

# Beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA

Et casestudie av innovasjonsprosessen til Mills DA

BCR3101 Bacheloroppgave

Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Vår 2016



«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania.

Vår bacheloroppgave har basert seg på beslutningstaking på toppledernivå relatert til innovasjonsprosessen til Mills DA. Dette mener vi er et svært viktig, interessant og for lite påpekt tema i løpet av vårt studieløp, og ønsket av den grunn å skrive om det.

Oppgaven har vært krevende og utfordrende på den ene siden, og svært lærerik og spennende på den andre siden. Kombinasjonen av dette har fått oss til å se på tiden som har vært som veldig nyttig og byggende.

Vi ønsker å takke særlig Mills DA og respondentene derfra for ubeskrivelig god hjelp, og for hvor åpne de har vært. Deres delingsvillighet og det de har gitt oss i form av tid, kunnskap og erfaringer har vært til stor hjelp. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder professor Nicholas Ind for gode og ærlige tilbakemeldinger. Hans konstante støtte og tilgjengelighet har vært avgjørende for vår gode struktur og fremstilling gjennom oppgaven.

Videre ønsker vi å rette en takk til vår familie, våre venner og forelesere for å være støttende og inspirerende i løpet av våre tre år på skolen, og særlig under utformingen av vår bacheloroppgave.

Vi er fornøyde og stolte over oppgavens innhold, og håper det gir deg som leser en god læringsverdi.

God lesing!

205237, 985317, 985406

Oslo 25. Mai 2016.

## Sammendrag

Tema for denne bacheloroppgaven er å avdekke hvilke faktorer som er de mest avgjørende for beslutningene som tas hos den norske matvareprodusenten Mills DA. Selskapet jobber strategisk og trinnvis med innovasjon, og innovasjonsløpet deres er delt opp i tre faser som de kaller for “Jakte, lage og selge”. Fokuset i denne oppgaven er rettet mot jaktfasen.

Oppgavens overordnede problemstilling er: Hva er de mest avgjørende faktorene under beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA? For å gjøre studiet mer håndgripelig, har vi også valgt å stille tre forskningsspørsmål vi mener er viktige og aktuelle for å belyse problemstillingen. Som et resultat av dette har vi stilt følgende forskningsspørsmål:

F1: Bygger beslutningene på følelser, rasjonalitet eller en kombinasjon av dem begge?

F2: Påvirker ulike typer makt og maktbaser beslutningene som tas?

F3: Påvirker realkapital, humankapital og finanskapital beslutningene som tas?

