, men ikke minst, tusen takk til venner og familie som alltid stiller opp for meg.

Dere vet hvem dere er, og denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dere!

Caroline Lunde

Stavanger, 7. juni 2017.

Sammendrag

Det er lenge forsket på hva som fremmer kreativitet i næringslivet, og forskere har poengtert at organisasjoner bør opprettholde fokus på innovasjon og utvikling for å ikke bli akterutseilt.

I organisasjonssammenheng er det frem til nå gjort mindre empirisk forskning på hvordan dette tilrettelegges blant etablerte organisasjoner, som over lenger tid har jobbet med samme rutiner og arbeidspraksis. Spesielt for selskaper som er bundet til tradisjon, og har holdt fast ved sin praksis gjennom tiår, kan det være utfordrende å måtte omstille seg og fokusere på radikal innovasjon.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan være et bidrag for økt fokus på innovasjonsarbeid, samt få med seg medarbeidere på utvikling. Involvering av virksomhetens viktigste ressurs, medarbeiderne, i innovasjonsprosessen kan gi en rekke positive gevinster. Involvering i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere. Medarbeiderdrevet innovasjon tar utgangspunkt i at alle medarbeidere kan bidra i innovasjon og utvikling.

Dette studiet viser at tilrettelegging for medarbeiderdrevet innovasjon er viktigere ved radikal innovasjon enn ved inkrementell utvikling. Forklaringen på dette kan være at disruptiv innovasjon eller radikal innovasjon krever mer støtte fra kolleger og ledere, ettersom denne innovasjonsformen innebærer større avvik fra etablerte rutiner og krever flere prosesser. Teorien presenterer ulike momenter som skal bidra til økt innovasjon. Tidd og Bessant (2013) nevner tid og kontinuerlig arbeid med innovasjon som faktorer for å opprettholde en god innovasjonsprosess. I studien blir det presentert åpenhet, samarbeid, kreativitet og et støttende klima som viktige momenter for økt innovasjon (Arbeidslivet, 2012). Hovedfunnene i studien viste at tid og åpenhet var momenter som ledelsen kan bruke for å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon.

Nøkkelord: Innovasjon, ledelse, innovasjonsarbeid, medarbeiderdrevet innovasjon, kreativitet, organisasjonsstruktur.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Kapittel 1 | 7 |
| 1.0 Innledning..... | 7 |
| 1.1 Oppgavens tematikk..... | 7 |
| 1.2 Bakgrunn for valg av tema..... | 8 |
| 1.3 Presentasjon av TINE, avdeling Forskning og Utvikling..... | 9 |
| 1.3.1 Avdeling Forskning og Utvikling..... | 9 |
| 1.4 Problemstilling..... | 10 |
| 1.5 Avgrensning..... | 11 |
| 1.6 Oppgavens struktur..... | 11 |
| | |
| Kapittel 2 | 13 |
| 2.0 Innledning teori..... | 13 |
| Del 1..... | 13 |
| 2.1 Innovasjonsbegrepet..... | 13 |
| 2.2 Hva er innovasjon?..... | 13 |
| 2.3 Forståelse av innovasjon..... | 14 |
| 2.3.1 Første generasjon innovasjonsmodell..... | 14 |
| 2.3.2 Andre generasjon innovasjonsmodell..... | 15 |
| 2.3.3 Tredje generasjon innovasjonsmodell..... | 15 |
| 2.3.4 Fjerde generasjon innovasjonsmodell..... | 15 |
| 2.4 Innovasjon som prosess..... | 16 |
| 2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon..... | 18 |
| | |
| Del 2..... | 20 |
| 2.6 Organisasjonsstruktur..... | 20 |
| 2.6.1 Mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur..... | 21 |
| 2.6.2 Utforming av organisasjonsstrukturen..... | 22 |
| 2.6.3 Organisasjonsstruktur som fremmer innovasjon..... | 22 |
| 2.7 Omstrukturering og motstand mot endring – endringskynisme..... | 24 |
| 2.7.1 Hvordan lede endring?..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| Del 3 | 28 |
| 2.8 Ledelsesteori..... | 28 |
| 2.9 Prinsipper for god ledelse rettet mot medarbeiderdrevet innovasjon | 29 |
| 2.9.1 Tillit..... | 30 |
| 2.9.2 Kommunikasjon og informasjonsdeling..... | 31 |
| 2.9.3 Åpenhet | 32 |
| 2.9.4 Autonomi..... | 33 |
| Kapittel 3 | 34 |
| 3.0 Design og metode..... | 34 |
| 3.1 Tilknytning til forskningsprosjektet | 34 |
| 3.2 Reliabilitet og validitet..... | 35 |
| 3.3 Forskningsdesign..... | 35 |
| 3.4 Casedesign..... | 36 |
| 3.5 Metodevalg..... | 37 |
| 3.6 Datainnsamling..... | 38 |
| 3.6.1 Dybdeintervju – Semistrukturerte intervjuer..... | 38 |
| 3.6.2 Utvelgelsesprosess..... | 39 |
| 3.6.3 Utvikling av intervjuguide..... | 40 |
| 3.6.4 Utførelse av intervju..... | 41 |
| 3.7 Metodiske utfordringer og refleksjon..... | 43 |
| Kapittel 4 | 44 |
| 4.0 Resultat..... | 44 |
| 4.1 Utvalget | 44 |
| 4.2 Innovasjon og innovasjonsarbeidet i TINE FoU | 45 |
| 4.3 Organisasjonsstruktur | 50 |
| 4.4 Ledelse | 52 |
| 4.4.1 Tillit..... | 54 |
| 4.4.2 Kommunikasjon og informasjon | 55 |
| 4.4.3 Åpenhet | 56 |
| 4.4.3 Autonomi..... | 57 |

| | |
|--|--------|
| Kapittel 5 | 60 |
| 5.0 Drøfting | 60 |
| 5.2.1 Innovasjonsprosessen i dag | 60 |
| 5.2 Arbeidet med innovasjon..... | 61 |
| 5.3 Organisasjonsstruktur | 63 |
| 5.4 Ledelse | 64 |
| 5.4.1 Tillit..... | 64 |
| 5.4.2 Kommunikasjon og informasjon | 64 |
| 5.4.3 Åpenhet | 65 |
| 5.4.4 Autonomi..... | 67 |
| Kapittel 6 | 69 |
| 6.0 Avslutning | 69 |
| 6.1 Hovedfunn – tiltak og forbedringer | 69 |
| 6.1.1 Tid | 69 |
| 6.2 Teoretiske- og metodiske refleksjoner | 70 |
| 6.3 Videre forskning..... | 72 |
| Kapittel 7 | 73 |
| 7.0 Kildehenvisning | 73 |
| Figur 1 Eksempel på innovasjonsprosess - Tidd & Bessant (2013) "Innovation process"..... | 17 |
| Figur 2 Intervjuguide - Presentasjon av informanter..... | 45 |
| Figur 3 Intervjuguide - Hva betyr innovasjon for deg? | 46 |
| Figur 4 Presentasjon av innovasjonsprosess i TINE FoU | 47 |
| Figur 6 Organisasjonskart over TINE FoU | 50 |
| Figur 7 Intervjuguide - Egenskaper som god leder | 53 |

Vedlegg: Intervjuguide

Kapittel 1

1.0 Innledning

Det vil innledningsvis bli gjort rede for oppgavens tema og dets aktualitet. Etterfulgt av oppgavens problemstilling vil det bli gitt en presentasjon av selskapet som blir brukt som case i avhandlingen. Avslutningsvis blir det gitt en oversikt over avgrensning og struktur.

1.1 Oppgavens tematikk

Næringsmiddelindustrien er Norges største industrinæring målt etter verdiskaping i løpende priser, og utgjør cirka 17 prosent av industriens samlede verdiskaping (Berg og Krøtø, 2015). Næringsmiddelindustrien består av en rekke virksomheter som produserer og bearbeider ulike varianter av blant annet kjøtt, fisk, frukt, matoljer, meierivarer, kornprodukter, bakervarer og dyrefôr. All produksjon er hovedsakelig basert på norske råvarer.

Næringslivet totalt sett største utfordring er at produktutvikling og innovasjonsarbeid kommer for langt ned på listen hos de fleste organisasjoner (Haanæs, 1999). Mange organisasjoner lever sin vante gang uten at det blir satt av tid til å tenke nytt og kreativt. *“Som alle bedriftsledere vet, er innovasjon enkelt i teorien, men vanskelig å få til i virkeligheten (..) Innovasjon tas for gitt”* (Haanæs, 1999).

Innovasjon anses som en av de viktigste faktorene for å lykkes i dagens næring (Haanæs, 1999). Dette tema bør bli høyere prioritert i flere organisasjoner, da en kan oppleve å bli akterutseilt om organisasjonen ikke omstiller seg. Da innovasjon gjerne forbindes med noe nytt, kan det for noen organisasjoner oppleves som utfordrende. Spesielt for selskaper som er bundet til tradisjon og har holdt fast ved sin praksis gjennom tiår.

Som oftest har organisasjoner en meget inkrementell tilnærming til innovasjon. Mange produkter baseres på kopiering av allerede eksisterende produkter, eller små forbedringer fordi fokuset på kostnadseffektivitet står sterkere enn å bygge sin egen merkevare. I takt med teknologiens utvikling, kundenes skiftende behov, samt den globale konkurransen, øker endringene i dagens marked (D’Aveni, 1994).

I den store nasjonale studien «Et kunnskapsbasert Norge» (Reve & Sasson, 2012) definerer de landets og regioners konkurranseevne som attraktivitet. Attraktivitet beskrives som evne til å tiltrekke seg kunnskapsbedrifter og kunnskapsarbeidere med høy produktivitet og stor innovasjonskraft. Innovasjon skjer best når kunnskap, entreprenørskap og kapital kobles på en effektiv måte, slik vi kjenner det fra Silicon Valley innen IT og Boston innen Life Science (Reve, 2014).

OECD Innovation strategy (OECD, 2010) peker på organisasjonsstruktur og medarbeiderstrategier som former arbeidsplassen som avgjørende faktorer for at ansattes kompetanse skal kunne omformes til innovasjon og produktivitet. Medarbeiderinvolvering og effektive relasjoner og praksiser knyttet til arbeidsledelse skal hjelpe til å fremme kreativitet og innovasjon. Medarbeiderdrevet innovasjon handler om at alle medarbeidere har et potensial for kreativitet og kan bidra i innovasjon- og utvikling på egen arbeidsplass, forutsatt at det legges til rette for dette. Arbeidslivet (2012) identifiserer ledelsesstøtte som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for medarbeiderdrevet innovasjon. Støtte, tilrettelegging og motivasjon fra ledelsen kan være avgjørende faktorer for hvorvidt medarbeidere involverer seg i innovasjonsarbeid. Aasen & Amundsen (2015) betrakter samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en vesentlig faktor for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon.

Det vil i dette studiet bli tatt utgangspunkt i hvordan ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Det tas som forutsetning at innovasjon er et satsningsområde for å møte økt konkurranse fra konkurrenter på markedet og endringer i forbruksvarer. Denne oppgaven vil rette fokus på medarbeiderdrevet innovasjon som en sentral strategi for å møte morgendagens utfordringer.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Det er lenge forsket på hva som fremmer kreativitet i næringslivet. Haanæs (1999) har poengtert at organisasjoner bør opprettholde fokus på innovasjon og utvikling for å ikke bli akterutseilt. Det er midlertidig, i organisasjonssammenheng, gjort mindre empirisk forskning på hvordan dette tilrettelegges blant etablerte organisasjoner som over lenger tid har jobbet med samme rutiner og

arbeidspraksis. Spesielt for organisasjoner som er bundet til tradisjon, og har holdt fast ved sin praksis gjennom tiår, kan det være utfordrende å måtte omstille seg og fokusere på arbeidsmetoder innenfor innovasjon.

1.3 Presentasjon av TINE, avdeling Forskning og Utvikling.

En organisasjon som møter preferansene om endring, innovasjon og fornyelse er TINE. TINE er et folkekjært selskap som har drevet med produksjon og salg av melk, ost og andre meieriprodukter i Norge og utlandet siden 1928. De er leverandøren bank kjente merkevarer som Jarlsberg, Biola, YT, Litago og Piano. TINE produserer noen av de mest tradisjonsrike og kjente meierivarene i Norge, og lanserer mellom 60 og 90 produkter årlig (Tine.no, 2017).

TINE har selv skrevet at de erkjenner at verden utvikler seg og at de henger etter på innovasjonsfronten (TINE magasinet, 2014). Økt konkurranse fra konkurrenter på markedet, endringer i forbruksvarer, samt økt krav til tjenester og andre tilleggsverdier rundt produktene gjør at de må være med på endringene som skjer for å være konkurransedyktige. TINE sin avdeling for Forskning og Utvikling (heretter FoU) er en av mange viktige bidragsytere som er nødt til å følge med på dagens endringer. Denne avdelingen skal gjennom forskning og utvikling få frem ny kunnskap, nye produkter og emballaseløsninger, prosesser og teknologi som er lønnsomme og trygge. FoU yter også kompetansestøtte innen kvalitet, effektivitet og produkt- og prosessteknologi knyttet til TINEs industrielle virksomhet. FoU har omlag 80 ansatte og er lokalisert i Oslo og i Måltidets Hus i Stavanger (Tine.no, 2017). Ledelsen i avdelingen prioriterer innovasjon høyt og er interessert i å vite hvordan selskapet kan bli bedre på dette.

1.3.1 Avdeling Forskning og Utvikling

FoU er en del av TINE, et stort forsknings- og utviklingsmiljø. TINE FoU Senter er lokalisert på to steder; Kalbakken i Oslo og ved Måltidets hus i Stavanger. FoU består av 80 ansatte fordelt på 9 ulike avdelinger. Avdelingene representerer verdikjeden i organisasjonen, og har siden 2008 arbeidet med å implementere et innovasjonsklima i hele verdikjeden. På hjemmesiden til TINE står det skrevet «(...) Dette skal øke bevisstheten om at det er mennesket, og ikke bedriften, som

innoverer» (Tine.no, 2017). Organisasjonskartet har det som kan minne om en hiarkisk struktur, ved at konserndirektør er organisert på topp, understøttet av ledere og avdelingsledere. Lederne har ulike ansvarsoppgaver tilpasset deres avdeling, men felles er at de jobber for å lede frem- og legge til rette for at deres ansatte skal lykkes med deres arbeid og målsetting. Det er 9 avdelinger, inndelt etter beslutningsmyndighet og ansvar, der hver leder, utenom leder for Strategi og Styring, har medarbeideransvar. Ingen avdeling har likt antall ansatte, og størrelsen på hver avdeling kan variere fra 4 – 19 personer.

1.4 Problemstilling

Det er oppgavens tema som har vært avgjørende for formulering av problemstillingen. Det viktigste steget i en forskningsprosess er å definere en problemstilling (Yin, 2009). Når man utarbeider problemstillinger, er det nødvendig å vurdere hvorvidt det faktisk er mulig å finne svar på spørsmålet ved hjelp av ulike metodiske tilnæringsmåter. Samtidig må det legges til grunn at problemstillingen er interessant, og kan tilføre ny kunnskap på forskningsfeltet. Problemstillingen er bakgrunn av dette formulert slik;

«Hvordan kan ledelsen legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?»

- Ledelsesperspektiv på innovasjonsprosess i TINE FoU

Bakgrunnen for valg av denne problemstillingen er å kunne finne mer informasjon om tematikken som er forsket mindre på fra før. For å løse denne problemstillingen er det formulert noen forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er formulert med hensikt å gi klarhet i hvordan organisasjonen jobber med innovasjon i dag, samt hvordan lederne tilrettelegger for økt grad av innovasjon blant sine medarbeidere.

Hvordan opplever lederne at innovasjonsprosessen fungerer i dag?

Hvordan møter lederne arbeidet med innovasjon?

Er organisasjonsstrukturen lagt opp til innovasjonsarbeid og økt grad av radikale ideer?

Er ledere og medarbeidere mottakelige for nye endringer?

Hva kjennetegnes hos en leder som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?

1.5 Avgrensning

Fremst av alt vil avhandlingen begrense seg til kun å dreie seg om én avdeling, derav Forskning og Utvikling i TINE, og oppgaven utelater dermed andre avdelinger i selskapet som Markedsavdeling, HR-avdeling etc. Problemstillingen vil bli sett ut ifra et ledelsesperspektiv, og fokuserer på hva ledere kan gjøre for å tilrettelegge for sine medarbeidere i forhold til innovasjonsarbeid. Medarbeidernes meninger og synspunkt vil ikke bli tatt med grunnet oppgavens tidsomfang. Såfremt det fokuseres på ledelsesteori og medarbeiderdrevet innovasjon vil oppgaven handle om innovasjon som en prosess, og ikke som resultat. Prosess handler om hvordan avdelingen arbeider med innovasjon, og resultat omhandler sluttproduktet. Tidsperioden for dette studiet er for kort til at man eventuelt kan se resultatene av forslaget som blir lagt frem. Studiet vil derimot kunne gi indikasjoner på hva som bør ligge til rette i organisasjonen for å kunne styrke ledernes evne for innovasjonsarbeid.

1.6 Oppgavens struktur

Første del av oppgaven, kapittel 2, vil bestå av en teoridel. Teoridelen vil være delt inn i tre delkapitler. Delkapitlene er valgt ut på bakgrunn av studiets problemstilling og med fokus på hva som bør ligge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Delkapitlene vil bestå av *innovasjon, organisasjonsstruktur og ledelsesteori*.

I første del om innovasjon skal det sees nærmere på innovasjonsbegrepet, hvilken betydning innovasjon har hatt gjennom tidene, hva en innovasjonsprosess innebærer, samt gå inn på medarbeiderdrevet innovasjon som en strategi for innovasjonsarbeid. Deretter vil studiet ta for seg organisasjonsstruktur og hvilken påvirkning struktur har for innovasjonsarbeid.

Avslutningsvis i teoridelen vil det presenteres ledelsesteori. Hensikten her er å gå nærmere inn i betydningen av ledelse, samt prinsipper for god ledelse rettet mot medarbeiderdrevet innovasjon.

I kapittel 3, design og metode, vil det gjøres rede for oppgavens metodiske tilnærming, strategi for utførelse av datainnsamling, utvalg og metodisk refleksjon. Kapittel 4, resultater, vil på

bakgrunn av metode gi en presentasjon av funnene som er kommet frem. I kapittel 5 vil det utføres en analyse på bakgrunn av informasjonen som er tilegnet. Avslutningsvis i kapittel 6 vil det gis en oppsummering, samt en anbefaling for videre forskning. Etterfulgt av kildehenvisning og vedlegg.

Kapittel 1: Innledning

Kapittel 2: Teori

Del 1: Innovasjon,

Del 2: Organisasjonsstruktur

Del 3: Ledelsesteori

Kapittel 3: Design og metode

Kapittel 4: Resultater

Kapittel 5: Analyse / Drøfting

Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Kapittel 7: Kildehenvisning og vedlegg

Kapittel 2

2.0 Innledning teori

I dette kapitlet vil det redegjøres for det teoretiske aspektet i oppgaven. Innovasjon er et begrep som kan tolkes på ulike måter. I del 1 vil det klargjøres for begrepet innovasjon og innovasjonsprosess, medarbeiderdrevet innovasjon og viktigheten av dette i organisasjoner. Del 2 vil omhandle organisasjonsstruktur og ens påvirkning på innovasjonsarbeid. I siste- og avsluttende del 3, vil fokuset rettes nærmere på ledelsesteori og prinsipper for god ledelse. Teorikapitlet vil bli sett ut ifra fra et ledelsesperspektiv, og hva som kan gjøres for å skape økt grad av kreativitet og idègenerering.

Del 1

2.1 Innovasjonsbegrepet

I denne sammenheng er det essensielt å se nærmere på avklaringen til begrepet «innovasjon». Innovasjon som bygger på de latinske begrepene innovare og novus, som kan oversettes til «fornyelse», eller «forandring». Utfordringen med tolkning av begrepet er at all endring kan kvalifiseres for endring. Aasen & Amundsen (2015) sin oppfattelse av begrepet, innovasjon, er at man bryter med tilvant forestilling fordi man oppdager noe nytt. Schumpeter (1942), opphavsmannen til innovasjonsforskningen, presiserer økonomiske verdier som en stor betydning innenfor innovasjon. Hans teori om kreativ destruksjon bygger på at noe gammelt erstattes med noe nytt, med hensikt om å skape økonomisk verdi. Aasen og Amundsen (2015) understøtter Schumpeter (1942) sin definisjon, og beskriver videre at forventningene i dag er at prosesser for innovasjon skal resultere i noe som er nytt, og som fører til økonomisk og sosial fremgang. Aspektene om forbedring, effektivisering, vekst eller konkurransemessige fortrinn kan betegnes som attributter ved innovasjon.