Disse spørsmålene besvarte vi ved å gjennomføre et enkelt-casestudie med kvalitative intervjuer av personer med beslutningsmandat i Mills DA. Vi fant at det i stor grad er en strukturert beslutningsprosess hvor forbrukerbevis og rasjonalitet er viktig. Likevel fant vi at lidenskap og følelser ofte kan ha mer å si, dersom argumentasjonen er god. Grunnen til at følelser har mye å si, kan ligge i det faktum at jaktfasen ikke har en stor tilknytning til økonomisk risiko. I tillegg fant vi at makt kan ha en sterk påvirkning, og at rammeverkene legger føringer på hvordan beslutningene tas. Vi konkluderte med at rasjonalitet, følelser og makt har er avgjørende faktorer som påvirker beslutninger i jaktfasen hos Mills DA, mens kapital virker mindre avgjørende.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål .....	6
1.3 Problemstilling .....	7
1.4 Forskningsspørsmål og avgrensning .....	7
2.0 Beskrivelse .....	8
2.1 Historie .....	8
2.2 Beskrivelse av innovasjonsprosessen .....	9
2.2.1 Innovasjon .....	9
2.2.2 Innovasjonsprosessen til Mills DA .....	11
2.2.3 Mills DAs egne rammeverk for innovasjon .....	17
3.0 Teori .....	18
3.1 Definisjoner beslutning .....	18
3.2. Hvorfor er beslutning viktig? .....	19
3.2.1 System 1- og system 2-tenkning .....	21
3.3 Forskningsspørsmålenes fundament .....	23
3.3.1 Rasjonalitet og følelser .....	23
3.3.2 Ideen om perfekt rasjonalitet: "Economic Man" .....	24
3.3.3 Ideen om begrenset rasjonalitet: "Administrative man" .....	27
3.3.4 Forhandlingsmodeller .....	29
3.3.5 Kommunikativ rasjonalitet .....	30
3.3.6 Følelser .....	31
3.4 Makt og maktbaser .....	34
3.4.1 Maktbaser .....	35
3.4.2 Forskjellige makttyper .....	37
3.5 Kapital: Human-, Real- og Finanskapital .....	40
4.0 Metodisk tilnærming .....	42
4.1 Forskningstilnærming .....	43
4.2 Forskningsdesign og metoderefleksjon .....	43
4.3 Utvalgsstrategi .....	44
4.4 Datainnsamlingsmetode .....	45
4.4.1 Det åpne individuelle intervjuet .....	45
4.5 Datainnsamlingsprosess .....	46
4.5.1 Forberedelse til intervju .....	46
4.5.2 Intervjuguide .....	46
4.5.3 Gjennomføring .....	48
4.6 Dataanalyse .....	49
4.7 Metoderefleksjon .....	49
4.7.1 Refleksjoner rundt datainnsamling .....	50
4.7.2 Intern og ekstern validitet .....	50
4.7.3 Reliabilitet .....	50
4.8 Etske hensyn .....	51
5.0 Profiler .....	53
6.0 Analyse .....	54
6.1 Rasjonalitet og følelser .....	54
6.1.1 Kollektiv konsensus .....	55

6.1.2 Personlig lidenskap .....	56
6.1.3 Eterrasjonalitet .....	56
6.1.4 Førreasjonalisering .....	57
6.2 Makt .....	59
6.2.1 Overtaleelsesmakt.....	59
6.2.2 Meningsmakt.....	60
6.2.3 Hierarkisk posisjon .....	61
6.2.4 Kontroll over dagsorden .....	62
6.2.5 Strukturmakt .....	62
6.3 Kapital.....	64
6.3.1 Human kapital.....	64
6.3.2 Finanskapital.....	65
6.3.3 Realkapital .....	66
7.0 Drøfting av analyserte funn opp mot eksisterende teori .....	67
7.1 Rasjonalitet og følelser .....	67
7.2 Makt .....	69
7.3 Human- og finanskapital.....	71
8.0 Konklusjon.....	73
8.1 Bygger beslutningene på følelser, rasjonalitet eller en kombinasjon av dem begge? ....	73
8.2 Påvirker ulike typer makt og maktbaser beslutningene som tas? .....	73
8.3 Påvirker realkapital, humankapital og finanskapital beslutningene som tas? .....	74
8.4 Hva er de mest avgjørende faktorene under beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA? ....	74
9.0 Begrensninger og videre forskning.....	75
9.1 Oppgavens interne validitet.....	75
9.2 Oppgavens eksterne validitet.....	75
9.3 Oppgavens reliabilitet.....	75
9.4 Anbefaling til videre forskning .....	76
10.0 Litteraturliste.....	77

Vedlegg 1: RAPID i Mills DA

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Transkribering respondent 1

Vedlegg 4: Transkribering respondent 2

Vedlegg 5: Transkribering respondent 3

Vedlegg 6: Transkribering respondent 4

Vedlegg 7: Transkribering respondent 5

Vedlegg 8: Transkribering respondent 6

Figur 1: Innovasjonstrakten

Figur 2: Star-gazer

Figur 3: Ressursbruk og forpliktelse

Figur 4: Coopers stage-gate

Figur 5: Innovasjonstrakten til Mills DA

Figur 6: Stage-gaten til Mills DA

Figur 7: Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker

Figur 8: Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker

Figur 9: Forskjellige typer makt

Figur 10: Erfaring og følelsers påvirkning i beslutningstaking

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn**

Gjennom vårt studieløp på linjen Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling har det vært mye fokus på innovasjon; hvordan innovasjon fungerer, oppstår og endrer omgivelsene rundt oss. Vi har også lært mye om hvordan bedrifter aktivt kan jobbe for å innovere og hvordan noen prosesser fungerer. Det vi ikke har gjennomgått i særlig stor grad er hvordan og hvem som faktisk tar beslutningene relatert til innovasjonsprosessene.

Samtlige i bachelorgruppen har tidligere jobbet innen dagligvarebransjen. I forbindelse med våre valgfag har vi også lært mye om denne bransjens struktur, maktbalanse og virke. To i gruppen har tidligere også skrevet om dagligvarebransjens behov for innovasjon og endring, samt hva som vil øke innovasjonsgraden i bransjen. Dette illustrerer at vi har en god interesse og et ønske om å lære mest mulig rundt denne bransjen. Vi tenker at dagligvarebransjen er spesielt avhengig av hyppige innovasjoner, og får ut ifra den tanken en følelse på at det vil være nok faglig å ta tak i for vår bacheloroppgave.

I faget «Kunnskapsledelse» høsten 2015 skrev vi en gruppeeksamen for Mills DA som baserte seg på deres merkevare Delikat, og hvordan Delikat kunne komme seg inn i ferdigmatkategorien. Vi fikk god innsikt i strukturen til Mills DA, også når det kommer til innovasjon. Ut ifra dette ønsker vi å finne ut hvordan beslutninger påvirkes i en tidlig fase i innovasjonsprosessen til Mills DA, også kalt “jaktfasen” eller “innsiktsfasen”. Vi er sikker på at læringsutbyttet også kan relateres til flere ulike bransjer.

### **1.2 Formål**

Formålet med bacheloroppgaven er å avdekke og beskrive noen avgjørende faktorer som påvirker beslutningene som tas i et tidlig innovasjonssøk hos Mills DA. Vi ønsker å anskaffe innsikt rundt hvordan et stort selskap jobber aktivt med innovasjon og hvordan de har satt det i et system. Videre har oppgaven som formål å gi leseren en forståelse og lære om hvordan Mills DA aktivt innoverer, hvordan beslutningsprosessen er og hva som er med på å påvirke beslutningstakerens avgjørelser. Vi ønsker også at Mills DA selv skal kunne få utbytte av å

lese oppgaven, og at de blir ytterligere bevisst på hvordan deres beslutninger tas, som igjen muligens kan gi rom for å forbedre deres innovasjonsprosess og virke.

### **1.3 Problemstilling**

Det finnes svært mye forskning, bøker, artikler og uttalelser om beslutningsfaget, både på individ- og organisasjonsnivå. Denne massen med informasjon gjør mye rede for betydningen og konsekvenser av at gode beslutninger tas. Det beskrives også ofte om hva som påvirker oss til å ta enten den ene eller den andre beslutningen.

I starten av studiene hadde vi en overordnet problemstilling som utgangspunkt da vi begynte å lete etter relevant teori, og mens vi utviklet intervjuguiden. Ifølge Askheim og Grenness (2008, 62) er problemstillinger ikke nødvendigvis et resultat av første formulerings spørsmål. Det er vanlig at problemstillingen endres flere ganger i løpet av et studie fordi man får bedre innsikt i det man studerer. Ettersom justeringer og endringer er like tillatt som praktisk, gjorde vi noen små korrigeringer på formuleringer av problemstillingen. Likevel sørget vi for at endringene ikke ble for store, som gjorde det mulig å overflatevaliditetsjekk. Dette innebærer å vurdere vår problemstilling og forskningsspørsmål gjennomgående i hele forskningsprosessen (Askheim og Grenness 2008, 24).

Vår problemstilling er: “Hva er de mest avgjørende faktorene under beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA?”