2.2 Hva er innovasjon?

Innovasjon har blitt en del av hverdagen og et ord vi bruker oftere. Innovasjonene blir raskere tilgjengelige for forbrukeren og kommer stadig hurtigere på markedet enn før i tida (Aasen og

Amundsen, 2011). I dag handler innovasjon om vilje og evne til fornyelse, utviklingen og vekst, noe som selvfølgelig er årsaken til at virksomheter, enten de er private eller offentlige, som gjerne vil assosieres med nettopp dette begrepet. Innovasjon er et kjent begrep for mange, og stadig flere organisasjoner ønsker å signalisere at de er innovative. Innovasjon betraktes blant annet som evnen til å respondere på ny teknologi og endringer i omgivelsene, og til å påvirke og forme løsninger som er under utvikling (Angle & Van de Ven, 2000). Ettersom hvor *nytt* resultatet av innovasjon er, kan organisasjoners tilnærming til innovasjon variere mellom *inkrementell* og *radikal* innovasjon. Inkrementell innovasjon innebærer nokså liten endring, mens radikal innovasjon dreier seg om en vesentlig stor endring, noe helt nytt, gjerne i en kombinasjon med teknologi og kunnskap som ikke tidligere har eksistert (Aasen og Amundsen, 2011). I noen tilfeller kan radikal innovasjon skapes gjennom en kombinasjon av kjente elementer, som igjen kan danne noe helt nytt (Henderson & Clark, 1990). Radikale løsninger blir også brukt i andre sammenhenger som «gjennombrudd», «diskontinuerlig endring» eller «disruptiv teknologi». I tillegg til at innovasjon kan kategoriseres etter nyhetsgrad, defineres også innovasjon ut ifra om det dreier seg om prosess eller resultat. Prosess handler om hvordan organisasjonen jobber med innovasjon, og der resultat dreier seg om det endelige sluttproduktet (Pavitt, 2005).

2.3 Forståelse av innovasjon

Innovasjon ble ikke tatt i allmenn bruk før på 1600 tallet. Da assosierte folket begrepet med opprør og forandring på det som ble betraktet som naturlig. Revolusjonen førte mot noe som var annerledes enn før, uten at det nødvendigvis var bedre eller verre enn det hadde vært før.

Rothwell konstaterte at fra midten av 1960 årene til ca. 1980 ble det stort sett gjort beskrivende (deskriptive) studier av innovasjon. Fokuset var da på konsept- og teoribygging. Fra 1800 tallet ble innovasjon kjent for flere og sett på som vitenskapelig og teknologisk utvikling i positiv forstand (Aasen & Amundsen, 2011). Aasen og Amundsen (2011) presenterer de fem generasjoner innovasjons(prosess)modeller for å skape forståelse for hvordan innovasjon har utviklet seg.

2.3.1 Første generasjon innovasjonsmodell

Etterkrigstiden var preget av optimisme i USA og Europa, noe som førte til rask industriell

ekspansjon og kraftig økonomisk vekst. Nye arbeidsplasser og velstandsutvikling resulterte til en «forbruksboom», og etterspørselen var større en produksjonskapasitet. Det var sterk tro på vitenskap som den viktigste kilden til innovasjon. Første generasjon av innovasjonsmodeller bar preg av lineære modeller som vektla viktigheten av teknologifokusert forskning, hvor forskning regnes som utgangspunktet for alle innovasjoner.

2.3.2 Andre generasjon innovasjonsmodell

Utover 1960 tallet var arbeidsplasser i ferd med å stagnere. Tilbud og etterspørsel var mer i balanse. Nye produkter var ofte basert på eksisterende teknologi, og etter hvert flyttet også forskerne oppmerksomheten sin mot kunden, som en viktig kilde til innovasjon. Andre generasjon innovasjonsmodeller besto av «market pull»- modeller, som illustrerte at det var kundenes behov som var drivende for utviklingen av nye produkter.

2.3.3 Tredje generasjon innovasjonsmodell

I slutten av 1970 årene oppstod det kriser som følge av uroligheter i Midøsten. For å overleve ble industrien enda mer opptatt av kostnadskontroll, og ikke minst kostnadseffektivisering. Blant bedriftsledere var det økede behov for å forstå grunnlaget for vellykket innovasjon, for å redusere feilsatsinger. Forskerne svarte med å utvikle «koplete» modeller for innovasjon. Slike modeller kalles for tredje generasjon innovasjonsmodeller. Disse modellene var ment å illustrere at ulike prosesser påvirker hverandre. Samtidig var det meningen at man kunne oppleve at det var nødvendig å gå noen trinn tilbake for å forbedre prosessen. Man forlater altså litt ideen om at innovasjon er en lineær prosess.

2.3.4 Fjerde generasjon innovasjonsmodell

Mot 1990 årene flyttet fokuset seg mot effektivitet og kvalitet i produksjonsprosesser. Nye begreper og prinsipper oppstod, som «Japanisme». Dette handlet om å økte utviklingshastigheten og korte ned produktcyklus. Fjerde generasjons innovasjonsmodeller kan derfor kalles parallelle modeller. Dette er modeller som tidligere enn før stiller krav til endring av måten mennesker arbeider sammen på. Internett ble raskt en viktig teknologi som muliggjorde utviklingen av samarbeidsprosesser på tvers av landegrensene.

2.3.5 Femte generasjons innovasjonsmodell – moderne tid

Viktige stikkord til dagens tilnærminger til innovasjon er: nettverk, samarbeid, åpenhet og tverrfaglighet. Den økende anerkjennelsen av at innovasjon ikke bare består av tekniske og økonomiske fremgangsmåter, men også sosiale prosesser har ført til stadig sterkere fokus på relasjoner mellom deltakere i slike prosesser. I motsetning til tidligere av - er ofte det rasjonelle og lineære perspektivet lagt til side. I nyere tid ser vi at det ofte oppstår hendelser som er uforutsigbare og preget av tilfeldigheter. Integrering og samarbeid har derfor stadig blitt viktigere. Innovasjon blir på bakgrunn av dette betraktet som en kollektiv prosess (Aasen og Amundsen, 2011).

For å oppsummere har innovasjonsmiljøet endret seg gjennom nettverk og samarbeid fra enkle lineære modeller til de mer komplekse integrerte nettverksmodellene. Generasjons innovasjonsmodeller gir en god forklaring på utviklingen innovasjon har hatt gjennom tidene. På bakgrunn av at innovasjoner gjerne oppstår tilfeldig og uforutsigbart kan en se at sosiale prosesser og relasjoner på arbeidsplassen stadig blir viktigere. Stikkordene nettverk, samarbeid, åpenhet og tverrfaglighet er egenskaper som skal sees nærmere på i dette studiet.

2.4 Innovasjon som prosess

Innovasjon kan forstås på to måter; som produkt og som prosess. Som produkt menes det organisasjonen ønsker å komme opp med i form av endelig resultat. Som prosess menes det arbeidet som utføres i forkant av et resultat (Edquist, 2006). Noen organisasjoner kan eksempelvis velge å fokusere på realisering av et nytt produkt, mens andre organisasjoner kan la arbeidsprosessen bestemme utfallet av resultatet. Som nevnt i oppgavens avgrensning vil det her bli fokusert på innovasjon som prosess i form av hvordan arbeidet med innovasjon utføres i organisasjonen.

Begrepet *innovasjonsprosess* kan oppleves som diffust, siden det ikke er én, men mange aktiviteter som samlet leder til innovasjon. Prosessene vil variere etter hvilken bransje man er i, størrelsen på organisasjon, organisasjonens strategi og hvilke erfaringer de ansatte i bedriften har fra tidligere innovasjonsarbeid. Likevel er det ett aspekt som kjennetegner innovasjonsprosess;

Innovasjonsprosesser innebærer utforskning og utnyttelse av muligheter for nye eller forbedrede produkter, prosesser eller tjenester (Pavitt, 2005).

Figuren under er et eksempel på hvordan en innovasjonsprosess fungerer. Hvor det først representeres en kreativ del der forslag til ideer blir til, ideene blir så selektert, deretter utviklet og implementert, og til slutt gevinstrealisert (Tidd & Bessant, 2013). Viktigheten med innovasjon som prosess er at det kreves tid og kontinuerlig arbeid for at det skal opprettholdes. Det er ikke noe som kun vil skje av seg selv. Tidd & Bessant (2013) sammenligner innovasjonsprosess som en reise; «(.) hvis vi forstår prosessens natur - de forskjellige landskapene, de forskjellige stasjonene på veien og det vi måtte trenge for å reise bra - så kan vi være bedre forberedt på å gjøre reisen og komme vellykket til vårt verdiskapende reisemål».

Innovasjonsprosesser under er ment som en eksemplifisering og beskriver fire enkle hovedstadier. Første steg i prosessen starter ved å *søke* etter en ide eller mulighet for innovasjon. Første steg er med på å utløse prosessen, og en *velger* så hva som skal satses på, og hvorfor. Neste steg dreier seg om å *implementere* ideen og hvordan. Siste steg handler om hvordan en skal kunne *fange* fordelene fra ideen som realiseres.

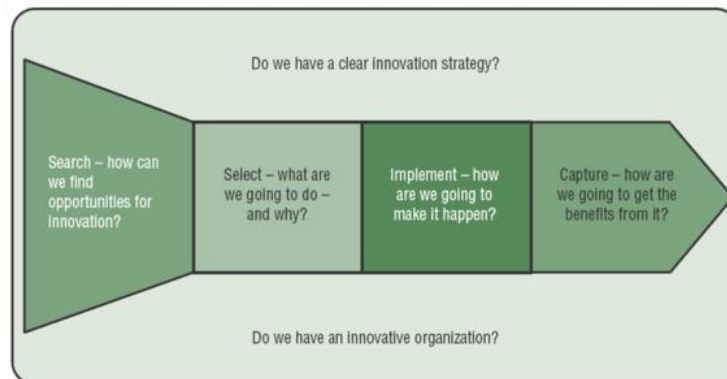


FIGURE 1.7: Simplified model of the innovation process

Figur 1 Eksempel på innovasjonsprosess - Tidd & Bessant (2013) "Innovation process"

Det finnes ulike modeller for hvordan innovasjonsprosess forløper. Tidd & Bessant (2013) trekkes her frem som et eksempel. De fleste modellene er lineære, og inneholder faser eller trinn

som følger hverandre. Som oftest kan en kjenne igjen delprosesser som idefase, seleksjonsfase, implementering og utvikling.

Som tidligere nevnt kan en innovasjonsprosess forstås som de aktivitetene som setter organisasjonen i stand til å komme frem til et resultat (Edquist, 2006). Litteraturen presenterer flere ulike tilnærminger til innovasjon herav blant annet åpen innovasjon (Chesbrough, 2003), brukerdrevet innovasjon og disruptiv innovasjon (Treval, Fuller, Ind, 2012).

2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (forkortet MDI) er en nyere retning innenfor innovasjonstenkning. Denne tilnærmingen blir også kalt arbeidsplassinnovasjon og bygger på forståelsen av at alle medarbeidere har et kreativt potensial og kan bidra i innovasjons- og utviklingsarbeid. Kjernen i MDI er antakelsen om at alle ansatte representerer kunnskap, erfaring og ideer som kan bidra til innovasjon. I dette bildet kan MDI oppfattes som en naturlig og viktig videreutvikling av det tradisjonelle forsknings- og utviklingsdrevne innovasjonsarbeidet, som hittil primært omfattet enkelte profesjonelle grupper av medarbeidere (Aasen & Amundsen, 2015).

Forskning gjort på vegne av Nærings- og handelsdepartementet peker på at vi egentlig vet svært lite om hvordan «vanlige» medarbeidere bidrar til innovasjon (Arbeidslivet, 2012). Dette utdypes med at det er liten kunnskap på mikronivå om hvordan det konkret foregår når medarbeidere bidrar til innovasjonsarbeid. Et viktig forskningsfelt i denne sammenhengen er hvordan læring som foregår på arbeidsplassen, kan understøtte innovasjonsarbeid. I Norge representerer det felles satsning mellom LO og NHO med å sette medarbeiderdrevet innovasjon på den politiske- og forskningsmessige dagsorden (Arbeidslivet, 2012). I dette arbeidet tar de utgangspunkt i at anvendelse av medarbeidernes kompetanse bidrar til å styrke virksomheters evne til innovasjon. Denne antakelsen har lang tradisjon i norsk arbeidsliv, hvor involvering av medarbeidere i utviklingsaktiviteter har vært en viktig forutsetning. Åpenhet og god flyt av informasjon om den daglige driften og beslutninger som blir tatt, er å se på som essensielt for å få engasjerte medarbeidere i innovasjonsarbeid (Aasen og Amundsen, 2015). Arbeidslivet (2012) belyser at forhold som fremmer generell medarbeiderinvolvering, har positive effekter både på individnivå - som motivasjon og tilfredshet, organisasjonsnivå - som antall ansatte, leveringspresisjon etc, og

på samfunnsnivå – som redusert sykefravær.

Verdiene som skapes gjennom MDI, kan være økonomiske resultater så vel som sosiale- eller samfunnsmessige verdier, eksempelvis trivsel i arbeidet. Aasen og Amundsen (2015) nevner tre ulike grunner hvor MDI kan oppstå;

1. Med utgangspunkt i medarbeidernes spontane og uformelle initiativ og handlinger, i form for «bottom-up» prosesser.
2. Eller med utgangspunkt i «top-down» prosess der ledelsen inviterer til involvering i innovasjonsarbeid. Involveringsprosessen vil fungere som en del av virksomhetens innovasjons- og strategiplan.
3. Eller med utgangspunkt i initiativ fra medarbeidere, team og prosjekt, som oppfattes og støttes fra ledelsen, og som også løftes inn i den formelle organisasjonsstrukturen, og integreres i virksomhetens innovasjons- og strategiplan.

I intervjuene som er gjort på vegne av Nærings- og handelsdepartementet gis det tilbakemelding på at tilrettelegging for MDI er viktigere ved disruptiv innovasjon enn ved inkrementell utvikling (Arbeidslivet, 2012). Forklaringen på dette kan være at disruptiv innovasjon eller radikal innovasjon krever mer støtte fra kolleger og ledere, ettersom denne innovasjonsformen innebærer større avvik fra etablerte rutiner og krever flere ressurser.

«Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon» (Arbeidslivet, 2012) presenterer faktorer som har betydning for medarbeiders «innovative atferd». Det er da tatt utgangspunkt i næringer som driver innenfor kunnskaps- og tjenesteytende næringer.

1. At arbeidet oppleves som utfordrende. Amabile (1988) har vist at det å få utfordringer på jobb er avgjørende for medarbeidernes kreativitet. Det er også resultater som viser at kreativiteten øker dersom en får støtte fra omgivelsene rundt.
2. At medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver: Autonome strukturer er vist å ha positiv effekt på innovativ atferd blant medarbeidere, spesielt ved tidlige faser av innovasjonsarbeidet.

3. At de har en opplevelse av et støttende klima: Som gode relasjoner mellom medarbeidere, og veloverveid gruppesammensetning. Ved gruppesammensetning kan heterogenitet være en fordel for idegenerering og kreativitet.
4. At det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten.
5. At virksomheten har ganske mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt.

Medarbeiderdrevet innovasjon presenterer en tilnærming til innovasjon som baseres på åpenhet, samarbeid, kreativitet og et støttende klima. Organisasjoner som jobber ut ifra denne tilnærmingen vektlegger kommunikasjon og god relasjon mellom leder og medarbeider høyt. For at organisasjonen skal komme opp med, samt opprettholde flyten av radikale ideer er takhøyde i form av støttende klima viktig (Arbeidslivet, 2012). Det blir ikke nødvendigvis lagt frem noen «enten/eller» anbefaling på hvilke organisasjonsstrukturer som anbefales til medarbeiderdrevet innovasjon. Det presenteres derimot flere ulike former for struktur. Som eksempelvis spontane initiativ nedenfra og opp i organisasjonen og mer forutinntatte forespørsler fra ledelse og ned i organisasjonen.

Del 2

2.6 Organisasjonsstruktur

Hvordan organisasjonen er bygd opp og strukturert, er vesentlig å tenke på når en skal legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon (Røvik, 2007). Noen organisasjoner er preget av en flat og løssluppen struktur, andre en mer byråkratiske og har høyt fokus på struktur og nivåinndelinger. Hensikten med en organisasjonsstruktur er å sørge for at alle i organisasjonen arbeider mot samme mål. Måten en organisasjons formelle struktur, -koordinering og- spesialisering er utformet på, vil legge føringer på hvordan ansatte tenker og handler (Røvik, 2007). Ved hjelp av en formell organisasjonsstruktur oppnås fokus, samordning og stabilitet. Virksomheten oppnår fokus ved at strukturen forteller hvem og hvor de ulike oppgavene skal løses.

Organisasjonsstruktur henger i tråd med virksomhetens kultur, mål og visjoner og strukturen varierer selvsagt fra organisasjon til organisasjon. I løpet av de siste 25-30 årene har organisasjonsstrukturen båret preg av utvikling og forandring når det kommer til hvordan

organisasjoner kan utformes, styres og ledes (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Strukturen i en organisasjon sier gjerne noe om hvordan ansvar og myndighet er fordelt, hvilke hovedoppgaver organisasjonen har, fordeling av autoritet, hvordan organisasjonen styres og hvordan oppgavene koordineres. Jacobsen og Thorsvik (2016) sier videre at utforming av organisasjonsstruktur er en av de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør. Det som burde tas hensyn til ved utforming av struktur, er å vektlegge behov av tempo, fleksibilitet, koordinering og innovasjon.

2.6.1 Mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur

Organisasjonen er gjerne strukturert på en måte som gir de ansatte økt frihetsgrad, og der delegering og desentralisering av myndighet skjer gjennom selvstendighet. Burns og Stalker (1961) introduserte begrepene mekanisk- og organisk ledelses- og organisasjonssystemer.

Mekaniske organisasjonsstruktur kjennetegnes av en struktur som baserer seg på hiarki og byråkratisk styring. Det er karakterisert ved dets sterkt sentraliserte myndighet, formaliserte prosedyrer og fremgangsmåter, samt spesialiserte funksjoner (Tidd & Bessant, 2009). Mekaniske organisasjoner er oftest enklere å organisere, men rask endring er svært utfordrende og kan være en kontrast organisk organisasjon. Arbeidsformen kan kjennetegnes av at ansatte jobber hver for seg med tildelte oppgaver. Kommunikasjonen er en prosess mellom ledere og det er mindre tilrettelagt for samspill mellom avdelingene på tvers, snarere høyere grad av koordinering, Til gjengjeld er kan denne strukturens betraktes som mer stabil.

Organiske organisasjonsstruktur beskrives som en flatere struktur, der kommunikasjonen og interaksjon er horisontale, lav fordypning der kunnskapen er mer spredt blant medarbeidere. Det er også høyere grad av formell og uformell deltakelse i beslutningsprosesser. Arbeidsmetoden dreier seg oftest om å jobbe i grupper der man deler innspill, Strukturen legger også til rette i større skala for ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Organiske organisasjonsstruktur har vanligvis en mer åpen kommunikasjon og bidrag til oppgavene. Strukturen av virksomheten er mer tilpasningsdyktige og fleksible til endringer. (Tidd & Bessant, 2009).

2.6.2 Utforming av organisasjonsstrukturen

Det kan skilles mellom formelle og uformelle strukturer. Formelle strukturer betegnes ofte som de gitte posisjonene i organisasjonen man jobber mot, mens uformelle strukturer gjerne ikke blir gitt, men utvikler seg naturlig og blir skapt av organisasjonen selv (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Elementer som påvirker en slik struktur kan være oppgavene som løses, fordeling av disse oppgavene, koordinering og fordeling av beslutningsmyndighet. Eksempelvis vil en typisk produksjonsbedrift med fokus på kunnskap og teknologi, hvor arbeidsoppgaver er inndelt i team med bestående av ulike ledd for utvikling og produksjon kunne betegnes som matriseorganisasjoner. Her praktiseres prosjektarbeid, team og delegering innenfor rammene av en byråkratisk linjeorganisasjon. Både struktur, ledelses- og styringsformene som praktiseres vil være en kombinasjonsmodell, men med hovedvekt på delegering av ansvar og selvstendighet i oppgaveløsning (Hillestad, 2002). En matriseorganisasjon er gjerne en virksomhet der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre. Karakteristisk ved denne metoden er at den ene dimensjonen i bedriften er en linjeorganisasjon, der bedriften er inndelt i divisjoner og/eller avdelinger med ledere på forskjellige nivåer. Den andre dimensjonen er da enten en prosjektorganisasjon som er satt til å løse en bestemt, tidsbegrenset oppgave. En slik struktur illustreres gjerne med ledelsen på topp – hvor de andre avdelingene er fordelt under og på tvers av hverandre (Hillestad, 2002).

2.6.3 Organisasjonsstruktur som fremmer innovasjon

Jacobsen og Thorsvik (2016) presenterer at organisasjonsstruktur i stor grad handler om hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt i organisasjonen og hvordan arbeidsoppgavene fordeles, og hvordan de ulike momentene påvirkes av hverandre. Det kan være at strukturen ikke passer overens med hva organisasjonen ønsker å representere, noe som kan bli en utfordring dersom man ønsker å oppnå samspill. Organisasjonsstrukturen tar også hensyn til tempo, fleksibilitet, integrering og koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det finnes flere beskrivelser på hvordan organisasjonen bør struktureres, og særlig i forhold til innovasjon er det ulike meninger om grad av struktur. Burns og Stalker (1961) presenterer en beskrivelse der de skiller mellom mekanisk og organisk struktur. Mekanisk struktur går ut på å ha svært strenge regler og retningslinjer, mens en organisk struktur er mer løssluppen og tilpasningsdyktig. Utfordringer

ved valg av organisasjonsstruktur er at den ene går på valget mellom mangfold versus enhet, og den andre på valget mellom stabilitet og forutsigbarhet, versus fleksibilitet og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016). I valget av det andre dilemmaet kan det være fordelaktig å velge stabilitet og forutsigbarhet, på grunn av økt effektivitet blant de ansatte. Men om en organisasjon ønsker å være innovative vil en mer fleksibel struktur gjøre det enklere å tilpasse seg et stadig endrende marked. Organisasjoner er i dag nødt til å kontinuerlig endre seg da det er høy teknologisk utvikling og tiltakende internasjonale konkurranse. Dette gjør at det er vanskelig å organisere rundt stabile og permanente avdelinger med bindende oppgaver og faste prosedyrer (Hillestad, 2003). Han nevner flat struktur som en fordel i sin artikkel «Lederskapets dilemma når lederskapet faller». Hensikten med flat struktur er å kunne opptre fleksibelt og være tilpasningsdyktig. Andre fordeler som bedre kommunikasjon, helhetlig informasjonsflyt og samhandling blir også nevnt (Hillestad, 2003). I en organisasjon med flatere struktur er det lagt til rette for innovasjon. I denne type organisasjonsform struktureres arbeid i prosjekt og organiseres i team. I motsetning til tradisjonelle hierarkiske organisasjoner der ledelsen virker formell og kontrollerende, hviler flat struktur på et prinsipp om færrest mulige hierarkiske nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Dette organisasjonsparadigmet er strukturert på en måte som gir de ansatte økt frihetsgrad, og der delegering og desentralisering av myndighet skjer gjennom autonomi.

Utfordringene ved en flat struktur kan være uklare roller og fraskriving av ansvar. Flere organisasjoner som anvender seg av en slik struktur har på bakgrunn av denne problematikken ansatt mellomledere som sørger for at dette blir unngått. Jacobsen og Thorsvik (2016) nevner at flat struktur med mellomledere kan derfor være å foretrekke ved organisasjoner som ønsker å fremme kreativitet og innovasjon.

Samtidig som hensikten ved flatere struktur og selvstyrte team er å tone ned den tradisjonelle ledelsesfunksjonen – viser undersøkelser likevel at det er behov for ledelse, men da bare i en annen form (Hillestad, 2002). Dette omhandler både administrativ ledelse ved koordinering og kontroll av arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver, samt motiverende og mer relasjonsbasert ledelse som i form av tilbakemeldinger, coaching og tilstedeværelse av en klar og tydelig lederskikkelse. Det har vist seg at det i fleksible og flate organisasjonsmodeller er lettere,

sammen med ny teknologi å gjøre endringer i omgivelsene. Dette kan være med på å skape uklare strukturer som igjen er med på å synliggjøre usikkerhet og uforutsigbarhet. Dersom vi tolker formålet med at nye fleksible organisasjonsformer er å øke effektiviteten – kan dette også være med på å skape negative effekter som usikkerhet og frustrasjon, ved at nødvendige rammebetingelser forsvinner. For å unngå kaotiske situasjoner viser forskning til at mennesker har grunnleggende behov for visse restriksjoner/avgrensninger i jobbsammenheng (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). Knapphet av struktur og faste støttepunkter som finnes i hierarkiske modeller kan paradoksalt nok skape økt behov for ledelse. Hillestad (2002) påpeker at nødvendigheten av ledelse er større også ved flat struktur, og at lederskapet ofte har en tendens til å forsvinne i slike situasjoner.

Hillestad (2002) nevner at utviklingstrekk som konkurranse, ny teknologi, globalisering, kompetente arbeidstakere, kombinert med overordnede politiske føringer om modernisering, effektivisering og forenkling, har ført til økt press om organisatorisk og ledelsesmessige endring. Et resultat av denne utviklingen viser også hvordan organisasjoner beveger seg fra en mer hierarkisk avdelingsstruktur med kontroll og rapportering – til selvstyrte team med vekt på desentralisering, fleksibilitet og tverrfaglighet (Hillestad, 2002). Noe som kan minne om det nyere fenomenet; New Public Management (NPM) som hevdes å være en «familie» av moderniseringsideer for offentlig sektor, hentet fra privat sektor (Røvik, 2007). der kjernen dreier seg om moderne former for ledelse, som eksempelvis mer teamorientert syn.

2.7 Omstrukturering og motstand mot endring – endringskynisme

Innovasjon innebærer en rekke endringer. Omstilling, omstrukturering og tilpasning, som ofte hører med endringer, kan være krevende for enkelte, og det er gjerne i slike tilfeller at lederrolle gjør seg ekstra gjeldende. Det vil i denne delen bli gitt informasjon om hva motstand mot endring dreier seg om, for deretter å gå mer inn på hva som kreves av en leder når en slik situasjon oppstår.

Motstand mot endring, eller også kalt endringskynisme kan sees som negative konsekvenser av endring. «Endringskynisme» blir sett på som et negativt ladet ord, og gjenspeiler motstand mot

endring i varierende grad. Felles er at det gjerne er tidligere erfaringer med endring som potensielt får medarbeidere til å motsette seg nye endringer. En endringsprosess kjennetegnes ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt. Virkemidlene kan inkludere tiltak som omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon, samt permittering og nedbemanning (Amundsen & Kongsvik, 2008). Endringer utløses altså av forandringer i organisasjonens omgivelser.

En stor andel av endringsprosessene som settes i gang i organisasjoner, mislykkes. Faktisk har internasjonale undersøkelser vist at så få som ti prosent kan karakteriseres som vellykkede. Problemet endringskynisme oppstår når de ansatte opplever at det endres for endringens skyld, og ikke for å forbedre virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2008). Amundsen og Kongsvik (2008) presenterer fem elementer som utkrystalliserer seg, og danner grunnlaget for begrepet endringskynisme. Disse er (1) Endring for endringens skyld, (2) Resirkulering av ideer, (3) Paksisfjerne løsninger, (4) Manglende synliggjøring av resultater og (5) Pseudomedvirking. De fem hovedelementene har en sammenheng og overlapper hverandre.

En viktig grunn til at organisasjonsendringer oppstår er fordi de ansatte og deres rolle har forandret seg. Grovt sett kan vi snakke om en forskyvning fra vareproduksjon til «kunnskapsproduksjon». Arbeidstakernes kunnskap utvikler seg og har blitt stadig mer avgjørende for en virksomhets produkter, enten det er varer eller tjenester. I denne situasjonen er det blitt slik at de ansatte i mange saker faktisk vet bedre enn ledelsen (Amundsen & Kongsvik, 2008). Fra et lederperspektiv kan det nok tidvis kjennes tung å få med det brede lag av ansatte på «det nye» som en endringsprosess fører med seg. Mange av de nye løsningene lar seg ikke alltid gjennomføre, og en del av endringsforsøkene fremstår dermed som mislykkede. Tiltak for å unngå endringskynisme nevner Amundsen og Kongsvik medvirkning i form av bedre kommunikasjon, større deltakelse og demokratiske endringsprosesser (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 31). Under Oslo Business Forum (2016) omtalte leder av innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth, endring som en tidkrevende prosess. Hun nevnte også at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ofte ikke fører frem, er at de ikke *ledes*.

«Endring gjør at du automatisk møter motstand, som oftest er sunn, helt nødvendig motstand. Men du kan også oppleve destruktiv motstand og prosesser, de snakkes det lite om, men de finnes, og de må du stå i som leder og ikke gi deg fordi det begynner å bli litt slitsomt eller virker umulig å gjennomføre. Med tid er ingenting umulig. Da må man ikke gi seg, men lære ved å ta to steg tilbake for å komme fire frem. Det å jobbe med mennesker og arbeidsprosesser, det kommer ikke som en ekstrapakke når man kjøper et IT-verktøy. Da tror jeg ikke vi hadde hatt 70% mislykkede endringsprosesser. Det er de tingene som tar tid og blir undervurdert, men det er også denne delen av lederoppgaven som er mest interessant og utviklende» (Oslo Business Forum, 2016)

Krohn Traaseth er sterkt inspirert av professor Kotter ved Harvard Business School og hans åtte steg for å lede endringsprosesser. En modell de også følger i Innovasjon Norge. Disse stegene vil bli nærmere presentert i kapittelet under.

2.7.1 Hvordan lede endring?

Når det gjelder å lede endring, er Kotter den mest siterte forfatteren i verden på dette tema. I 1995 skrev han boken «Leading Change» som ble en internasjonal bestselger. Kotter (1995) presenterer åtte nødvendige skritt for kulturell endring. I 2102 endret han imidlertid sin visjon på organisatorisk endring, fra en organisasjon der endringen gjerne gjennomføres ovenfra og ned, mot en organisasjon av bottom-up-forbedringer. Endringen på denne visjonen er gjort på bakgrunn av at dagens organisasjoner ofte er mye større. I større organisasjoner vil en liten gruppe av endringsledere ikke være nok å endre prosessene; disse organisasjonene trenger «en hær av frivillige for forbedring». Kotter (1995) sier at minst 10% av organisasjonen skal delta aktivt i forbedringsprosesser for å holde kultur for kontinuerlig forbedring i gang. De andre trenger ikke nødvendigvis å delta i forbedringer, men trenger å ha en forståelse om hva som gjøres.

Kotter (1995) mener at de åtte stegene for organisatoriske endringer må implementeres etter rekkefølge for å øke sjansen for å lykkes. Dersom en hopper over ett trinn kan dette føre til en

føre svikt i endringsprosessen. Det første trinnet består av å «**creating urgency**», også oversatt til å *skape en forhastet hendelse* og handler om at medarbeiderne i organisasjonen må bli overbevist om at den nåværende tilstanden i organisasjonen ikke er den riktige å møte fremtiden med. For å skape forståelse for at en endring må foretas nevner han en såkalt «brennende plattform» som er nødvendig å opprette før noen i organisasjonen er villig til å endre noe.

Når det er haster, kan *en koalisjon for endring defineres*, som skal omfatte personer som har makt, kunnskap, troverdighet og lederegenskaper. Kotter (1995) anbefaler da å unngå «store ego's» i sammensetning av koalisjonen. Dette for å heller fokusere på hva som gagnar fellesskapet. Et vellykket team er basert på tillit mellom gruppemedlemmene og et felles mål.

En visjon skal da være definert, for (1) å forenkle detaljerte beslutninger, (2) for å oppmuntre folk til å ta ansvar selv og (3) koordinere et stort antall handlinger. Når visjonen er klar, kan alle ansatte selv bestemme hva som må gjøres for å forbedre situasjonen uten kontinuerlig å diskutere disse handlingene med kolleger eller lederen.

Trinn 4 er å *utvikle aksept blant gruppemedlemmene*, ved å dele visjonen så ofte som mulig. Kotter råder til å avse to minutter i et møte, fem minutter på slutten av en samtale, eller gjøre tre korte forbindelser til visjonen i din neste tale. Det spiller ingen rolle hvor mye tid du brukte å snakke om oppdraget, så lenge det er klart at du tror på det, og dine handlinger er basert på retningen gitt av visjonen. Dette vil føre til at flere mennesker tror på og endrer sin atferd mot visjonen.

Trinn 5 innebærer å *muliggjøre tiltak i organisasjonen*, ved å endre systemene i organisasjonen som ikke dreier seg om endring mot visjonen. Det må derfor stilles spørsmål, opprettes diskusjon som kan utfordre systemene. Tiltakene kan være *kortsiktige mål* som en pekepinn på at arbeidet som blir gjort faktisk fungerer. Kotter legger også vekt på at det ikke bare er viktig å fokusere på langsiktige forbedringer, det som er beskrevet i klassisk lean litteratur, men også fokusere på små forbedringer underveis som vil vise seg på kort sikt.

Den neste utfordring er å *opprettholde den vekst av forbedringer*. Hold på å lære fra den siste prosessforbedring. Hva gikk rett? Hva gikk galt? Ikke hvile etter en term forbedring kort. Bare holde på forbedring uten ende.

Tilslutt handler det om å *forankre endringene i organisasjonskulturen*. Folk vil bare endre sin atferd når de ser sammenhengen mellom de nye verdiene og atferd i kombinasjon med de forbedrede resultatene av prosessene. Avslutningsvis påpeker Kotter (1995) viktigheten av å markere positive endringer, snakke om resultatene og reisen det tok å komme dit og offentlig anerkjenne mennesker som spilte en viktig rolle i endring og snakke om de nye verdiene.

Del 3

2.8 Ledelsesteori

Hittil er det blitt nevnt viktigheten av innovasjon og organisasjonsstruktur. I denne delen vil formålet være å se på prinsipper for god ledelse, samt hvordan ledelsen best mulig kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Før en kommer inn på dette er det naturlig å gi en avklaring på hva ledelse innebærer. Ledelse defineres av Røvik (2007) som en «*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning, primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*». Denne avgrensningen av ledelsesbegrepet tilsvarer at lederen bruker seg selv som person for å praktisere innflytelse eksempelvis gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer, eller gjennom å fremstå som en rollemodell for sine ansatte. Videre kan lederen påvirke andre gjennom for eksempel å definere arbeidsoppgaver, lage regler for beslutninger ta beslutninger, sette retning/mål, utøvelse av makt, eller andre strukturelle trekk (Røvik, 2007).

Jakten på DNA'et på en fullkommen leder vil fremdeles være vanskelig å finne. Det finnes derimot en trekkteori som er opprettet på ideen om at det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å forklare deres typiske tenkesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd. Trekkteori er belyst gjennom flere tusen vitenskapelige studier, og personlighetspsykologisk forskning har avdekket en lang rekke implikasjoner. Egenskaper som motivasjon og empati har vært sentrale i forskingen for en god leder (Røvik, 2007).

Renessansens Machiavelli (f.1469- d.1527), kan referere til en noe hardere lederstil, og mislikte både feige ledere og ledere som ikke forsto maktens vesen. Machiavelli var kritisk til ledelsesfilosofier som tar utgangspunkt i at mennesket er godt og at alle vil jobbe sammen mot et felles mål for organisasjonen (Bjartveit & Eikeset, 2008). Ifølge Machiavelli er ikke mennesket bare godt, det er også ondt. Han mente at mennesker drives av egne ambisjoner og

«nedverdiggende» smålighet. Han skriver om utakknemligheten, grådigheten og misunnelsen. Rennansetenen mener at når ledere feiler, er det fordi de ikke forstår mennesket slik det virkelig er. I dagens ledelseslitteratur tier man imidlertid med de mørke aspektene ved mennesket som Machiavelli trekker fram (Bjartveit & Eikeset, 2008).

2.9 Prinsipper for god ledelse rettet mot medarbeiderdrevet innovasjon

En leder som ønsker å fremme medarbeiderdrevet innovasjon bør, i motsetning til Machiavellis anbefaling, være mindre opptatt av å få gjennom sine meninger og mer fokusert på å lytte til dem man er leder for. I en rapport utarbeidet av International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning blir det lagt frem verktøy for hvordan ledere kan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Arbeidslivet, 2012). Her blir medarbeiderinvolvering nevnt som en viktig faktor for god ledelse.

Medarbeiderinvolvering i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere, og er bygget på gjensidig tillit. Ledere som investerer mye tid på medarbeiderdrevet innovasjon beskriver ledelse som krevende, og samtidig tryggere, enn mer tradisjonelle måter å utøve ledelse på. Dette begrunnes i rapporten med at man gir fra seg innflytelse og makt, samtidig som man får synlige medspillere. En slik måte å arbeide med innovasjon, betyr også at lederne er tydelige på at de ønsker bidrag fra medarbeidere (Arbeidslivet, 2012).

For å lede medarbeiderdrevet innovasjon må ledere være så trygge på endring at de våger å gi medarbeidere frihet til å utvikle ideer uten selv å påvirke (Arbeidslivet, 2012). På bakgrunn av litteratur og forskning som er gjort innenfor denne tematikken, er det særlig fire kjennetegn som går igjen som suksesskriterier for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Disse er tillit, kommunikasjon og informasjonsdeling, åpenhet og autonomi (Fische, 1998, Arbeidslivet, 2012, Aasen & Amundsen, 2015). Hver enkelt av disse kjennetegnene kan gi en indikasjon på hva leder kan gjøre for å tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.9.1 Tillit

Virksomheter som lykkes med MDI, preges av gjensidig tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Tillit bygges gjennom at medarbeidere gis reelt ansvar, men avhenger også av at medarbeiderne tar imot ballen når den kastes. I en artikkel for Magma, nevner Fische (1998) at tillit er en grunnleggende forutsetning for lederskap. Artikkelen baserer undersøkelsene på 12 intervjuer av norsk næringslivs mest sentrale ledere. Tema for intervjuene var ledelse og motivasjon. Ett av hovedresultatene fra undersøkelsen viser at tillit er en av de mest grunnleggende forutsetningene for godt lederskap. Det diskuteres så hvilken effekt tillit har som gjør det så sentralt.

En leder er avhengig av andre mennesker for å skape resultater, og medarbeiderne i organisasjonen er å anse som organisasjonens viktigste ressurs. En faktor som få er bevisst over, er hva tilliten betyr for lederens påvirkningsmuligheter. En leder er fortsatt avhengig av makt og innflytelse for å kunne få alle til å gå i samme retning og skape trygge vekst- og samarbeidsmuligheter for den enkelte. Dilemmaet kan ligge i at maktbalansen er annerledes i dag. Det kan eksempelvis være ledere som befinner seg i en situasjon hvor de skal lede mennesker med lengre utdanning og erfaring enn dem selv. Sørhaug (1996) beskriver et arbeidsliv som er snudd opp-ned de siste 10-15 årene, og trekker frem utfordringene som oppstår i et arbeidsliv der den som sitter på toppen ikke nødvendigvis kan mest. Tradisjonelt har lederen hatt direkte kontroll med sine medarbeidere, men nå i dag, administreres og kontrolleres medarbeiderne i høyere grad selv (Sørhaug, 1996).

Litteraturen snakker ofte om "tillit" som om det var en enestående ting. Fische (1998) beskriver tillit som en relasjon mellom en som fortror og en som blir betrodd. Det tar tid å bygge opp et tillitsforhold, og krever tid av begge parter å stole på hverandre. Til gjengjeld når et tillitsforhold er opprettet, opplever ledere tillit som en investering over tid. Investering i form av økt ansvar- og myndighet, økt grad av fleksibilitet, samt utvikling av gode relasjoner (Fische, 1998).

2.9.2 Kommunikasjon og informasjonsdeling

Kommunikasjon er avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjoner utvikler sin visjon og setter sine mål, og når ledere fatter beslutninger og handler på vegne av organisasjonen.

Dersom informasjonstilgangen svikter, blir analyser og situasjonsbeskrivelser lett ufullstendige, eller i verste tilfellet feil. Kommunikasjon er også avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjon, og kommunikasjon kan være avgjørende for å sette planer ut i livet. Sett fra et overordnet ledelsesperspektiv er kommunikasjon også et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. Det forutsetter også av leder at det som blir informert om, kommuniseres på en slik måte at budskapet blir forstått og akseptert blant medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

For at organisasjonen skal kunne utvikle seg må kommunikasjonen fungere slik at det blir en jevn informasjonsflyt uten misforståelser og tilbakeholden informasjon (Trevail, Fuller & Ind, 2012).

En organisasjon består av flere individer som besitter verdifull kunnskap. Taus kunnskap er et eksempel på en kommunikasjonsform der informasjon gjerne er vanskelig å forklare. Det er derfor viktig at organisasjonen bruker tid på å omformulere den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap, slik at det kan deles blant resten av organisasjonen. På den måten kan medarbeiderne lære av hverandres gode løsninger. Behandling av informasjon blir sett på som en sentral lederoppgave, og det vil derfor være viktig at det lages retningslinjer for informasjon som ikke deles i rutiner. Det sentrale under valg av kommunikasjonskanal er hvilken mulighet kanalen gir for å formidle rik informasjon. Med tanke på rask tilbakemelding, kunne benytte naturlig «muntlig språk» og at sender og mottaker kan tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Skal man få kreative ideer fra den enkelte og samtidig få medarbeidere til å ville samarbeide, må dette utdypes og være noe som er av felles forståelse for alle i organisasjonen (Chesbrough, 2003). Utarbeidelse av informasjonsflyten inn og ut av organisasjonen er en stor oppgave. Dette innebærer blant annet å beskrive ulike typer informasjon, hvilke kilder de kommer fra og hvilke kanaler de skal gå via, hvordan de skal bearbeides og på hvilken måte informasjonen skal gå ut igjen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Chesbrough (2003) skriver i sin artikkel at desto mer ansatte vet om hva som foregår i organisasjonen, desto mer ønsker de å bidra til å løse problemer. Informasjonsdeling er derfor svært viktig da dette kan medføre økt motivasjon til ansatte.