### **1.4 Forskningsspørsmål og avgrensning**

Beslutningsprosessen i Mills DA er såpass omfattende at vi ønsker å avgrense den til jaktfasen, som er første fase i et lenger innovasjonsløp. For best mulig å kunne besvare vår problemstilling har vi tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål som vi besvarer i løpet av oppgaven. Dette er med på å begrense oppgaven, og vil etter vårt skjønn gi et klarere bilde på hva som påvirker, eventuelt ikke påvirker, beslutningsprosessen i jaktfasen til Mills DA.

Disse forskningsspørsmålene er:

F1: Bygger beslutningene på følelser, rasjonalitet eller en kombinasjon av dem begge?

F2: Påvirker ulike typer makt og maktbaser beslutningene som tas?

F3: Påvirker realkapital, humankapital og finanskapital beslutningene som tas?

Dette mener vi er tre viktige spørsmål for å kunne håndtere en ellers abstrakt oppgave. I tillegg er dette faktorer vi mener er essensielle relatert til beslutningstaking i en strukturert innovasjonsprosess. Med hjelp fra disse spørsmålene får vi konkretisert oppgaven, slik at det lettere kan forskes på.

I neste seksjon skal vi gi en introduksjon av Mills DA. Her vil vi redegjøre for deres historie og virke. I tillegg vil vi redegjøre for begrepet innovasjon og hvilke rammeverk innovasjonsprosessen til Mills DA bygger på. Avslutningsvis i seksjonen forklarer vi hvordan selskapets egne tilnærminger og rammeverk er tilpasset.

## **2.0 Beskrivelse**

For at leseren skal få et godt innblikk i selskapet vi forsker på, mener vi det er hensiktsmessig å presentere dens historie og hvordan de jobber strategisk med innovasjon.

### **2.1 Historie**

Mills DA er et norskeid selskap som har røtter tilbake til 1885, da K. K. Heje grunnla A/S Agra Margarinfabrikk i Oslo (Agra). Mills DA har samme hovedkontor som i 1885, og familien Heje sitter fortsatt som ledere i bedriften. I 1919 ble margarintypen Melange lansert, og ble en stor suksess. Agra var også viktig i oppstarten av A/S Margarincentralen, som etter 2. verdenskrig lanserte Mills-produkter for første gang.

Ifølge hjemmesidene til Mills DA var 1951 et suksessfullt år, da den første Mills majonestuben ble introdusert til markedet. Året etter ble Mills kaviar lansert, også dette produktet ble en folkefavoritt.

Etter det ble gjennomført en fusjon i 1970, ble Margarincentralen om til Forenede Margarinfabrikker og kjøpte opp A/S Delikat Fabrikker (Forma). Forma hadde flere aksjonærer, og gjennom mange år har Agra kjøpt ut de andre aksjonærene. Agra skaffet seg full kontroll over Forma i 1995, og benyttet anledningen til å slå sammen markedsføring og



salg til en ny bedrift for å effektivisere produksjonen. Bedriftens navn er Mills DA. Senere ble også Delikat fusjonert med Mills DA (Agra).

Det kommer frem gjennom Mills DA sine egne hjemmesider at de i dag har produksjonsanlegg i både Fredrikstad og Drammen, og har totalt 450 ansatte. Mills DA produserer rundt 50 000 tonn mat årlig under merkevarene; Vita Hjertego', Soft Flora, Delikat, Melange og Mills til norske hjem og storkjøkken.

## **2.2 Beskrivelse av innovasjonsprosessen**

Ettersom våre studier er rettet mot hvordan Mills DA “jakter” etter innovasjon og hvordan de tar beslutninger i denne fasen, er det nødvendig for leseren å få en god innføring i selskapets innovasjonsprosess, samt begreper og definisjoner som faller naturlig under dette punktet. Vi vil først presentere innovasjon på et generelt nivå, før vi går inn på hvordan Mills DA arbeider strategisk med innovasjon.