Det er vanlig å skille mellom to kanaler, en for skriftlig og en for muntlig informasjon. De skriftlige kanalene begrenser mulighet for rik informasjon, som vil si at det er begrenset for hvor mye informasjon som kan overføres i en melding. All muntlig kommunikasjon gir derimot mulighet for å enklere bli forstått gjennom verbal og non-verbal kommunikasjon og raskere tilbakemelding. Det er derfor stor forskjell på kanalens evne til å formidle informasjon på, noe som er viktig for organisasjonen å være klar over slik at man kan tilpasse informasjonsflyten deretter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For å kunne tilrettelegge for god informasjonsflyt innad i organisasjonen burde medarbeidere og ledelsen være mottakelig for det som blir sagt. Mottakelighet i en organisasjon handler om å lytte og være tilstede (Røvik, 2012).

2.9.3 Åpenhet

I en organisatorisk kontekst defineres åpenhet som det å være mottakelig for nye ideer og forslag, samt møte mennesker uten fordommer (Trevail, Füller & Ind, 2012). Åpenhet har ofte en sammenheng med det å lykkes med innovasjon. Dette kan muligens høres banalt ut, men er lettere sagt enn gjort. Mange organisasjoner har en tendens til å tenke at deres egne ideer er de beste. Mye handler derfor om at leder bevisstgjør sine medarbeidere til å være mottakelig for nye innspill fra andre enn seg selv. Co-founder av Sun Microsystems, Bill Joy er kjent for sitt ledelsesprinsipp som går ut på at uansett hvem du er, så jobber de smarteste menneskene for noen andre enn deg selv (Lakhani & Panetta, 2007). Åpenhet går på det å være åpen for forslag, ikke bare internt, men også eksternt. Åpenheten handler mye om at sakene som diskuteres i ulike fora er tilgjengelige for alle som ønsker innsyn. I mange tilfeller handler det rett og slett om at medarbeiderne opplever at det finnes en generell åpenhet blant ansatte på arbeidsplassen. Den lederen som ikke er ekte interessert og lyttende i forhold til sine medarbeidere, makter neppe å spre en følelse av åpenhet og lav terskel for innspill (Trevail, Füller & Ind, 2012). Dette gjelder uavhengig av ledernivå. Mangel på åpenhet og høy terskel for innspill vil føre til redusert innovasjonsevne (Arbeidslivet, 2012)

En motsetning til dette, som eksisterer i de fleste organisasjoner er *gatekeepere*. En *gatekeeper* er en person eller en gruppe i organisasjonen som har et ønske om å begrense andre menneskers valg (Trevail, Füller & Ind, 2012). Det kan i noen sammenhenger være fordelaktig med kritiske perspektiver i organisasjonen for å unngå gruppetenkning. Faren, på den andre siden, vil være at

gatekeepers kan være med på å tappe energi, motivasjon og kreative ideer fra medarbeidere. Dette kan eksempelvis medføre at man ikke får like rask tilgang på de nyeste trender som er i markedet, og man vil ha vanskeligheter med å holde følge med ledende aktører.

Oppsummeringsvis kan en leder lykkes med å skape åpenhet ved å skape et klima der medarbeidere og ansatte ønsker å være åpne om idéer og forslag. Dersom en får til å skape et klima for dette, vil sannsynligheten for å lykkes med innovasjon øke drastisk (Tidd og Bessant, 2014, 139-141).

2.9.4 Autonomi

Dette begrepet kunne vært kalt for selvstendighet, uavhengighet eller selvstyre. Ordet «autonomi» kan imidlertid sies å dekke alle disse tre nyansene. Autonomi handler også om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar i forhold til ulike arbeidsoppgaver (Aasen og Amundsen 2011). Dette vil gi dem en mer helhetlig forståelse av virksomheten, forutsatt at de også har en viss innsikt i arbeidsoppgavene andre utfører. Autonomiske strukturer kan ha positiv effekt på det de kaller innovativ atferd blant arbeidere (Aasen og Amundsen 2011). Slik vil grunnlaget for nye idéer og forslag til forbedringer bli utvidet. For ledere handler dette mye om å være villig til å gi fra seg autoritet. Autonomi innebærer ikke bare å gi medarbeidere mer ansvar, men også om at ledere faktisk delegerer myndighet. For medarbeidere kan det å lære mer om egen virksomhet og å ha mulighet til å påvirke på ulike måter, være veldig motiverende (Arbeidslivet, 2012).

Autonomi er en motivasjonsfaktor i arbeidslivet og vil si å ha frihet og rom til å handle og ta egne beslutninger når man utfører sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976)

Det legges til grunn at ledere og medarbeidere på alle nivå kan utnytte sine kreative talenter, ferdigheter og kompetanse på selvbestemte måter. Det skapes rom og frihet til å utføre arbeidsoppgavene selv, og i arbeidssammenheng kan dette bety å utføre arbeidet utenfor arbeidsgivers lokaler, som eksempel hjemmekontor. Svalund (2003) beskriver at autonomi i sterk grad dreier seg om selvrefleksjon og forståelse av egne muligheter og valg ut fra et sosialt ståsted. Ledelsen innblandinger i from av kontroll kan snarere forstyrre, enn stimulere naturlige og dynamiske prosesser i organisasjonen (Gjelsvik, 2007).

Kapittel 3

3.0 Design og metode

Metode handler om å fremskaffe kunnskap (Berg og Lune, 2011). I dette kapitlet vil det redegjøres for fremgangsmåten som er valgt for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Fremgangsmåten har tatt utgangspunkt i en kvalitativ metode hvor det først vil bli redegjort for bakgrunnen av metodevalget. Deretter vil det i kapitlet bli sett nærmere på hvordan datainnsamlingen har foregått, og hvilke metoder som er brukt for å samle inn data. Avslutningsvis vil det foretas kritiske vurderinger av datainnsamlingen i forhold til hvordan den har blitt utført, samt hvordan dette kan påvirke resultatene. Teorien har påvirket datainnsamlingen, i form av at oppbyggingen av intervjuguidene og tar utgangspunkt i temaer fra teorien. Dataene som er samlet inn har gjennom hele prosessen vært nøye overveid.

3.1 Tilknytning til forskningsprosjektet

Fokusområdet for oppgaven var bestemt på forhånd, med få justeringer sammen med oppdragsgiver. På et tidlig stadium ble det gjennomført møter med TINE FoU, der det ble gjort en kartelling av organisasjonskart, rollebeskrivelse, innovasjonsprosess og strategi. Oversikt over organisasjonskart og rollebeskrivelse ga en god pekepinn på hvilke personer som kunne være nyttig ressurs for forskningsprosjektet. Oppgaven har som hensikt å gi innblikk i hvordan innovasjonsprosessen foregår og undersøke ledelsens rolle. Ledernes rolle skal undersøkes nærmere ved hjelp av dybdeintervjuer.

Oppgaven bygger på innspill og kunnskap fra oppdragsgiver, og vil kunne bidra positivt til hvordan teori fungerer i praksis. Målet er at denne masteravhandlingen skal kunne tilføre forskningsprosjektet ny kunnskap, og bidra til å styrke kunnskapen rundt ledernes rolle for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette innebærer at masteroppgaven utformes som en undersøkelse av fem intervjuer, supplert med data av innovasjonsprosess og organisasjonskart/rollebeskrivelse, samt teori.

3.2 Reliabilitet og validitet

Før det skal foretas et design- og metodevalg er det viktig å tenke på oppgavens etterprøvbarehet. Med dette presenterer Askheim og Grenness (2008) begrepene; *reliabilitet og validitet* som benyttes når undersøkelsens resultater skal kvalitetssikres. Undersøkelsens reliabilitet handler først og fremst om i hvilken grad det er mulig for en annen forsker, ved en annen anledning og med tilsvarende sett datainnsamlingsprosedyre, å være i stand til å gjennomføre undersøkelsen og oppnå tilsvarende resultat. Dette betraktes som kravet om etterprøvbarehet (Askheim & Grenness 2008, s. 22). Når det gjelder kravet til validitet, menes det her at resultatene ikke bare må være pålitelige, men også gyldige. Spørsmålet som blir aktuelt å stille i dette kapittelet er om hvorvidt dataen faktisk avspeiler de fenomener eller variabler en er interesserte i å måle (Askheim & Grenness 2008, s. 24).

3.3 Forskningsdesign

Hvilket forskningsdesign som velges vil ha konsekvenser for både oppgavens troverdighet og ens etterprøvbarehet (Jacobsen 2005, s. 87). Et undersøkelsesopplegg kan deles inn i to ulike kategorier; om hvorvidt studien ønskes å gå i bredden eller i dybden, og om studien er beskrivende eller forklarende (Jacobsen 2005, s. 87). Undersøkelsen som ønskes å benyttes i denne oppgaven vil ha som formål å gå i dybden for å få frem flest mulige nyanser. I tillegg er det ønskelig at oppgaven forklarer hvorfor fenomenene er som de er, og på bakgrunn av dette blir kausalt design mest relevant å bruke. Dette vil bli skrevet om mer inngående under. Når en studie skal gjennomføres må det på et tidlig stadium tas stilling til hva som skal undersøkes og hvordan gjennomføringen skal foregå (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, s. 73). I forskning betegnes dette som forskningsdesign, der hovedformålet er å sikre at en når sine forskningsmål. Med design menes å planlegge. Ved planleggingen av kvalitativ forskning behøver man ikke nødvendigvis å være like strukturert som ved kvantitativ forskningsdesign (Askheim og Grenness 2008, s. 66). Fraværet av analytisk hovedretning er nemlig ett av kjennetegnene for kvalitativ forskning. Likevel er det noen retningslinjer som bør inngå i forskningen som; hva som skal fokuseres på, hvem som er aktuelle informanter, samt hvor og hvordan undersøkelsene gjennomføres. Innenfor metode opererer man gjerne med tre ulike typer av design (Askheim & Grenness, 2008, s. 68). De to første designene, det kausale og det beskrivende, blir ansett som

typiske for kvantitative undersøkelser. Ved kvalitative forskningsstudiet er det da gjerne eksplorative design som blir benyttet (Askheim & Grenness 2008, s. 69). Under denne typen design, er det i tillegg fire undertyper som er tilpasset oppgavens formål: fenomenologisk design, casedesign, etnografisk studie og Grounded Theory-design. Blant disse er det i denne oppgaven valgt å benytte casedesign. Ved organisasjonsforskning er det vanlig å benytte casestudier fordi hensikten er å tilegne seg mye informasjon som mulig om én eller få enheter (Askheim & Grenness 2008, s. 70), som i dette studiet med TINE som organisasjon. Casestudier kjennetegnes ved et undersøkelsesdesign som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller caser. Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet som en gruppe individer eller en organisasjon, undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng (Askheim & Grenness 2008, s. 70).

3.4 Casedesign

Forskningsdesign er en prosedyre for å kunne besvare forsknings spørsmål, som Blakie (2010, s.39) definerer; «*Research design refers to the process that links research questions, empirical data and research conclusions*». I dette studiet benyttes casestudie, dette er valgt ut fra en nødvendighet om en reell kontekst for å belyse problemstillingen. Casestudier er nyttig for å kunne forstå sosiale- og komplekse fenomener (Yin, 2003). Ønske er ikke å samle inn generell data for store utvalg, men derimot å få så mye informasjon som mulig fra hver enkelt informant. En casestudie åpner for flere mulige datainnsamlingsmetoder (Yin, 2003). Innsikt om informantenes erfaringer, holdninger og opplevelser rundt temaet innovasjon er vesentlig. Casestudie kjennetegnes ved at undersøkelsesdesignet er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter. Studie dreier seg om gruppe individer eller en organisasjon, der hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng (Yin, 2003). Undersøkelsen baserer seg på flere datakilder, for dermed å sikre en mest mulig grundig og detaljert undersøkelse. Et casestudie kan velges enten fordi det er typisk for det feltet en jobber innenfor, noe som legitimerer overførbarheten av de funn man gjør, eller det kan velges fordi det er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på området (Askheim & Grenness 2008, s.72).

Casestudie kan vise seg å gi verdifull innsikt for forskeren, men det er også viktig å belyse eventuelle ulemper eller utfordringer. Det blir blant annet diskutert om hvorvidt metoden er for subjektiv eller har for liten utvalgsstørrelse i utarbeidelsen for å kunne gi relevant informasjon. Flyvbjerg (2006) argumenterer om dette i sin artikkel; «Five misunderstandings about case study research» hvor han nevner grunner som at det kan oppstå tendenser som gjør at en lettere kan bekrefte forskerens forutinntatte forestillinger. Man kan dermed ha vanskeligheter med å generalisere på grunnlag av et enkelt tilfelle. På bakgrunn av dette kan det være ekstra utfordrende å utvikle generelle påstander og teorier.

3.5 Metodevalg

Neste steg i en forskningsprosess omhandler metodevalg. En metodisk tilnærming gir en systematisk måte å stille kritiske spørsmål, samt en ryddig måte å komme frem til løsninger på (Askheim og Grenness 2008, s. 21). I litteraturen blir det presentert to datainnsamlingsmetoder; kvalitativ- og kvantitativ metode (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2010). Disse to retningene er ikke motstridene, det finnes derimot styrker og svakheter som også gjør det mulig å kombinere dem sammen. Utgangspunktet for hvilken fremgangsmåte som benyttes bestemmes ut ifra hver enkel problemstilling, slik at mest mulig relevant kunnskap blir belyst (Jacobsen, 2005, s. 125). I denne oppgaven sees det mest hensiktsmessig å besvare problemstillingen ved kvalitativ metode. Dette er fordi en på bakgrunn av teori ønsker å dykke dypere i temaet. Denne metoden lar en komme nærmere inn på informanternes meninger, og det gir mulighet til å skaffe fyldigere og beskrivende informasjon om det som studeres. Få enheter vil gi flere variabler, så av den grunn vil menneskers handlinger og meninger være av stor betydning (Askheim & Grenness 2008, s. 22). Utfallet av denne oppgaven vil preges av egne tolkninger. Dataene som hentes kommer fra et fåtall personer og vil dermed ikke gi generaliserbar data. Det er også større fokus på å utvikle en god forståelse av temaet og skape kunnskap som kan anvendes for å studere et slikt tema videre.

I kvalitative studier er utvalgene ofte små, og en ser gjerne at 5-6 individer blir intervjuet (Askheim & Grenness 2008, s. 21). Som en del av forskningsprosessen ønskes det å arbeide med et bestemt utvalg, for å best mulig kunne gi svar på problemstillingen. Her nevner Askheim og Grenness (2008) strategisk eller teoretisk utvalg for å definere brukes for å angi hva dette handler

om. Detaljer, åpenhet og samtaler med hver enkelt respondent er positive faktorer knyttet til en kvalitativ tilnærming (Jacobsen 2005, s. 129). Det mest hensiktsmessige ved bruk av en slik metode er å få frem den «riktige» forståelsen av det respondentene formidler av sine fortolkninger. En annen ting som kjennetegner kvalitativ metode er at forskeren ønsker å anlegge et holistisk perspektiv, altså at individer eller grupper sees i sin helhet og ikke reduseres til enkelte variabler. Derfor fokuseres det på meningsfullhet og hvordan informantene tenker og handler til vanlig. Selv om kvalitative studier bør forholde seg til noen retningslinjer, er det likevel stor grad av fleksibilitet (Askheim & Grenness 2008, s. 13)

3.6 Datainnsamling

I denne studien er det benyttet individuelle dybdeintervjuer hvor hensikten er å avdekke forskjellige motiver, samt skape dypere holdninger til begrepet kultur og innovasjon i organisasjonen (Askheim & Grenness 2008, s. 88). Arbeidsmiljø, visjon og kommunikasjon er sentrale begrep som en vil finne svar på, og derfor er det hensiktsmessig å benytte seg av dybdeintervjuer. På denne måten kan en innhente personlige meninger, holdninger og erfaringer. Individuelle dybdeintervjuer gir også muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjusituasjonen, hvilket kan være utfordrende i eksempelvis fokusgrupper (Askheim & Grenness 2008, s. 89). Fokusgrupper være vanskelig å gjennomføre, spesielt da det å samle fem ledere til samme tid og sted kan by på vanskeligheter. Dybdeintervjuer er ofte tidkrevende å gjennomføre (Askheim & Grenness 2008, s. 88), noe som kan være en utfordring da en i begrenset tidsperiode for gjennomføring av intervjuer. Informantene skal bli oppsøkt, intervjuene skal gjennomføres, hvilke som kan ledes til at tidspresset øker ytterligere.

3.6.1 Dybdeintervju – Semistrukturerte intervjuer

Intervju er samfunnsforskningens mest brukte kanal for innhenting av data (Aase & Fossåskaret 2015, s. 103). Innsamlingsmetoden som er ønskelig å bruke under masteravhandlingen er dybdeintervjuer. Fordelene ved dybdeintervju er blant annet man har mulighet til å innhente mer informasjon fra hver informant, samt avdekke dypere holdninger (Berg & Lune, 2011). Gjennom

intervjuene er det ønskelig å få en detaljert beskrivelse av informantenes meninger og erfaringer. Dette håper å kunne bidra til å gi en bedre forståelse av oppgavens tematikk.

For å innhente så mye informasjon som mulig vil det være mest relevant å legge opp til at informantene kan kunne snakke åpent og fritt, det vil si en semi-strukturert utforming av intervjuene. Ved et semi-strukturert intervju kan forskeren stille åpne- og/eller tematiserte spørsmål. Informanten får friere handlingsrom enn ved et strukturert intervju, samt større mulighet til å snakke mer utfyllende rundt spørsmålene som blir stilt (Askheim & Grenness 2008). Dette har gjort det mulig i denne studien å tilpasse hvilke spørsmål som skulle stilles i de ulike intervjuene. En annen fordel ved slike intervju, i motsetning til en strukturert intervjuform, er at forskeren kan avdekke og undersøke nye ting underveis gjennom hele forskningsprosessen fordi antakelser ikke er fastlagte på forhånd, men at det er lagt opp til en viss grad av fleksibilitet. Ved en slik intervjusituasjon er det viktig at forskeren forsøker å beholde seg så nøytral som mulig.

Rapley (2008) argumenterer for at en som forsker aldri helt kan være nøytral i en intervjusituasjon, og mener at selv om man opptrer nøytralt er det unngåelig at forsker ikke påvirker intervjuobjektet. Han argumenterer for tre ulike tilnærminger en kan ha som intervjuer: En tradisjonell tilnærming kalt fasiliterende og nøytral der intervjueren forholder seg mest mulig nøytral men er en interessert tilhører, en tilnærming der intervjueren er fasiliterende og samtidig avslører noen av sine egne holdninger til emnet (self-disclosure) og en som ser på intervjuet som et «samarbeidsprosjekt» der både intervjuer og intervjuobjekt bidrar til å skape data sammen. Rapley (2008) understreker at ingen av disse måtene å intervju på produserer bedre data enn andre, men er der viktig å være bevisst over en selv som forsker i forskningsprosessen.

3.6.2 Utvelgelsesprosess

I en utvelgelsesprosess settes det ulike kriterier for utvalget en ønsker å intervju. Det er mulighet til å velge ut ifra et tilfeldig utvalg eller et strategisk utvalg. Dette studie har som hensikt å generere overførbar kunnskap, samt å skaffe mer utfyllende kunnskap om fenomenet. På bakgrunn av dette kreves det at en er sikker på at de som intervjues har tilstrekkelig kunnskap om tema. Utvelgelsesprosessen har dermed et klart mål, noe som i metodelitteraturen kaller for

strategisk utvalg. Strategiske utvalg «(..) bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut i fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant» (Grønmo 2004, 88). Teoretisk metningspunkt oppstår når utvalget er stort nok til at en ny enhet ikke tilfører noe vesentlig nytt.