### **2.2.1 Innovasjon – radikal og inkrementell**

Behovet for innovasjon øker ettersom verden blir mer global, som medfører større konkurranse og kunder som krever mer. I tillegg er levetiden til produkter og tjenester redusert som et resultat av utviklingen (Gjelsvik 2007, 15). Samtidig er bedrifter som gjennomfører produkt- og prosessinnovasjoner mer lønnsomme enn bedrifter som ikke gjør det. Den økte konkurransen tvinger bedriftene inn i et “(...) evig jag etter innovasjon og nyskaping, fordi det å innovere har blitt et spørsmål om overlevelse for selskapet.” (Baumol 2002, 1, egen oversettelse).

Skribent i forretningsmagasinet Forbes, Jim Camp, viser til Peter Druckers utsagn om at kunden betyr alt, og alt en bedrift produserer og gjør, skal basere seg på kundenes behov (2013). Med utgangspunkt dette kan man argumentere for at innovasjon er et fenomen alle bedrifter bør jobbe med. Forståelig nok er innovasjon et viktig tema for samfunn, bedrifter og enkeltindivider, men hva begrepet innovasjon egentlig er, er mye debattert. Det finnes utallige definisjoner på innovasjon, og det strides om hvilke definisjoner som er mest riktig. Etter nøye gjennomgang av flere definisjoner, ønsker vi å presentere, og forholde oss til, de vi mener er mest presise og forståelsesfulle.

Scott Anthony, som er forfatter og konsulent i innovasjonsselskapet Innosight, skriver i Harvard Business Review at en vid definisjon på innovasjon er “Something different that has impact.” (Anthony 2012). Peter Drucker sier mer nyansert at innovasjon er et forsøk på å skape målrettet, fokusert endring i et foretak sitt økonomiske eller sosiale potensial (Drucker 2002, egen oversettelse). En innovasjon trenger ikke nødvendigvis å være tilknyttet et nytt produkt, men kan også for eksempel omhandle prosesser og tjenester. The Innovation Policy Platform er en innovasjonsplattform utformet av organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) og Verdensbanken. De skriver på sin hjemmeside at det er vanlig å skille mellom inkrementelle og radikale innovasjoner som er to grunnleggende typer innovasjon (The Innovation Policy Platform). Den ettertraktede forfatteren av flere bøker og innlegg i Harvard Business Review og tidligere lederen i Microsoft og Wordpress, Scott Berkun, presenterer det han mener er den beste definisjonen: “Innovasjon har signifikant positiv endring.” (Berkun 2013, egen oversettelse).

Disse definisjonene er de vi mener presenterer begrepet innovasjon på den beste måten, samtidig vil det gi oss og leseren en presis forståelse.

### **Inkrementelle innovasjoner**

Inkrementelle innovasjoner er prosesser hvor man søker å videreutvikle og optimalisere eksisterende teknologier på en bedre måte enn man har gjort tidligere (Bessant og Tidd 2011, 40). Ofte vil resultatene av dette bidra til etablering av bedre, mer effektive og mer kostnadseffektive løsninger. Inkrementelle innovasjoner er den vanligste typen innovasjon. Bessant og Tidds definisjoner underbygges av The Innovation Policy Platform, som skriver at det omhandler å oppgradere eksisterende produkter, tjenester, prosesser, organisasjoner eller metoder som gjør at det som eksisterer blir bedre. Inkrementell innovasjon er tilrettelagt gjennom strukturerte prosesser, noe som ofte ender ut i mange små endringer. Med andre ord gjør bedrifter det de kan, enda bedre (Huff, Möslein og Reichwald 90, 2013).

### **Radikale innovasjoner**

Radikale innovasjoner på sin side omhandler å løse problemer på en helt ny måte. Radikale innovasjoner endrer ofte spillereglene i de aktuelle markedene og tilrettelegger for nye produkter og tjenester ved at de revolusjonerer måten vi tenker, eller løser problemer på (Bessant og Tidd 2011, 39). Radikale innovasjoner har signifikant påvirkning på markeder og den økonomiske aktiviteten i de aktuelle markedene (The Innovation Policy Platform). Videre