Etter nøye kartlegging av organisasjonsstrukturen i TINE ble det i samråd med TINE, valgt ut de respondentene som kan ha størst nytteverdi for å besvare oppgavens problemstilling. I forkant av utvelgelsen måtte det også legges en forutsetning at respondentene kunne stille, samt ta av sin tid til forskningsstudiet i perioden det skulle innhentes informasjon. Det ble satt en avgrensning på fem respondenter, et nummer som burde være tilstrekkelig for å kunne gi et nyansert bilde på hvordan organisasjonen er strukturert i dag. Samtidig er hensikten at respondentenes skal kunne bidra med sin kunnskap og ledererfaring for å gi innspill til hvordan innovasjonsarbeidet fungerer og om det eventuelt er rom for forbedring. Respondentene som er valgt ut har alle ulike utdanningsbakgrunn og ulike, men lang, fartstid i organisasjonen. Ulike bakgrunn kan i denne sammenhengen sees på som noe positivt, da oppgaven styrkes gjennom å hente frem ulike oppfatninger som kan gi inspirasjon av hvordan en kan jobbe i organisasjonen.

Det må selvsagt tas i betraktning at dersom utvalget av respondenter hadde vært større, kunne sannsynligheten for flere innspill vært større. Men med tanke på oppgavens tidsbegrensning vil det i denne sammenhengen være for omfattende om foretatt dybdeintervjuer med flere. En annen utfordring ved semistrukturerte intervjuer kan være at det er vanskelig å vite om informasjonen som er innhentet er god nok. Fem respondenter kan være tilstrekkelig i forhold til metningspunktet, men det ble likevel gjort en avgrensning på bakgrunn av et utvalg var da å betrakte som et troverdig utvalg.

3.6.3 Utvikling av intervjuguide

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden er det viktig å skape en oversikt over det som er ønskelig å forske på. Problemstillingen og forskningsspørsmålene legger grunnlaget for utviklingen av intervjuguiden. Særskilt forskningsspørsmålene blir brukt som retningslinjer til utforming av spørsmålene som blir stilt. De spørsmålene hvor det ble benyttet begreper, ble respondentene

spurt om de hadde kjennskap til begrepet, dersom ikke, fikk mulighet til å svare. Dersom deres svar ikke var utfyllende, ble det gitt tilleggsinformasjon for å gi en bedre forståelse. Både av den grunn for å unngå misforståelser og uklarheter. Det ble laget identiske intervjuer til alle de fem lederne for lettere å kunne sammenligne svarene. I etterkant, kunne det muligens gjort små justeringer tilpasset hver enkelt, for å få enda mer spesifikke svar. Men hensikten var å høre tolkningen og meningene til hver enkelt leder, for så å lettere sammenligne hva som ble svart på spørsmålene.

Intervjuguiden startet med en innledning, hvor det ble spurt om deres bakgrunn i form av alder, utdanning, eventuell annen yrkesbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen. For å skape en klarhet for informantene om hva som var hensikten med oppgaven, samt hva som skulle undersøke - kategoriserte jeg spørsmål innenfor fire ulike temaer denne oppgaven vil berøre. Det første temaet var dagens situasjon, der det var ønskelig å kartlegge oppfatning av organisasjonens situasjon i dag, hva som fungerer og eventuelt hvilke forbedringer som kunne blitt gjort. Andre temaet omhandlet *innovasjon* og ledernes forhold til dette begrepet og denne tematikken. *Organisasjonens struktur* var neste tema, der en så på hvordan arbeidsoppgavene fordeles og koordineres i organisasjon, og hvordan beslutningsmyndigheten mellom ledere og medarbeidere er fordelt. Deretter gikk det inn på temaet som omhandlet *ledelse*. Dette var et tema som hadde som hensikt å kartlegge hvordan lederne praktiserte ledelse i dag, hvilke egenskaper og verktøy som skulle til for å motivere og inspirere sine medarbeidere. *Kreativitet i organisasjonen* var så neste tema. Hensikten her var å komme inn på tema *medarbeiderdrevet innovasjon*, samt hva som lå til rette for at FoU skulle frembringe flere radikale ideer enn de gjør i dag. Avslutningsvis spurte vi om deres forhold til medarbeiderdrevet innovasjon, og om dette var noe de brukte mye ressurser på.

3.6.4 Utførelse av intervju

I forkant av intervjuene ble det arrangert kartleggingsmøter for å få en avklaring på hvordan organisasjonen fungerer i dag, frembringe relevant fakta, innhente informasjon om organisasjonsstruktur og innovasjonsprosess. Det viste seg å være nyttig informasjon å ta med seg til utforming av intervjuguiden, og til utførelse av intervjuene.

Etter respondentene svarte, og utvalget ble fastsatt ble intervjuguiden sendt på mail to dager før intervjuene. Hensikten med at intervjuguiden ble sendt på forhånd var for at respondentene skulle få muligheten til å stille forberedt. Tanken ved å stille forberedt var å innhente så mye informasjon som mulig fra hver respondent. Utvalget var begrenset og det var da viktig å kunne innhente så mange opplysninger som overhodet mulig. Dette viste seg å ha svært positiv effekt da hver respondent hadde laget notater til hvert intervju. På denne måten unngikk vi «stille stunder» der en ikke vet hva en skal svare, eller at respondentene kommer på ting de skulle sagt i etterkant av intervjuet. I tillegg ble intervjuguiden det også skrevet ut en kortfattet beskrivelse av studiet, og om hvorfor det var ønskelig å forske på dette.

Alle intervjuene ble gjennomført på TINE sine hovedkontor, herav tre intervjuer ble gjennomført på Kalbakken i Oslo og to intervjuer ble gjennomført på Måltidenes Hus i Stavanger. På forhånd var det avklart at all informasjon som fremkom under intervju skulle anonymiseres. Dette var med hensikt i at informantene skulle føle at de kunne betro seg til intervjuer. Samtidig som tanken var at informantene ville føle seg tryggere ved dele mer dersom deres navn ble anonymisert. Intervjuobjektene bestod av fem ledere i løpet av en periode på to uker. Respondentene brukte av sin tid arbeidstid til å gjennomføre intervjuene. Dette gjorde at en måtte planlegge godt i forkant, og sørge for at tidsrommet på én til to timer ble overholdt. Felles for alle respondentene var at de svarte nokså fritt på de temaene som de ble spurt om. De fleste ga tilstrekkelig og utfyllende svar og dersom det var noe som måtte utdypes ble det spurt om informantene kunne eksemplifisere det som ble sagt. I forkant av intervjuene, sammen med utsendelse av intervjuguide, ble det gjort oppmerksomhet på lydopptak. Ingen av respondentene hadde problemer med lydopptaket og det virket som de glemte dette i løpet av intervjuet. Det var en god og avslappet tone gjennom de representative intervjuene. Lydopptak gjorde så en kunne fokusere på intervjuets formål og dynamikk, noe som Kvale og Brinkmann (2009) poengterer viktigheten av. I tillegg til dette fikk vi også registrert ordbruk, tonefall, pauser og lignede. Disse faktorene er også med på å påvirke reliabiliteten. Transkriberingen som foregikk i etterkant av intervjuene ble også mer utfyllende ved bruk av lydopptak.

3.7 Metodiske utfordringer og refleksjon

Det er viktig å gjøre en metodisk refleksjon og stille seg kritisk til valg av metoder for å sikre validitet i funnene som fremkommer (Jacobsen, 2005). Blaikie (2010) uttrykker viktigheten av dette som *“No strategy is without its faults or limitations. Because of their deficiencies, researchers need to adopt a pragmatic attitude towards them”* (Blaikie 2010, s. 25). Da kvalitativ metode kjennetegnes ved å tilnærme seg virkeligheten gjennom mellommenneskelig prosesser (Berg og Lune, 2011), vil dette kunne påvirke forholdet mellom forsker og informantene. Jacobsen (2005) nevner at det perfekte metodiske opplegg blir ansett for å være forskning der man ikke på noen som helst måte lar selve forskningsopplegget påvirke det som undersøkes. Dette kan være meget utfordrende da resultatet av studiet er tolkning med utgangspunkt i forsker sin bakgrunn. Det vil derfor være viktig og kritisk kunne drøfte i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatet er et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Datainnsamlingen vil påvirke dataens gyldighet, altså validitet, da metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling. Jacobsen (2005) nevner to krav til undersøkelser der gyldighet går på å se om man faktisk måler det en ønsker å måle, og om den informasjonen som er samlet inn er pålitelig. Et viktig spørsmål for en forsker å stille seg selv i en forskningsprosess er om hvorvidt det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til. Jacobsen (2005) påpeker at de som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen. Den såkalte *intervjueffekten* kan forekomme, hvilket betyr at respondentene kan bli påvirket av hvordan forskeren uttrykker eller formulerer seg, ser ut eller kler seg. Konteksteffekten knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn på. Informantene som deltok ble intervjuet i naturlige kontekster, på egen arbeidsplass, enten det var på eget kontor eller på møterom. Det forekom ytterst få forstyrrelser i løpet av intervjuene. Intervjuene var avtalt på forhånd og en fikk inntrykk av at informantene virket forberedte. Det er vanskelig å avgjøre om intervju- eller konteksteffekten har oppstått eller ikke, eller i hvilken grad de kan ha oppstått, men det er likevel viktig at en som forsker er klar over muligheten for at disse effektene kan forekomme.

Kapittel 4

4.0 Resultat

I denne delen vil funnene fra kartleggingsmøtene og dybdeintervjuene bli lagt frem i form av resultat. Resultatene vil være basert på den teoretiske rammen i oppgaven, og tar kronologisk for seg hver enkel overskrift. Først vil det bli lagt frem en presentasjon av utvalget. For å beskytte informantene er det tatt hensyn til anonymisering og lederne vil av den grunn bli presentert som *Leder 1, Leder 2, Leder 3* etc. Deretter presenteres informantenes oppfattelse av innovasjon og nåsituasjonen, organisasjonsstruktur og perspektiv på ledelse. Ledelsesteorien baserer seg på fire nøkkelbegreper, disse er; *tillit, kommunikasjon og informasjonsdeling, åpenhet og autonomi*.

4.1 Utvalget

FoU i TINE består av 80 ansatte fordelt på 9 ulike avdelinger. Avdelingene representerer verdikjeden i organisasjonen, og innebærer alt fra produkt og teknologiutvikling - til emballasje og design. De 9 avdelingene har hver sin leder som er organisert sammen med resten av ledergruppen. Utvalget har basert seg på å hente informasjon sett utefra et lederspesspektiv, og er derfor kun bestående av ledere fra ledergruppen. Lederne i utvalget innebefatter FoU-sjef, konserndirektør, leder for strategi og styring, prosjektleder, samt leder produkt -og teknologiutvikling. De involverte informantene presenteres anonymisert og randomisert i skjema under:

| Informant | Presentasjon av informanter |
|------------------|--|
| Leder 1 | 53 år. Lang fartstid i TINE, og jobberfaring fra flere avdelinger i selskapet. Doktorgrad og relevant utdanningsbakgrunn. |
| Leder 2 | 41 år. Kortere fartstid i TINE, men relevant yrkesbakgrunn fra andre selskaper. Doktorgrad og relevant utdanningsbakgrunn. |

| | |
|---------|---|
| Leder 3 | 62 år. Lang fartstid i TINE, og jobberfaring fra flere avdelinger i selskapet. Doktorgrad og relevant utdanningsbakgrunn. |
| Leder 4 | 38 år. Nokså lang fartstid i TINE, og jobberfaring fra flere avdelinger i selskapet. Mastergrad og relevant utdanningsbakgrunn. |
| Leder 5 | 52 år. Lang fartstid i TINE, og jobberfaring fra flere avdelinger i selskapet. Doktorgrad og relevant utdanningsbakgrunn. |

Figur 2 Intervjuguide - Presentasjon av informanter

Gjennomsnittsalderen på utvalget som ble intervjuet er på 40,8 år. Felles for kandidatene som er blitt intervjuet er at alle har lang fartstid i TINE og god kjennskap til næringsmiddelindustrien. Med hensyn til at oppgaven skal konfidensialiseres er det noen opplysninger som er valgt å anonymiseres, som blant annet spesifikke årstall, kjønn, tidsrom - informasjon som er å betegne som gjenkjennelige. Dette også med bakgrunn i at i hvert intervju ble hver informant lovet anonymisering med hensikt at hver informant skulle føle tiltro og dele så mye informasjon som mulig. Fartstiden blir derfor regnet ut på samlet. De fem informantene har en samlet ansiennitet i selskapet på til sammen 100 år, noe som vitner om bred erfaring og god kjennskap til hvordan selskapet er organisert. Lang arbeidserfaring er imidlertid også en måte å få et innblikk i selskapets arbeidsmiljø, ulike avdelinger og drift. Det er en jevn fordeling av kvinner og menn blant ledere og generelt i selskapet. Alle kandidatene hadde høyere utdanning, og flere kunne også sikte med videreutdanning, kurs, eller fag innenfor innovasjon. Mange av informantene hadde god faglig kunnskap både innenfor- og utenfor deres arbeidsområde.

4.2 Innovasjon og innovasjonsarbeidet i TINE FoU

Innovasjon er en stor del av arbeidet i avdelingen for Forskning og Utvikling, og er noe det jobbes kontinuerlig med. For å sikre langsiktig konkurransekraft, jobber TINE hele tiden systematisk med nyskaping av produkter og med videreutvikling av produksjon, organisasjon og

tjenester. Innledningsvis ble det lagt opp spørsmål for å kartlegge forståelsen av innovasjon hos hver enkelt. Hver leder ble spurt om hva innovasjon innebar for dem, samt hvordan innovasjon er en del av deres jobbhverdag.

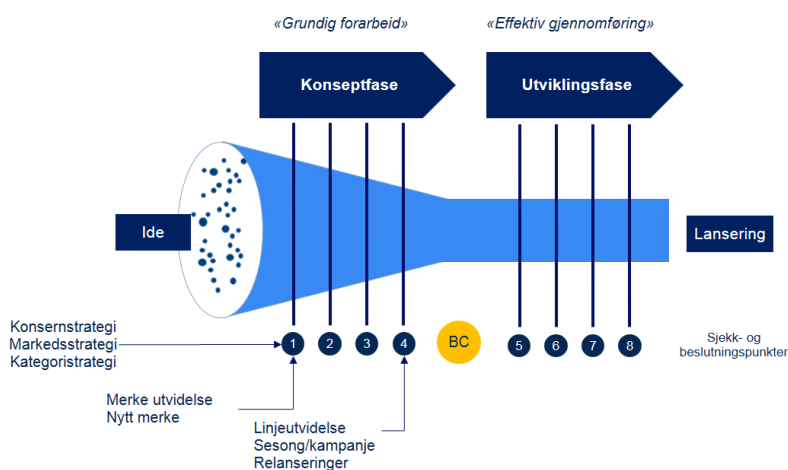
| Informant | Hva betyr innovasjon for deg? |
|------------------|--|
| Leder 1 | - <i>Penger i kassa, kommersialisering, effektiviserer og verdi for forbruker. Samt skape innsikt som ikke finnes fra før av.</i> |
| Leder 2 | - <i>Stadig gjøre forbedringer som interne arbeidsprosesser, eller bidrag til hvordan TINE gjør ting som innovasjonsprosess eller hvordan vi behandler melka vår på anlegget. Innovasjon er en del av hverdagen vår i avdelingen, men det er ikke sikkert andre har samme oppfatning som oss. Det er litt det vi jobber med i den nye strategien nå; å skape en felles forståelse om hva innovasjon innebærer.</i> |
| Leder 3 | - <i>Nyskapning, alt fra ide og til noe som blir nyttig for bedriften. Nyhetselementer, kan være mange ulike dimensjoner – forskningsbasert innovasjon og en blanding av ulike fagfelt. Jo mer blanding, jo mer nyskapende, jo ofte større verdi har det.</i> |
| Leder 4 | - <i>Utvikle eller forbedre noe nytt. Effektivisere måten å gjøre ting på i dag.</i> |
| Leder 5 | - <i>Det er ingen innovasjon uten at du skaper verdi for noen. Innovasjon kan du gjøre på flere plan. Forbedringer i produksjon og måten å gjøre ting på.</i> |

Figur 3 Intervjuguide - Hva betyr innovasjon for deg?

Det var interessant å legge merke at alle informantene ga ulikt svar på hva innovasjon innebar for dem. Informantene formulerte seg forskjellig, men virket enige om at innovasjon gjerne forbindes med noe nytt. Samtlige virket de positive på måten de beskrev betydningen av innovasjon på og betegnet innovasjon som noe fordelaktig for organisasjonen. I likhet med teorien påpeker en av lederne at innovasjon kan skje på flere plan i organisasjonen, både som produkt, men også som

prosess. Leder 2 forteller om at arbeidet med innovasjon og evne til økt innovasjonsgrad handler mye om måten en jobber med innovasjon på i avdelingen. Det blir samtidig nevnt av Leder 2 at innovasjon også « (...) kan også bety å stadig gjøre forbedringer som interne arbeidsprosesser, eller bidrag til hvordan TINE gjør ting som innovasjonsprosess eller hvordan vi behandler melka vår på anlegger».

Under kartleggingsmøtene og i intervju ble det lagt frem en beskrivelse av en innovasjonsprosess som FoU og andre avdelinger i TINE forholder seg til ved utarbeidelse av nye ideer og prosjekter. Innovasjonsprosessen til TINE FoU ser slik ut:



Figur 4 Presentasjon av innovasjonsprosess i TINE FoU

Leder 5 forteller at innovasjonsprosessen blir kalt for «fra ide til lansering» og fungerer som en kronologisk fremgangsmåte. Innovasjonsprosessen er inndelt i to faser; *Konseptfasen* og *Utviklingsfasen*. Konseptfasen sies å være den mest kreative delen der helt nye «radikale» ideer og prosjekter produseres. I utviklingsfasen er ideen allerede utarbeidet fra før, og prosessen dreier seg hovedsakelig om ferdigstilling av produkt, eller små endringer eller forbedringer som tilsetning av ny smak, mindre sukkerinnhold, nytt emballasjedesign eller lignende. Videre beskriver Leder 5 at utviklingsfasen naturlig nok krever mindre ressurser da grunnarbeidet er gjort fra før av. Siden det kun er små justeringer som skal til vil dette være en kostnadseffektiv måte å jobbe på, men er samtidig en måte som gir dårlig avkastning på lang sikt. Konseptfasen

blir derimot nevnt som en mer tidkrevende prosess, hvor det kreves lengre tid til utarbeidelse, planlegging og gjennomføring.

I presentasjonen fra ett av kartleggingsmøtene med TINE FoU, ble det lagt fokus på utviklingsfasen og tiltak som er gjort for å forbedre denne delen av prosessen. Et av tiltakene og endringene som er utviklet er en detaljert oppdragsbeskrivelse. Det vil si når nye ideer dukker opp kan man lettere få oversikt over hvilke ressurser som trengs for at prosjektet skal kunne gjennomføres. Ellers utenom dette er det lagt lite fokus på konseptfasen i innovasjonsprosessen. Leder 5 forteller at det er blitt satt av liten, eller ingen tid til utarbeidelse av denne fasen. Det er per nå satt opp arbeidsfordeling der deler av arbeidet er satt av til prosjektarbeid for kundene, og der noe av tid er satt av til egne ideer. Leder 2 beskriver arbeidsfordelingen som *«(..) Vi har allokert 70% av tiden til prosjektarbeid som kundene (fjordland, mellommåltid, drikke osv.) innad i TINE trenger løsninger på. Også har vi 30% til resten – som dreier seg om frihet til å jobbe med egne ideer»*.

Det nevnes også at når det først blir tid til å jobbe med egne ideer står oftest administrative oppgaver eller kompetanseheving på planen. Tanken om å jobbe med egne ideer faller derfor litt bort på bakgrunn av andre ting som hellet opptar tid. Ut ifra svarene fra informantene er fellesnevneren at for liten tid fører til for mye inkrementelle innovasjoner som linjeutvidelse og smaker. Lederne beskriver situasjonen som at kundene innad i TINE «bestiller» produkter og det blir dermed laget 3 produkter i stedet for 1, hvilket skaper merarbeid for avdelingen. Det blir vanskelig å skape rom for å prioritere større ideer, da en fra før av har liten eller ingen kapasitet til overs utenom bestillingene til å gjennomføre mer radikale ideer. Leder 3 betegner denne situasjonen som en prioriteringsskvis

Alle lederne som ble intervjuet anerkjenner at det er ønskelig å fokusere mer på første del av innovasjonsprosessen, konseptfasen, hvor det er størst rom for forbedring og utarbeidelse. For å vite årsaken til at det er slik som det er i dag, har det blitt stilt åpne spørsmål om hva lederne tenker fungerer bra, og hva som kunne vært bedre med konseptfasen som er i dag. Leder 5 beskriver innovasjonsprosessen som at den startet med at det tas forgitt at avdelingen har *«(..) en*

hel bønne med ideer til å starte med», for deretter å hevde seg i utviklingsfasen. Utviklingsfasen virkes ut til å være nøye gjennomarbeidet og effektivisert, derav konseptfasen kan oppleves som mer utviklet. Likevel kan det virkes som på Leder 5 at det er viten om hva som må til for å utarbeide denne fasen mer «(..) Det å jobbe grundigere i konseptfasen og fokusere på hva vi skal løse – FØR ideen allerede er på plass i trakta. Vi er med på workshops arrangert av marked, men vi trenger tid til å ta ut å ta våre egne ideer som kan komme fra FoU».

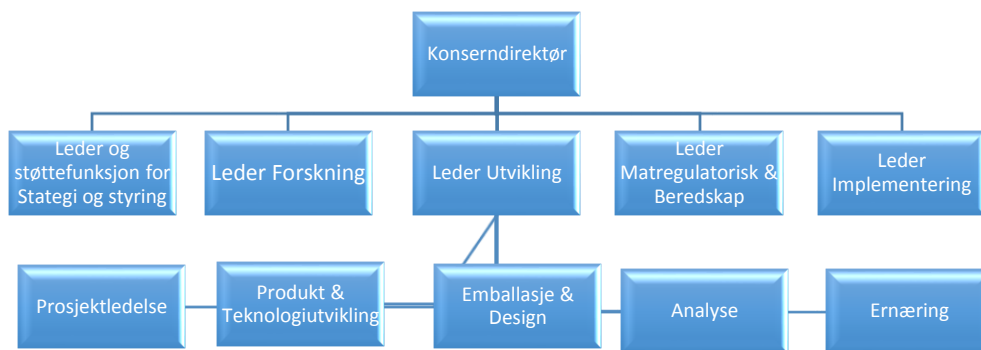
Under alle intervjuene har det vært en felles bevissthet over at konseptfasen innehar et forbedringspotensial. De lederne som er intervjuet, virker interessert i å utarbeide denne fasen for å gjøre den minst like god som utviklingsfasen. Bevisstheten rundt dette tyder på at ledelsen vet hva som må til for å komme dit, men at det mangler ressurser for å sette av tid til dette.

«(..) Det er for liten tid. Sånn som det er nå drukner vi i de inkrementelle prosjektene. Prosessen fungerer ikke optimalt. Det er derfor vi har satt opp dette på agendaene også. Får å se hvordan vi kan optimalisere, hvordan vi kan sette opp personer og involvere på rett tid til rett sted osv. Nå fungerer det som at FoU blir en mottaker av ferdig oppdrag og påvirke de oppdragene som kommer inn – det er ikke optimalt i det hele tatt. Dette er ikke en situasjon vi kan fortsette med» .- Leder 3.

Det kommer særlig frem hos Leder 1, 2 – og 5 at de understøtter at arbeidet fungerer mest optimalt når en først kommer til utviklingsfasen. Lederne nevner at det i dag jobbes for silobasert og etterlyser felles ideprosesser. Det kan virkes ut at det i dag ikke er lagt opp gode nok rutiner for å arbeide sammen i konseptfasen. Samtidig som Leder 1, 2,- og 5 ser stort potensial for første del av innovasjonsprosessen virker de positivt innstilt. De lederne med lengre fartstid har erfaring med at suksessprodukter som SALMA, Fjordland og YT er kommersialisert med stor fremgang. Det tolkes da som «savn» hos noen å kunne jobbe sånn som det har blitt gjort før. Når det ble spurt hvordan ting ble gjort før var det den gang lagt opp til felles ideprosesser hvor FoU var mer synlig fra begynnelsen av innovasjonsprosessen. Et løp som tydeligvis bar preg av å få frem kunnskapen som FoU sitter på. Slik prosessen er nå kan det tolkes som at FoU ikke er inkludert nok fra begynnelsen og at prosessen styres mest av markedsavdelingen.

4.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen er lagt opp til at innovasjon, forskning og utvikling skal kunne skje innad i avdelingen, men også på tvers av andre avdelinger. I intervju blir det lagt frem at organisasjonsstrukturen er inndelt på en måte som bærer høy grad av spesialisering i hver avdeling og at arbeidsoppgavene er nøye fordelt.



Figur 5 Organisasjonskart over TINE FoU

Når lederne blir spurt om hvor mye de jobber på tvers av andre avdelinger, enn FoU, som eksempelvis med marked, virket flere av lederne enige i at dette var en utfordring at det raskt skapes silotankegang. Leder 1 nevner at silotankegang og at mye av arbeidet utføres individuelt kan gå ut over evnen for å få initiert ideer på tvers. Leder 5 gjengir nærmest det samme som kommer frem hos Leder 1 «(..) Vi jobber ikke godt nok på tvers. Vi kunne hatt innovasjonsteam på tvers, vi kunne sammen utvikle konkrete mål der alle parter er likeverdige. Per nå blir FoU brukt litt der og da ettersom når de har behov».

Tilbakemeldinger fra Leder 1 og Leder 5 er at det kunne vært hentet ut mer potensial av en struktur ved å samarbeide mer på tvers. Gjennom intervjuene som er blitt gjort gis det inntrykk av at det i dag ligger stort potensiale for samarbeid mellom avdelingene, og at et slikt samarbeid kunne bidratt til økt innsikt, relasjonsbygging og flere radikale ideer. Lederne innrømmer at de har brukt mye tid på hvordan de kan samarbeide bedre, og har tatt dette i betraktning ved

implementering av ny strategi. Leder 5 beskriver at den nye strategien fremover skal bestå av å samarbeide mer med andre avdelinger, samt være en bidragsyter for å løfte ideer og forslag med FoU sin kunnskap. Det blir samtidig tilføyd av samme leder at ved en slik strategi åpner man også mulighetene for å komme opp med flere radikale ideer, enn det gjøres i dag.

Det legges vekt på ønske om at FoU skal være en sentral aktør for innovasjon og kunnskap. Det understrekes i en av intervjuene at TINE har blitt markedsdrevne og at dette kreves at prosessene legges opp annerledes. Målet er at FoU må være en egen *innovasjonsmotor*. Når dette begrepet bes utdypes forklarer leder det med at initiativene og forslag til samarbeid på tvers kommer fra FoU. FoU har tidligere vist at de kan være egen innovasjonsmotor, og at samarbeid på tvers kan fungere godt. SALMA laks og Fjordland hurtigmat er en av flere suksesshistorier som resultat av samarbeid på tvers av avdelinger. Historien bak disse suksessfulle produktene beskrives som et godt samspill mellom kunnskap, teknologi og innsikt innad i FoU og på tvers av avdelingene.

Det forstås på Leder 2 og Leder 5 at det er denne måten å arbeide på som virker mest ideell for å frembringe flere radikale ideer, men at kapasiteten og muligens strukturer til å kunne gjennomføre samarbeid på tvers, nå er for liten. Det blir nevnt at det er for stort fokus på det inkrementelle, og at dette går utover ressursene for å videreutvikle større ideer og prosjekter. Tre av lederne nevner det som er en stor frustrasjon at FoU kommer med ideer og at det ikke en nok kapasitet til å gjennomføre fordi ressursene er brukt opp på inkrementelle ideer. En av lederne betegner utviklingen i avdelingen som «(..) *Det er rett og slett et sykdomstegn som gjør at vi aldri kommer i forkant.*»

Lederne blir også spurt om hvor i organisasjonen ideene om forslagene til nye ideer og produktforbedringer kommer fra. På denne måten får en sett om organisasjonsstrukturen stemmer overens med det som utføres i praksis. Fellesnevneren her er at langt flere ideer skulle vært ønskelig å komme fra FoU. I dag kommer flesteparten av ideene fra andre avdelinger i organisasjonen, som eksempelvis markedsavdelingen hvorav flertallet er baser i Oslo. Videre er det interessant å vite om det var lederne eller medarbeiderne som tok initiativ til nye ideer eller

forslag. Spørsmålet som da ble stilt er om ideene kom ovenfra og ned, eller nedenifra og opp. Responsen resulterte i at ideene i dag hverken eller kommer ovenfra eller ned i deres avdeling, men i for stor grad kommer fra andre avdelingen enn hos dem selv.

«(..) De ideene som oftest blir rullet i gang nå kommer fra kundene våre. Men det er også viktig å få med at jeg stadig får nye smaker og prototyper fra mine medarbeidere som har observert at noe nytt har kommet på markedet. De ideene som det blir noe ut av kommer fra kundene våre, dette går utover eierskapet til ideene» - Leder 2.

Ut ifra dette resonnementet virkes ut som om lederne er mottakelige og positive til at medarbeidere kommer opp med ideer. Leder 1 poengterer at de beste ideene som kommer fra deres medarbeidere som sitter med innsikt og som jobber på dette nivået hver dag. Samtidig poengteres viktigheten av at leder legger til rette slik at kreativitet og ideer kan komme frem i organisasjonen. Leder 1 nevner at en av den viktigste oppgaven som leder er å fungere som *fasilitator* for idegenerering. Selv om dette som oftest går på bekostning av tid og ressurser virker lederne positive til at ideene kommer nedenifra og opp. Utfordringen som oppstår da er at ideene som kommer fra ledernes egne medarbeidere ikke blir gjennomført grunnet tidsklemme. Dette sier lederne har ringvirkninger og går utover medarbeidernes eierskap til ideene som blir foreslått.

4.4 Ledelse

Forskningsspørsmålene er formulert ut ifra et ledelsesperspektiv og dreier seg om hvordan ledelsen kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Det vil da være interessant å se på hvilke syn lederne har på ledelse og innovasjon, samt hvordan de kommuniserer og samhandler med sine medarbeidere. Første spørsmål som ble stilt hver enkelt leder var; Hvilke egenskaper mener du er viktigst å ha som en god leder? Svarene blir presentert i tabell under.

| Informant | Hvilke egenskaper mener du er viktigst å ha som en god leder? |
|------------------|---|
| Leder 1 | - <i>Engasjement er hvert fall et veldig viktig og struktur. Takle utfordringer, være tilstede for medarbeider. Skal få med mange på en gang.</i> |
| Leder 2 | - <i>Ærlighet, lytte, tydelighet er en viktig del av det. Savn i organisasjonen på at man er litt mer åpen og tydelig på hva som skal gjøres og hva som skal kommuniseres. Hva forventer jeg av deg som medarbeider, hva ønsker du at jeg skal hjelpe deg med - avklare forventningene til hverandre tror jeg også er viktig. Det høres enkelt ut, men er ikke alltid sånn.</i> |
| Leder 3 | - <i>Jeg tror det er ganske viktig å være i stand til å kommunisere, motivere, engasjere, vet hvor de skal, og se hver enkelt medarbeider og være tydelig.</i> |
| Leder 4 | - <i>Evne til å forstå og snakke med folk. Greie å motivere andre. Det er bra å ha forankring i fag, men det er ikke nødvendigvis de med tyngst bakgrunn som er de beste lederne. Hard og myk side for å kunne jobbe god med struktur. Måloppnåelse – sette selv og medarbeiderne i en posisjon for å nå sine mål.</i> |
| Leder 5 | - <i>Lytte, se medarbeiderne, ledelse handler om å lede gjennom andre. Være tydelig. Og bygge opp medarbeidere og hente det beste utefra de. Utfordre de. Være en veileder.</i> |

Figur 6 Intervjuguide - Egenskaper som god leder

På bakgrunn av litteratur og forskning som er gjort innenfor denne tematikken, er det særlig fire kjennetegn som går igjen som prinsipper for å lykkes med ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon. Disse er tillit, kommunikasjon og informasjon, åpenhet og autonomi. Hver enkelt av disse kjennetegnene kan gi en indikasjon på hva leder kan gjøre for å tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon. Flere av egenskapene som nevnes i teorien, gjentas også i intervjusammenheng som viktige egenskaper å inneha som leder. Særlig evnen til å kommunisere, være tydelig, lytte og engasjere seg blir trukket frem som de viktigste egenskapene. Disse vil bli presentert med inngående hver for seg.

4.4.1 Tillit

Det å kunne gi fra seg innflytelse og makt er nevnt i teorien som en form å bygge tillit på. På spørsmål hvordan lederne stiller seg til å gi fra ansvar til noen andre i organisasjonen, var det ingen av lederne som sier de har problemer med dette. Alle lederne nevnte at det å delegere bort til andre er en nødvendighet for å kunne gjennomføre alt om skal gjøres. Ved å delegere bort arbeidsoppgaver gir leder fra seg en form for makt og kontroll. Hvilket danner et utgangspunkt for tillit i organisasjonen. Lederne som ble intervjuet sier de har tro på at vedkommende som får tildelt arbeidsoppgavene - gjør sitt beste for at det skal bli utført, og at det på den måten dannes nærere relasjon, i form av et tillitsforhold, mellom leder og medarbeider. Leder 4 sier at et tillitsforhold oftest bygger på gode relasjoner, og at det i den anledning er viktig å ivareta godt arbeidsforhold, og bygger relasjon med medarbeidere seg imellom. Flertallet av ledere sa selv at de ikke hadde noen utfordringer ved å gi fra seg innflytelse eller makt til andre i organisasjonen. Leder 2 kunne av og til oppleve det som litt vanskelig å delegere bort ansvar, og begrunnet det med manglende kapasitet i organisasjonen som gjør at en blir mer forsiktig med å gi for mye ansvar over på en annen person. Leder 2 nevnte samtidig på en annen side at delegering også kan være med å skape tillit blant ansatte ved å få andre arbeidsoppgaver tildelt.

I intervju ble lederne spurt hva de mente skulle til for å skape tillit blant sine medarbeidere. Hver enkelt leder formulerte svarene noe ulikt, men det kunne likevel sees at engasjement var en fellesnevner for å skape tillit blant sine medarbeidere. Leder 3 knytter engasjement tett opp som en personlig egenskap hos leder. Engasjement blir forsøkt definert som en person som lar seg lett engasjere, og som lar dette smitte over på andre rundt seg. Leder 1 definerer engasjement som *«(..) Engasjement handler om det å være ekte og er det ekte - så må det jo syntes utad. Når en engasjerer seg går det gjerne på automatikk»*.

Det nevnes også at lederens måte og innstilling for å ta imot ideer på, og at medarbeidere får kreditering for arbeidet som utføres går inn under betegnelsen engasjement. Engasjement blir i intervjusammenheng kun uttrykt som en positiv egenskap, som gjør at personer gjerne lett kan betro seg til deg. Oppsummert som en god måte å opprette et tillitsforhold på.

4.4.2 Kommunikasjon og informasjon

Kommunikasjon som oppstår i organisasjoner foregår gjerne spontant og kan bidra til en nyttig informasjonsflyt. Dette er også i tråd med lederne beskrivelser av arbeidsforholdet til sine medarbeidere i FoU. Flere arbeider i samme bygg som sine kollegaer og møtes ofte i korridorene, mens andre er geografisk spredd og jobber på tvers fra Oslo eller Stavanger. Alle lederne oppgir at det utføres medarbeidersamtaler 1 gang i året. De 3 kvartalene som det ikke er medarbeidersamtaler gjennomføres det en resultatsamtale – der leder er åpen for tilbakemeldinger fra medarbeiderne, snakker om mål og følger opp om hvordan det har gått siden sist. Videre beskriver Leder 5 at *«(..) Utenom resultatmøte fungerer store deler av møtevirksomheten via Skype i form av video-samtale, telefon eller mail. Noen av møtene utføres ansikt-til-ansikt, men ettersom lederne leder på tvers av Stavanger og Oslo er video (fjernledelse) en ofte anvendt metode»*.

Felles for lederne i FoU er at de alle syntes det er viktig med tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. Hvordan disse tilbakemeldingene kommuniseres bestemmes ut ifra hver enkelt situasjon. Leder 3 forteller at *«(..) Det av og til settes det opp videomøter, ellers kommuniseres det oftest via telefon eller per mail»*. Oppfattelsen er at lederne syntes kommunikasjonen fungerer godt innad i organisasjonen, og at de er positive til utførelsen av fjernledelse. Da det hovedsakelig, i en travel hverdag, dreier seg om å gi ut raske beskjeder gir lederne uttrykk for at fjernledelse fungerer som et effektivt verktøy å anvende seg av.

I intervjuene blir det også spurt hvordan kommunikasjonen fungerer i forhold til organisasjonsstrukturen. Leder 2 beskriver FoU sin kommunikasjon ut ifra organisasjonskartet og at det hovedsakelig er beskjeder som blir formulert fra leder og ut til medarbeidere. Kommunikasjon foregår også mellom medarbeiderne, men graden varierer ut ifra hvor mange medarbeidere som er på hver avdeling. Det kommer også frem i intervjusammenheng at noen ledere har større personalansvar enn andre, og på den måten blir medarbeidere på de større teamene mer selvstyrt ved at de kommuniserer og vedtar beslutninger seg imellom. På de mindre teamene kan lederen se ut til å ha større beslutningsmyndighet og kommuniserer i større grad.

4.4.3 Åpenhet

Gjennom teori er det tidligere presentert at grad av åpenhet har stor innvirkning på innovasjonsevne. Momentene som kom frem da handlet om at leder bevisstgjør sine medarbeidere til å være mottakelig for nye innspill fra andre enn seg selv. Det ble derfor i intervjusammenheng spurt hver enkelt leder om de oppfattet seg selv som mottakelige for innspill, samt hvordan de opplevde at deres medarbeidere var mottakelige for nye innspill og endringer. På spørsmål om lederne stilte seg åpne til innspill virket alle positive og svarte «ja» på dette, det var noen som markerte at dersom de ikke ble oppfattet som mottakelige for innspill så var dette noe de ønsket å bli bedre på.

På spørsmål om leder var mottakelig og roste alle ideer som kom opp ble det svart at det avhenger av hvilken fase man befinner seg i innovasjonsprosessen. Dersom medarbeiderne befant seg i en fase der det var viktig å få frem så mange ideer som mulig, var det selvsagt positivt om de fleste ideene ble rost. Men dersom man befant seg på et annet stadium der en skal få disse ideene så gode som mulig og starte evalueringen – så må en ha en litt annen angrepsvinkel. Det kan være viktig å være kritisk og evaluere nevner Leder 3.

Neste spørsmål gikk nærmere inn på hvordan leder opplever at nye ideer og endringer ble mottatt av medarbeidere. Her var det sprik i svarene. Leder 3 beskrev det som at medarbeiderne eller forskerne ofte var interessert i ting på sitt eget felt og er nysgjerrige å lære nye ting på eget område. Men at de ikke alltid var like åpne for å jobbe med andre områder enn det de var gode på selv. Uttalelsene blir begrunnet med at forskere kan bli- og oppfattes som ydmyk på andre områder enn de har god kunnskap til selv. Lederne beskriver at de gjerne ønsker å få arbeide med det de er trygge på og har god kjennskap til. Forskere blir ofte betegnet som kunnskapsbaserte og grundige – så situasjonen rundt åpenhet kan tolkes som litt ambivalent. En annen leder nevner at forskere ofte er vant til å jobbe alene på sitt felt og ikke er vant med den åpne praksisen der en gjerne jobber på tvers av team og lignende.

Leder 5 nevnte at det i avdelingen hans/hennes stadig ble gjort endringer, og at forandringer ble opplevd som en stor del av hverdagen. Det ble nevnt at endringer må til for å få forbedring og at

dersom medarbeiderne opplever at endringene gjør ting lettere eller bedre var det enklere å gjennomgå dem. På den andre siden, når mer omfattende endringer blir besluttet, så kan medarbeidere finne omveier og unngår i større grad forandringene. Denne situasjonen blir beskrevet av Leder 5 som *«(..) det litt dårlig kultur i TINE på det på det, mye av det ledelsen beslutter, og ikke liker det, så finner en ofte omveier også blir det aldri noe som blir tatt. Det er litt for stort spillerom på sånne ting. Marked er flinkere på det har jeg observert ...»*.

Lignende resonnementet blir også gjentatt av Leder 4 som beskriver at det i ofte kan oppstå motstand mot endring og at organisasjonen ikke er så åpne for endringer og innspill som de gjerne burde ha vært. Det nevnes at det kommer an på situasjon, hvem deg gjelder, hva det gjelder og hvor omfattende endringen er. Leder 4 nevner videre at *«(..) det er en ideoende skepsis hos de fleste. Vi har dessverre en kultur som er veldig åpen for å si negative meninger, uten å komme med motforslag»*.

Leder 4 beskriver årsaken til at situasjonen som oppstår, kan være på grunn av at det er mange som har jobbet i organisasjonen lenge og gjerne vil gjøre ting på den måten det alltid har blitt gjort. Medarbeiderne har vært her lenge og vil gjerne gjøre ting på den måten det alltid har blitt gjort, og at det dermed blir større fokus på produktkvalitet enn innovasjon. For noen ledere oppleves det som liten åpenhet rundt endringer og nye forslag, og et savn fra medarbeidere på konstruktive tilbakemeldinger på eventuelle løsninger. I sammenheng med dette kommer leder med forslag til forbedringspotensial i organisasjonen og gjentar at der er et savn i organisasjonen på at man er litt mer åpen og tydelig på hva som skal gjøres og hva som skal kommuniseres. Samt at man avklarer forventninger til hverandre som eksempelvis; hva som forventes av deg som medarbeider, og hva som forventes av en leder og hva en leder kan gjøre for å hjelpe.

4.4.3 Autonomi

Autonomi handler i hovedsak om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar i forhold til ulike arbeidsoppgaver. Sett fra lederperspektiv handler det mye om å være villig til å gi fra seg autoritet. Autonomi innebærer ikke bare å gi medarbeidere mer ansvar, men også at ledere

delegerer myndighet (Aasen og Amundsen, 2011). Ved at medarbeidere får tildelt mer ansvar kan virke motiverende, men krever også en form for selvstendighet, uavhengighet eller selvstyre.

I intervjusammenheng ble det derfor rettet fokus på om lederne la til rette for at ansatte kunne gjennomføre arbeidsoppgaver slik de selv ønsker, eksternt fra kontorlokalene, som hjemmekontor etc, eller om de var pålagt å tilbringe meste av tiden på kontoret. Felles fra alle ledere var tilbakemelding på at de ønsket at medarbeidere skulle finne en arbeidsmetode de trivdes med så lenge målene og avtalene ble opprettholdt.

Leder 3 poengterte at forskere gjerne har en tendens til å jobbe relativt selvstendig og at det i den anledning ikke var viktig å fokusere på hvordan arbeidet gjøres, men at det i all hovedsak ble gjort. På bakgrunn av tidligere erfaring kunne leder 3 også nevne at hun/han ikke drev med noen form for detaljstyring, da dette kan virke veldig demotiverende ovenfor de ansatte. Leder 2 innehadde mye av samme synspunktene og sa at medarbeidere ikke skulle føle noen trang til å måtte bevise noe ovenfor leder for å få autonomi i arbeidsdagen.

*«(..) Det trengs ikke bevises noe for meg for å få autonomi i arbeidsdagen. Gleden ved å jobbe på et sted som vi gjør, er at du få autonomi nok til å utføre dine oppgaver best mulig. Det var jeg tydelig nok på i første samtale som leder, at du trenger ikke bevise ovenfor meg at du har tillit. Du veit hvor du skal starte og slutte, men veien i mellom det må du finne ut av selv. Hvis du trenger hjelp, er jeg der som leder og hjelper deg» -
Leder 2.*

Det ble gitt uttrykk for at lederne virket fleksibel i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver, og at de stilte seg positive til at medarbeidere kunne sitte eksternt fra kontorlandskap ved arbeid. Det kan være betydningsfullt å få med at kontorene i Oslo nå står ovenfor en ombygging, og at det i den anledning vil bli enda mer fleksibelt hvor medarbeiderne sitter for å arbeide. Leder 1 nevner at vi står ovenfor en fremtid med mye digitalisering, og at det også i den sammenheng kan forekomme høyere grad av autonomi. I noen intervju ble det likevel markert viktigheten av å være synlig av og til, og at man var tilgjengelig i kjernetiden. Leder 4 nevner verdien av å snakke

sammen i arbeidstiden, bare over en kopp kaffe for å utveksle tanker eller for å kunne få et lite avbrekk. Dette kan også være med å skape en hyggeligere atmosfære på arbeidsplassen.

Kapittel 5

5.0 Drøfting

I dette kapittelet sammenfattes resultatene fra intervjuundersøkelsen med det teoretiske utgangspunktet som er presentert i teorikapitlene. Målet er å kunne svare på studiens problemstilling. Problemstillingen har vært å finne ut av *hvordan ledelsen kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon*. For å løse denne problemstillingen ble det formulert følgende forskningsspørsmål;

Hvordan opplever lederne at innovasjonsprosessen fungerer i dag?

Hvordan møter lederne arbeidet med innovasjon?

Er organisasjonsstrukturen lagt opp til innovasjonsarbeid og økt grad av radikale ideer?

Er ledere og medarbeidere mottakelige for nye endringer?

Hva kjennetegnes hos en leder som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?

Forskningsspørsmålene er formulert med hensikt å gi klarhet i hvordan lederne opplever situasjonen i dag, øke kunnskapen rundt arbeidet med innovasjon, samt økte bevisstheten på hva lederne kan gjøre for å tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette kapittelet vil ta for seg forskningsspørsmålene som hjelp til å diskutere frem et potensielt svar på problemstillingen.

5.2.1 Innovasjonsprosessen i dag

TINE har ytret et behov for å tenke mer innovativt slik at flere radikale ideer kan frembringes. Med bakgrunn i studien og anvendt teori antas det at det er for mye fokus på «sluttfasen» eller utviklingsfasen i prosessen. Teorien presenterer begrepene *inkrementell-* og *radikal innovasjon* ettersom hvor *nytt* resultatet av innovasjon er. Inkrementell innovasjon innebærer nokså liten endring, mens radikal innovasjon dreier seg om en vesentlig stor endring, noe helt nytt, gjerne i en kombinasjon med teknologi og kunnskap som ikke tidligere har eksistert (Aasen og Amundsen, 2011). I intervju har det fremkommet at lederne ønsker mer fokus på radikale innovasjoner som dreier seg om større fokus på idegenerering og utvikling av sluttfasen i innovasjonsprosessen. YT restitusjonsprodukter, Fjordland ferdigmat og SALMA-laks er

eksempler på suksessfulle prosjekter som har fulgt konseptfasen fra ide til lansering. Disse betegner lederne som radikale ideer i form av at de nye produktlinjene har vist seg å dekke et nytt behov hos forbrukerne. Sammenlignet med inkrementelle ideer – blir radikale løsninger i teorien betegnet for «gjennombrudd», «diskontinuerlig endring» eller «disruptiv teknologi» (Henderson & Clark, 1990). Leder 3 beskrev SALMA-laks som et godt eksempel på radikal innovasjon. Det forklares at SALMA-laks opplevdes som et gjennombrudd da de kom frem til en fremstillingsmetode der de benfrie laksefiletene både gjorde seg egnet til steking, damping, grilling og trekking, samtidig som det ble enklere for forbrukere å lage sushi hjemme. En slik innovasjon vitner om at det er muligheter i organisasjonen for å gjenta lik suksess. Dersom organisasjonen ønsker å gjenta et slikt arbeid med radikal innovasjon påpeker teorien viktigheten av et støttende klima. Radikal innovasjon krever mer støtte fra kolleger og ledere, ettersom denne innovasjonsformen innebærer større avvik fra etablerte rutiner, samt krever flere ressurser (Arbeidslivet, 2012).

Innovasjonsprosesser innebærer utforskning og utnyttelse av muligheter for nye eller forbedrede produkter eller prosesser (Pavitt, 2005). Lederne nevner at de savner en prosess eller et miljø der det iverksettes tiltak som stimulerer til økt innovasjon i avdelingen. Teorien presenterer ulike momenter som skal bidra til økt innovasjon. Tidd og Bessant (2013) nevner tid og kontinuerlig arbeid med innovasjon som faktorer for å opprettholde en god innovasjonsprosess. I rapporten skrevet for Nærings- og handelsdepartementet (2012) blir det presentert åpenhet, samarbeid, autonomi, kreativitet og et støttende klima som viktige momenter for økt innovasjon (Arbeidslivet, 2012). I de neste punktene vil det bli sett nærmere på hvordan TINE FoU jobber med disse momentene i arbeidet med innovasjon.

5.2 Arbeidet med innovasjon

Det blir nevnt av ledere i intervjusammenheng at innovasjonsarbeidet i dag baserer seg på «bestilling» fra markedsavdelingen. Lederne beskriver situasjonen som har oppstått som at deres medarbeidere har for mye å gjøre til å kunne utvikle radikale ideer selv. Det blir satt av for liten, eller ingen tid til idegenerering for medarbeiderne. Dette begrunnes med at «bestillinger» fra andre avdelinger opptar tid som kunne vært til å utvikle ideer internt i FoU. En leder nevnte også

under intervju at noen av medarbeiderne av og til kommer opp med forslag til ideer, men at disse ikke får mulighet til å bli tatt videre pga. mangel på tid. Mangel på tid kan stride noe imot hva teorien mener burde ligge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Tidd & Bessant (2013) sammenligner innovasjonsprosess som en reise; «(..) hvis vi forstår prosessens natur - de forskjellige landskapene, de forskjellige stasjonene på veien og det vi måtte trenge for å reise bra - så kan vi være bedre forberedt på å gjøre reisen og komme vellykket til vårt verdiskapende reisemål». Med dette uttrykker de viktigheten med at innovasjon krever tid og kontinuerlig arbeid for at det skal opprettholdes, og sier at det ikke er noe som kun vil skje av seg selv. Lederne virker bevisste på at det må settes av mer tid enn det gjør i dag, samtidig som noe naturligvis må velges bort for å få tid til nye forandringer. Oppfattelsen under intervjuene var også at de var mottakelige for innspill og forbedringer til hvordan situasjonen er i dag.

FoU avdelingen kan sees på som en solid grunnmur i TINE. Det er fra denne avdelingen mange av forskerne har kommet med bidrag til revolusjoner innen smak og konsistens til mange av dagligvarene vi konsumerer i dag. Lederne som ble intervjuet har lyst til at avdelingen skal fremstås som en kilde til teknologi, innovasjon og kunnskap, men per nå oppleves dette utfordrende. Organisasjonen har vist at de tidligere kan komme opp med flere radikale ideer, det er SALMA, Fjordland og YT et bevis på. Disse suksessproduktene har vist seg å være et resultat av ny anvendt teknologi kombinert med unik kunnskap. I dagens situasjon er det markedsavdeling som tar initiativ til workshops og inspirasjon til nye ideer. Markedsavdelingen har begrenset innsikt -og fagkunnskap i teknologien bak hvordan et produkt fremstilles. Tilbakemeldingene fra ledere under intervju er at flere av ideene fra markedsavdelingen bygger på inkrementelle forbedringer som endring av emballasje, reduksjon av sukkerinnhold eller lignende. Dette kan skape gnisninger i form av at tilbakemeldingene fra lederne bunner i et ønske om radikale ideer. Det ble forklart av lederne at personene som kommer med forslagene ikke har kjennskap til hvordan den andre avdelingen jobber, eller hvor tidkrevende et arbeid kan være før det kan ferdigstilles på «bestilling». Aasen & Amundsen (2015) betrakter samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en vesentlig faktor for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon. Fra teorikapitlet blir det i femte generasjons innovasjonsmodell poengtert viktigheten av sosiale prosesser og relasjoner mellom medarbeidere i slike prosesser. Aasen og Amundsen, (2011) nevner at det i nyere tid ofte oppstår hendelser som er uforutsigbare og preget av tilfeldigheter.

Integrering og samarbeid har derfor stadig blitt viktigere (Aasen og Amundsen, 2011). På bakgrunn av teori kan studien tyde på at større fokus på samarbeid kunne hatt positiv innvirkning på innovasjonsarbeidet. Ved å prioritere tid til å bygge relasjoner på tvers, samt åpne for dialog og samarbeid kunne muligens bidratt til å redusere gnisninger.

5.3 Organisasjonsstruktur

Fordelene med organisasjonsstrukturen slik den er lagt opp i dag er at hver avdeling kan sikte med høyt kunnskapsgrunnlag, der hver avdeling er inndelt på den måten at det er høy grad av spesialisering i hver avdeling og arbeidsoppgavene er nøye fordelt. Ulempen ved en slik strukturering, der hver avdeling er spesialisert, kan være at det er lettere for andre avdelinger å legge ideer til «bestilling». Der eksempelvis markedsavdelingen kan utvikle ideene selv, og gå til de avdelingene som en trenger for å kunne få videreutviklet ideen. Når strukturen legger opp til spesialiserte avdelinger kan det også være lettere å oppnå det som lederne nevner som «silotankegang». Hver medarbeider blir veldig fokusert på sitt arbeid, og kan bli forhindret i å tenke utover sine egne arbeidsoppgaver innad i avdelingen.

Struktur, spesialisering og høyt kompetansegrunnlag kan være med på å forhindre overfladiske, inkrementelle ideer, og heller være et godt utgangspunkt for at ideene er nøye utarbeidet og gjennomtenkt. Dette er også hva som skiller radikale innovasjoner fra inkrementelle innovasjoner. Nemlig at radikale innovasjoner er nøye utarbeidet og gjerne presenterer en helt ny måte å utføre ting på, enn hva enn er vant med fra før. Strukturen som representerer FoU i dag legger opp til spesialiserte avdelinger, med godt kunnskapsgrunnlag. Dette er et godt utgangspunkt for å frembringe flere radikale ideer. Tilbakemeldinger fra ledere er at det er for lite ressurser i form av tid som er lagt opp til at hver avdeling får tid til å utarbeide gjennomtenkte ideer. Noen av lederne forteller at de «drukner» i inkrementelle ideer på bestilling fra andre avdelinger.

Dette er en indikasjon på at strukturen som egentlig er lagt opp, ikke gjennomføres i praksis grunnet mangel på tid og forespørsler fra andre avdelinger. Jacobsen og Thorsvik (2016) nevner

at utforming av organisasjonsstruktur er en av de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør. Det som burde tas hensyn til ved utforming av struktur, er å vektlegge behov av tempo, fleksibilitet, koordinering og innovasjon. Studien viser at tempo og koordinering i noen sammenhenger ikke harmonerer like godt med organisasjonsstrukturen.

5.4 Ledelse

Det ble under punktet ledelse formulert spørsmål ut ifra teori. Tilbakemeldingene fra informantene ble så satt i lys av denne teorien. Det viste seg å fremkomme flere likheter mellom teori og svar fra informantene. Det viste seg å både være enighet og sprik i svarene under spørsmål på prinsipper for god ledelse, samt perspektiv på utførelse av ledelse.

5.4.1 Tillit

Fische (1998) nevner at det å kunne gi fra seg makt og delegere bort arbeidsoppgaver er nevnt som en av de viktigste faktorene for å opparbeide et tillitsforhold. På spørsmål om det var noen av lederne som opplevde vanskeligheter med å delegere bort ansvar, svarte flertallet av ledere «nei». De fleste hadde ikke noen problemer med dette, men leder 2 nevner at det ikke er ønskelig å pålegge medarbeidere er arbeid om de allerede er fullastet fra før. Ellers utenom dette sees det som positivt å kunne gi fra seg makt og ansvar til andre i organisasjonen, og at medarbeidere på denne måten opplever økt tillitsforhold til lederen sin. Teorien presenterer virksomheter som lykkes med MDI, preges av gjensidig tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Arbeidslivet, 2012). Denne studien tyder på at TINE FoU skal ha gode forutsetninger for å opparbeide et gjensidig tillitsforhold mellom leder og medarbeider.

5.4.2 Kommunikasjon og informasjon

Kommunikasjonen i dag baserer seg på informasjon fra leder til medarbeider, der samhandlingen kan skje på tvers av kontorene i Oslo og Stavanger, eller i samme kontorlandskap. Trevail, Fuller & Ind (2012) beskriver viktigheten av at det lages retningslinjer for informasjon som ikke deles i rutiner. For at virksomheten skal kunne fungere optimalt ved distansert ledelse (fjernledelse) stilles det også krav til at team og arbeidstakere skal virke, og det er da naturlig å ta med dette i betraktning i anbefalingen til TINE FoU. Dersom man går ut ifra at virksomheten skal ledes via

dialog gjennom virtuelle kommunikasjonsverktøy, er det viktig å ha et effektivt og selvgående team. For å kunne tilrettelegge for god informasjonsflyt innad i organisasjonen burde medarbeidere og ledelsen være mottakelig for det som blir sagt. Mottakelighet i en organisasjon handler om å lytte og være tilstede (Røvik, 2012). Et forslag basert på dette kan da være at lederne i større grad legger til rette for at de ansatte gjennom tydelig kommunikasjon og tilbakemeldinger bedre skal kunne jobbe sammen på tvers for å komme frem til de beste ideene.

Det fremkom også i intervju at FoU opplever at ideene kommer på «bestilling» fra markedsavdelingen. Dette kunne føre til gnisninger mellom avdelingene da FoU følte at markedsavdelingen ikke alltid innehar samme innsikt i arbeidet som kreves for å lage et nytt produkt. Det oppstår dermed også en del kommunikasjon på tvers av avdelingene. Tydelig rutine for informasjonsdeling og kommunikasjon på tvers av avdelingene kunne her vært en potensiell løsning til det som oppleves som gnisninger. Trevail, Fuller & Ind, (2012) fremlegger i teorien at organisasjonen som skal kunne utvikle seg må kommuniseringen fungere slik at det blir en jevn informasjonsflyt uten misforståelser og tilbakeholden informasjon. Behandling av informasjon blir sett på som en sentral lederoppgave (Trevail, Fuller & Ind, 2012). I intervju forteller lederne at markedsavdelingen ikke alltid virker til å ha forståelse av at arbeidet med nye ideer er en tidkrevende prosess. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner at en organisasjon består av flere individer som besitter verdifull kunnskap. Taus kunnskap blir nevnt i teorien som et eksempel på en kommunikasjonsform der informasjon gjerne er vanskelig å forklare. Studien kan derfor tyde på at det er viktig at organisasjonen bruker tid på å omformulere den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap, slik at det kan deles blant resten av organisasjonen. På den måten kan medarbeiderne lære- og dra nytte av hverandres gode løsninger.

5.4.3 Åpenhet

Åpenhet og god flyt av informasjon om den daglige driften og beslutninger som blir tatt, er å se på som essensielt for å få engasjerte medarbeidere i innovasjonsarbeid (Aasen og Amundsen, 2015). Det ble spurt lederne om de er mottakelige og åpne for innspill rundt seg. Det er viktig å notere seg at meningene som kom frem i intervjuet sees ut ifra et lederperspektiv, og at det kan være at medarbeiderne har en annen oppfatning av ledernes grad av åpenhet. Det kan være

tilfellet at ledere opplever seg selv som mer mottakelig, enn hva som kan være realiteten. Mangel på tid og høy arbeidsmengde er nevnt som en gjentakende faktor som påvirker arbeidet og i den anledningen kan muligens medarbeiderne føle at lederne ikke har tid til å høre deres forslag eller innspill. Den lederen som ikke er lyttende i forhold til sine medarbeidere, makter neppe å spre en følelse av åpenhet og lav terskel for innspill (Trevail, Füller & Ind, 2012). Dette gjelder uavhengig av ledernivå. Det nevnes i teorien at mangel på åpenhet og høy terskel for innspill vil føre til redusert innovasjonsevne (Arbeidslivet, 2012).

Likevel mente lederne at de var åpne for innspill og nye ideer, men at tiden ikke strakk til for å iverksette ideene som kom frem. Resultatene kan tyde på at lederne hadde en åpen innstilling og mindset, men at det ikke lå til rette noe system for åpenhet. Det var ikke lagt til rette noen bestemt strategi for hvordan en kan fange opp ideer, til tross for liten tid. Hvor mye tid som ble satt av til nye ideer var avhengig av hvilket stadium medarbeiderne befant seg i, fortalte leder. Dersom det var i startfasen, så kunne det være mer fritt spillerom, men på senere stadiet kunne det være mer nyttig å stille seg mer kritisk.

Innstillingen til ledere virkes ut til at de stiller seg åpne og mottakelige, men at det ikke er satt av tid eller ressurser til faktisk å kunne praktisere dette. Innstilling er et godt utgangspunkt, men dersom leder har begrenset med tid til å ta imot ideer eller innspill fra ansatte kan det hindre innovasjonsevnen innad i organisasjonen (Arbeidslivet, 2012). Det kan tolkes på Leder 1 at det er spørsmål om hvor mye tid og ressurser som er til rådighet, og at det kan kreve mye tid dersom det gis fritt spillerom for ideer. Tidd og Bessant, (2013) nevner at en leder lykkes med å skape åpenhet ved å skape et klima der medarbeidere og ansatte ønsker å være åpne om idéer og mottakelig for forslag. Dersom en får til å skape et klima for dette, vil sannsynligheten for å lykkes med innovasjon øke drastisk (Tidd og Bessant, 2013).

Som teorien presenterte handler åpenhet også i stor grad om grad av mottakelighet. Når leder blir spurt hvordan nye endringer blir mottatt i organisasjonen er tilbakemeldingene at det finnes potensial for forbedringer. Lederne nevner at medarbeiderne er positive til mottakelse av endring

dersom de ser at endringen innebærer at ting blir enklere eller bedre. Dersom medarbeiderne ikke følte at endringene førte til at prosessen ble forenklet, kunne det tas omveier og bli uenighet. I teorien nevnes det grunner til endring, og at for å gjennomføre endring må leder bruke tid på å skape en felles forståelse om hvorfor endringen skal gjennomføres. For dersom en organisasjon endrer bare for endringens skyld, så kan medarbeiderne lett falle fra og bli umotivert (Amundsen & Kongsvik, 2008). Kotter (1995) nevner tiltak i organisasjonen for å unngå dette. Ett av trinnene innebærer å muliggjøre tiltak i organisasjonen, ved å endre systemene i organisasjonen som ikke dreier seg om endring mot visjonen. Det må derfor stilles spørsmål, opprettes diskusjon som kan utfordre systemene. Tiltakene kan være kortsiktige mål som en pekepinn på at arbeidet som blir gjort faktisk fungerer. Kotter (1995) legger også vekt på at det ikke bare er viktig å fokusere på langsiktige forbedringer, det som er beskrevet i klassisk lean litteratur, men også fokusere på små forbedringer underveis som vil vise seg på kort sikt.

Studien viser at innstillingen og viljen til åpenhet virker god, da lederne virker åpen til nye ideer og forslag. Alle lederne nevnte i intervjusammenheng at nye ideer kunne bidra positivt til innovasjonsarbeid. Det var derimot ikke satt av nok ressurser til å ta imot disse ideene som kom opp. Ressurser i form av tid virkes ut til å være utfordrende. Dersom rutinene må endres for å prioritere mer tid til åpenhet rundt nye ideer, peker teorien på viktigheten av å skape felles forståelse for dette. Studien viser at det er viktig for medarbeiderne å vite hvorfor det må foretas endringer. Samtidig burde det legges vekt på at endringene også samsvarer med organisasjonens visjon og arbeidsoppgaver. Dette kan være bidrag til at lederne blir mer bevisst på om rutinene i dag er gode nok for å fange opp nye ideer og forslag.

5.4.4 Autonomi

Autonomi handler også om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar i forhold til ulike arbeidsoppgaver. For ledere handler dette mye om å være villig til å gi fra seg autoritet. Autonomi innebærer ikke bare om å gi medarbeidere mer ansvar, men også om at ledere faktisk delegerer myndighet (Aasen og Amundsen 2011). Det kom frem i intervju at lederne ga både rom og forståelse for at medarbeiderne kunne utføre arbeidsoppgaver hjemme så vel som på kontoret, men da med forbehold om å være tilgjengelig i kjernetiden.

Leder 2 fortalte at medarbeiderne ikke skulle føle trang til å måtte bevise noe ovenfor han/henne for å kunne få autonomi i arbeidsdagen. Lang erfaring og fartstid i selskapet kan bidra positivt på hvordan lederne tenker på autonomi. Noen nevnte at detaljstyring og overvåkning virker som en demotiverende prosess, og har på bakgrunn av egen erfaring latt sine medarbeidere få friere tøyler til hvordan de ønsker å arbeide med det som skal gjøres. Dette stemmer godt overens med hvordan Hackman & Oldham (1976) beskriver effekten av autonomi i teorien. Autonomi er en motivasjonsfaktor i arbeidslivet og vil si å ha frihet og rom til å handle og ta egne beslutninger når man utfører sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Lederne sa de skulle fungere som en hjelp (fasilitator) for å nå målet, men at medarbeideren selv sto forholdsvis fritt til å utførelse av oppgaven frem mot målet. På denne måten kunne medarbeiderne føle frihet og kreativitet til hvordan de ønsket å utføre sine arbeidsoppgaver.

Lederne beskrev sine medarbeidere som selvstendige og at de likte å arbeide individuelt. En leder nevnte at forskere gjerne arbeider best for seg selv, og at noen kan oppleve det som utfordrede å jobbe i team. Studien viser da at autonomi kan da være en positiv bidragsyter til at hver enkelt medarbeider står friere til å bestemme selv hvordan de selv vil arbeide for å nå målene. Selv om forskerne likte å arbeide selvstendig ble det samtidig nevnt av leder, viktigheten av å møtes i gangene, eller over en kaffe for å ivareta et godt arbeidsmiljø. Studien kan vise at en balanse mellom kreativ utførelse av arbeidsoppgaver og samhold kan vise seg å ha positiv innvirkning på innovasjonsarbeid. Da vil muligens medarbeiderne føle tillit fra ledere i form av at de selv kan velge hvordan de løser arbeidsoppgavene. Dette samtidig som de møtes i kjernetiden for å utveksle erfaringer eller kun møtes i pausene for å føle tilhørighet og samhold i avdelingen.

Kapittel 6

6.0 Avslutning

I dette kapittelet vil det bli presentert hovedfunn med bakgrunn i hva som har fremkommet i drøftingskapittelet. Hovedfunnene har som hensikt å bidra som tiltak til oppgavens problemstilling om hvordan ledelsen kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Etter presentasjon om dette vil det bli lagt fokus på teoretiske- og metodiske refleksjoner som kan ha hatt betydning for studien. Avslutningsvis vil det blir presentert forslag til videre forskning.

6.1 Hovedfunn – tiltak og forbedringer

Drøftingen har bidratt til vurderinger og refleksjoner rundt arbeidet med innovasjon i TINE. Det er gjort hovedfunn på tiltak til hvordan lederne bedre kan legge til rette for MDI. Som forbedringspotensial i organisasjonen er det utpekt seg to punkt som går igjennom som en særlig to punkt; *Tid* og *Åpenhet*.

6.1.1 Tid

Tid er en avgjørende faktor for ledernes kapasitet til å drive MDI, og den generelle oppfatningen var at tiden ikke strakk til. Mangel på tid var en utfordring som likevel varierte individuelt blant mellomlederne når det gjaldt det å vie tid til ansatte og diskutere eller videreutvikle forslag. Det er i dag satt av tid og ressurser til å gjennomføre nye produktet og ideer på bestilling fra andre avdelinger i organisasjonen. FoU har savnet å kunne bidra fra begynnelsen av innovasjonsprosessen hvor ideer og forslag blir til. Det burde settes av tid til at medarbeidere i FoU selv kan kunne jobbe med dette. Dersom mer tid skal prioriteres til dette er det naturligvis noe som må prioriteres bort. Av alle lederne som er intervjuet er det gjentakende at markedsavdelingen i dag har for stor innflytelse eller beslutning på hvilke ideer som skal satses på. Det nevnes at markedsavdelingen ikke bestandig innehar dyp nok innsikt til å frembringe de radikale ideene, og at denne kunnskapen må komme fra FoU skal en kunne oppnå større grad av innovasjonsnyheter i organisasjonen.

6.1.2 Åpenhet

Større grad av åpenhet i den form av at det settes av tid til å komme med forslag og innspill. Mottakelighet blir også nevnt som en viktig faktor for åpenhet. Mottakeligheten for endringer og forandringer i organisasjonen er det flere ledere som gir tilbakemelding på at ikke fungerer optimalt. Dersom medarbeiderne ikke følte at endringene førte til at prosessen ble forenklet, kunne det tas omveier og bli uenighet. I teorien nevnes det grunner til endring, og at for å gjennomføre endring må leder bruke tid på å skape en felles forståelse om hvorfor endringen skal gjennomføres. Her kan muligens den høye ansienniteten spille en rolle, da folk har vært lenge i organisasjonen og er gjerne vant med å gjøre ting på samme måte. En av faktorene som er nevnt under endringskynisme er at ingen endring vil bli møtt uten motstand. Det er nærliggende å tro at motstanden kan oppleves som større dersom samme arbeidsmetode har blitt brukt i årrekke.

Likevel virkes det i intervju sammenheng at lederne er innstilt på at det kan være rom for forbedring når det kommer til åpenhet. De virker innstilt og positive til nye tiltak og ideer, men det er av oppfatning at det ikke finnes noe system for å fange opp gode ideer og forslag i travle perioder. Åpenhet er også diskutert i den form av at forskere kan få mer utbytte av å åpne for å jobbe i team på tvers. Det nevnes at typiske trekk for en forsker er å jobbe selvstendig, og at de ikke ønsker å begi seg ut på andre felt enn de har kunnskap på selv. Dette kan være med på å hindre graden av innovasjon og omløp av frie ideer og innspill. I verste fall ødelegge for mulighetene organisasjonen har for å kunne komme opp med radikale ideer.

6.2 Teoretiske- og metodiske refleksjoner

Denne studien har hovedsakelig anvendt teoretiske perspektiver omkring innovasjon, ledelse av innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og organisasjonsstruktur. Teoretisk sett kunne det vært lagt mer vekt på faktorene rundt betydningen organisasjonskultur har på disse momentene. Bakgrunnen for valg av studiens problemstilling har hatt som formål at forskningen skal tilføye ny informasjon på feltet. Når ny informasjon skal tilføyes står en meget åpen i forhold til vag av teori. Litteraturen som er selektert ut kan bære preg av teoretiske begrensninger. Det har blitt gjort subjektive valg i forhold til hva som har syntes og vært viktigst for studiet. Dette kan ha

bidratt til at analysen, resultatene og hovedfunnene kunne vært annerledes om det hadde vært valgt andre teoretiske bidrag.

Analysen, resultatene og drøftingen bærer i stor grad preg av at det oppleves mangel på tid. Aasen og Amundsen (2011) fremhever mangelen på tid som en faktor som sjelden berøres når det er snakk om forutsetninger for innovasjon. Til tross for at tid er et sentralt tema i studien er det ikke funnet utdypende teori om rundt dette. Det teoretiske grunnlaget er basert på forskningsbransjen og dette kan ha en begrensning for noen. Intensjonen ved studien var å skrive så generelt som mulig, slik at lesere fra ulike bransjer kunne relatere seg. Det har derimot vist seg å være tiltrengt å fokusere på forskningsbransjen for å kunne få et større innblikk i hvordan, blant annet innovasjonsprosessen fungerer, samt bedre vite hvordan leder kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon.

Metodisk er det også gjort noen ettertanker ved utformingen av intervjuguiden. Det viste seg at de fremkom en del informasjon som ikke var direkte relevant for problemstillingen og på denne måten ble det analysert mer informasjon enn nødvendig. En annen refleksjon er at informantene kunne blitt spurt mer om tiltak som tid og hvilken betydning åpenhet har, samt hvordan lederne kunne vært med på å forbedre dette. Utenom dette har intervjuprosessene, informasjonen som har fremkommet, samt litteratur og teori vært interessant og bidratt til å berike forskningen, samt oppgavens problemstilling.

Det kan diskuteres hvorvidt funnene fra denne studien kan generaliseres til andre organisasjoner. Det er tatt som en forutsetning i denne oppgaven at innovasjon er et satsningsområde for å møte økt konkurranse. Det er dermed ikke gitt at dette er et fokusområde hos andre organisasjoner. Det har blitt gjort forskning på hva ledelsen kan gjøre for å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Teori, metode, utvalg og resultat er spesifikt rettet mot problemstillingen i dette caset og vil derfor ikke kunne kvalifiseres til å være generaliserbar. Det er et ønske at studien likevel vil være betydningsfull for informanter, oppdragsgiver og interesse. Samtidig håper det å vekke interesse for lesere som engasjerer seg omkring temaet innovasjon og ledelse.

6.3 Videre forskning

Med kunnskapen dette studiet har tilført kunne det vært interessant å se nærmere virkningen av forslagene som er lagt frem, samt hvilken betydning det ville vært å ha og fokusert nærmere på kulturen i organisasjonen. Det kunne da vært interessant å basere videre forskning på ledelsens betydning for implementering av tiltak for å fremme innovasjon som en del av kulturen i organisasjonen. Studien kunne blitt utvidet til å se nærmere på problemstillingen fra et medarbeider-perspektiv. Her kunne det også vært rom for å inkludere ulike perspektiver på innovasjonsprosessen. Dermed ville det vært mulig å få frem- og sammenligne perspektivene fra leder og medarbeider. Det kunne vært en mulighet at det hadde vært avvik på hvordan leder og medarbeider opplever innovasjonsprosessen, samt variasjon i hvordan medarbeider hadde kommet med tiltak kontra leder. Dette kunne vært med på å styrke oppgaven, samt tilføyet ny informasjon på forskningsfeltet.

Kapittel 7

7.0 Kildehenvisning

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2015). *Skapte virkeligheter* (2 udg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademiske .
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid - Organisasjon, kultur og ledelse* (1 udg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Amabile, T. M. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard: JAI Press Inc.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Arbeidslivet.no. (15.. Oktober 2012). *Håndbok om Medarbeiderdrevet Innovasjon – MDI - Arbeidslivet*. Hentet fra www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/
http://www.arbeidslivet.no/Documents/Arbeid/H%C3%A5ndbok_web.pdf
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K., & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2013). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. UK: Pearson Education Limited.
- Berg, L. P., & Rye Krøtø, N. A. (15.. April 2015). *Norsk næringsmiddelindustri; Matvarer – en stor og viktig norsk industri*. Hentet fra SSB.no: <https://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/matvarer-en-stor-og-viktig-norsk-industri>
- Bjartveit, S., & Eikeset, K. (2008). *Makt og Verdighet: Perspektiver på ledelse*. Oslo: Akademiske Forlag.
- Burns, T., & Stalker, G. (1969). *The Management of Innovation*. The Economic Journal: Wiley on behalf of the Royal Economic Society.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjon i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- D'aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.

- Edquist, C. (2006). *Systems of Innovation: Perspectives and Challenges*. Lund Institute of Technology: The Oxford Handbook of Innovation.
- Fische, C. (Mars 1998). *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Gregory, G. D., & Joseph, C. P. (2000). *Changing Roles: Leadership in the 21st Century*. Published by Elsevier Inc.
- Haanæs, K. (Mars 1999). *Innovasjon som strategisk utfordring*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/innovasjon-som-strategisk-utfordring>
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies*. Cornell University : Administrative Science Quarterly.
- Hillestad, T. (Februar 2003). *Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*. Hentet fra Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 udg.). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (4 udg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Keith, P. (2005). *Innovation Processes*. University of Sussex: The Oxford Handbook of Innovation.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lakhani, K. R., & Panetta, J. A. (2007). *The Principles of Distributed Innovation*. Harvard Business School: Innovations: Technology, Governance.
- Ledernytt. (20. juni 2016). *Slik lykkes du som leder av geografisk spredte team*. Hentet fra Avstandsledelse og virtuelle team: <http://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-som-leder-av-geografisk-spredte-team.5867043-112537.html>

- OECD. (Juni 2010). *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. Hentet fra <http://www.oecd.org/sti/inno/theoecdinnovationstrategygettingaheadstartontomorrow.htm>
- Oslo Business Forum. (3. August 2016). *Endringsledelse er vanskelig av kun èn årsak*. Hentet fra obforum: <http://obforum.no/lederskap/endringsledelse-er-vanskelig-av-en-arsak/>
- Rapley, T. (2008). *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis (Qualitative Research Kit)* (1 udg.). University of Newcastle upon Tyne: SAGE Publications.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (1 udg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Scumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (2 udg.). Floyd, Virginia: Harper & Brothers.
- Svalund, J. (2003). *Organisaering, autonomi og arbeidstempo*. I Schøne, P. (Red.): Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tidd, J., & John, B. (2013). *Managing Innovation - Intergrating Technological, Market and Organizational Change* (5 udg.). West Sussex: WILEY.
- TINE. (2014). *Tine Magasinet - Å innovere er å involvere*. Hentet fra Innovasjon : <https://www.tine.no/presserom/om-tine-gruppa/tine-gruppas-%C3%A5rsrapporter>
- TINE. (Februar 2017). *Vår tradisjon er å fornye oss*. Hentet fra <http://www.tine.no/256383/v%C3%A5r-tradisjon-er-%C3%A5-fornye-oss>
- Trevail, C., Fuller, C., & Ind, N. (2012). *Det Samskapte Merket: Hvordan samskaping genererer innovasjoner og utvikler merker*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Van de Ven, A. H., & Angle, H. (2000). *Research on the Management of Innovation*. Oxford: The Minnesota Studies.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Methodes*. SAGE Publications Inc.

Vedlegg: Intervjuguide

Intervju – TINE FoU

«Hvordan kan ledelsen legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?»

- Ledelsesperspektiv på innovasjonsprosess i TINE FoU

Informasjon

Formålet med denne oppgaven vil være å se nærmere på hvordan TINE jobber med innovasjon og hvordan ledelsen tilrettelegger for dette.

Jeg planlegger å utføre en kartlegging av organisasjonen, og vil foreta 5-6 intervjuer av ledergruppen. Intervjuene vil dreie seg om den enkelte leders forhold til innovasjon, organisasjonsstruktur og erfaring rundt innovasjonsarbeid. Intervjuguiden sendes til hver enkelt på forhånd, slik at de som ønsker å forberede seg på spørsmålene får mulighet til det. Intervjuvarighet vil være fra 1-1,5 timer, og det vil bli gjennomført i uke 11 og 12.

Hensikten med intervjuene er å komme med eventuelle forslag til hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for større fokus på konseptfasen, samt frembringe flere radikale ideer.

Frivilling deltakelse og anonymitet

Erfaringer som kommer frem kan være med på å styrke kunnskapsgrunnet rundt temaet i oppgaven. Deltakelsen i studiet er frivilling, og deltakelsessamtykket kan trekkes så lenge prosjektet pågår. Dersom det er komfortabelt, ønsker jeg å bruke lydopptak i tillegg til at det tas notater under intervjuet. Hensikten med dette er å ikke gå glipp av viktig informasjon.

Det er på forhånd tegnet konfidensialitetserklæring på 2 år fra levering, der undertegnede (student) institutt (Universitetet i Stavanger) og oppdragsgiver (TINE avd. FoU) har skrevet under. Opplysningene som fremkommer vil kun bli fremstilt i anonymisert form, slik at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publiseringer av masteroppgaven. Jeg vil heller ikke spørre om sensitive opplysninger, eller personlige emner som ikke vedgår oppgavens tema. Ved prosjektslutt vil lydopptak bli slettet og datamaterialet anonymisert. Dette betyr at ingen andre enn undertegnede vil vite hvem som har blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til intervjuobjektet. Innlevering for masteroppgaven er 15. juni 2016.

Dersom du har ytterligere spørsmål knyttet til dette, ta gjerne kontakt med meg på telefon eller e-post. Intervjuguide finnes på neste side.

Med vennlig hilsen

Caroline Lunde, student Master i Endringsledelse, UiS.

Mobil: 40 46 47 96.

E-mail: carolinelunde@hotmail.com

Intervjuguide – Temaspørsmål

Bakgrunnsinformasjon

Alder? Stillingsbeskrivelse? Hvor lenge har du vært ansatt i avdelingen? Utdanning og videreutdanning?
Annen yrkesbakgrunn?

Innovasjon

Hva innebærer innovasjon for deg?

Hvordan er det tilrettelagt for at innovasjon skal være en del av din jobbhverdag?

Kan du gi noen eksempler på hvordan du tilrettelegger for innovasjonsarbeid blant dine ansatte?

Nåsituasjon – innovasjonsprosess

Hvordan synes du innovasjonsprosessen fungerer i dag? Utdyp gjerne.

Dersom vi tar utgangspunkt i første del av innovasjonsprosessen, konseptfasen, ser du rom for forbedringer her? Hvis ja, hvilke? Hvis nei, hvorfor ikke?

Hvor mye tid/ressurser er det i dag satt av til idegenerering, workshops, kreative forslag etc. i avdelingen?

Er det rom for tilbakemeldinger på hvordan prosessen fungerer i dag? Hvem er eventuelt med på å påvirke endringene/forbedringene?

Organisasjonsstruktur

Hvor mye jobber dere på tvers av andre avdelinger og team (marked, kunder, emballasje, ernæring etc.)?

Kan dere hente nyttig informasjon fra andre avdelinger, eller har dere en strategi for samarbeid innenfor FoU?

Hvor kommer de fleste forslagene om nye ideer, produktforbedringer fra i dag?

Hvordan blir et mandat eller prosjektgruppe satt sammen for utarbeidelse av en ide?

Hvilken struktur mener du beskriver FoU best, ift. samhandling, kommunikasjon, idegenerering - bottom up eller top down?

Ledelse

Hvordan samhandling har du med dine ansatte? (eksempelvis medarbeidersamtale, erfaringsutveksling, felles lunsj, ideutveksling)

Hvilke kommunikasjonsverktøy brukes oftest? (mail, lynk, sms, telefon etc.)

Hvordan opplever du at nye ideer og endringer blir mottatt blant dine ansatte?

Hvilke egenskaper mener du er viktigst i å ha som leder?

Hvilke tiltak gjør du som leder for å inspirere/motivere/skape tillit blant dine ansatte?

Føler du som leder at du kan gi fra deg ansvar/ansvarsoppgaver til noen andre i organisasjonen?

Gir du rom for at dine ansatte kan gjennomføre arbeidsoppgavene slik de selv ønsker, eksternt fra kontorlokalene, som hjemmekontor etc, eller er de mesteparten av tiden på kontoret?

Er du mottakelig for tilbakemeldinger, eventuelle forbedringer fra dine ansatte?

Hvilke egenskaper ser du etter når det skal ansettes en ny medarbeider i FoU?

Kreativitet i organisasjonen

Opplever du at det er godt tilrettelagt for kreativitet og innovasjon blant dine medarbeidere?

Har du kjennskap til medarbeiderdrevet innovasjon, dersom «ja» hva vet du om dette?

Kan du gi eksempler på sosiale- og/eller kreative aktiviteter som har blitt gjort i avdelingen?

Hva er den mest radikale ideen du har jobbet med?