sier de at radikale innovasjoner for eksempel kan endre strukturer i markeder, lage nye markeder eller bidra til å gjøre andre produkter foreldet og utdatert. Et godt eksempel på en slik innovasjon var da den amerikanske bilprodusenten Ford lanserte bilen for første gang, som etter hvert utkonkurrerte hest og kjerre. Radikal innovasjon krever mer enn inkrementell, i form av en kryss-funksjonell kombinasjon av ressurser, og en løsere tilnærming til organisasjon og ledelse. Radikal innovasjon er derfor sjeldnere og av høyere risiko enn inkrementell innovasjon (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 90). Kort sagt er forskjellen på inkrementelle og radikale innovasjoner at førstnevnte bygger på eksisterende teknologi, mens sistnevnte er banebrytende og unik i det den implementeres i markedet.

Det er vanskelig å gjennomføre både inkrementell og radikal innovasjon samtidig, ettersom det er så store spenninger mellom dem (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 90). Videre kommer det frem at det er en balansegang mellom det å stadig finne på noe nytt og utforskende, og det å bare utnytte det man allerede er gode på. En utnyttende bedrift benytter seg av det de allerede gjør, og gjør det bedre. Bedriftene vil komme med stadige, små, inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter. Samtidig kan bedriftene være utforskende, noe som forekommer sjeldnere og er av høy risiko for bedriften. Dette vil oftere ende opp med radikale innovasjoner (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 90-92).

Nå har vi redegjort for begrepet innovasjon og vil i neste avsnitt forklare hvilke rammeverk Mills DA bygger sine innovasjonsprosesser på. Avslutningsvis vil vi også presentere hvordan deres egne innovative tilnærminger er.

### **2.2.2 Innovasjonsprosessen til Mills DA**

Vi fikk i faget “Kunnskapsledelse” en innføring i hvordan Mills DA jobber strukturert med innovasjon. Dette har vi senere fått bekreftet av innovasjonssjefen i selskapet. Denne strukturen er inspirert av blant andre !What if? og Cooper, som blir presentert i punktet under. Gjennom samtale med Mills DA har vi fått en enda mer dyptgående forståelse for hvordan de jobber. Flere modeller og figurer som presenteres i neste avsnitt er gitt til oss av Mills DA, disse er tydelig merket.

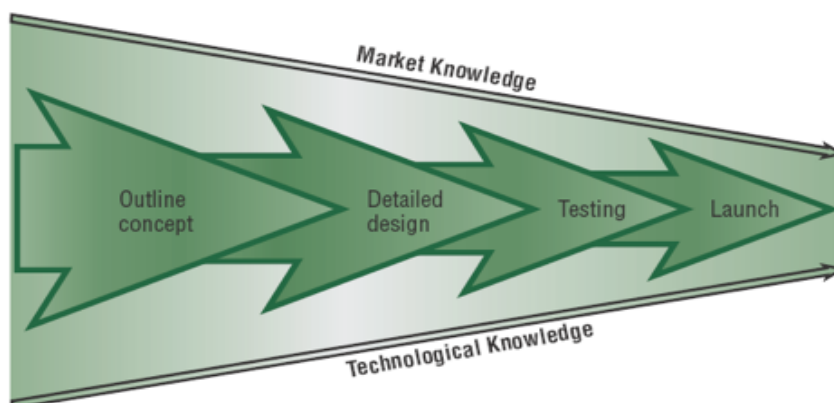
I forberedelse til vår bacheloroppgaven snakket vi med innovasjonssjefen i Mills DA som informerte oss om at selskapet i 2011 gjorde en omstilling, og satte forbrukerinnsikt som

fokus i innovasjonsprosessene sine. Basert på forbrukerinnsikt skulle Mills DA klare å gjenerobre markedet for påleggssalater og lykkes med det. I kjølevannet av det økende salget av påleggssalater kom nye produkter i kjente, og nye produktkategorier som potetsalater med crème fraiche, salater med yoghurt og nye tilbehørsretninger som middelhavssalater, bulgursalater med flere. De nye lanseringene bidro til å ta store markedsandeler både i eksisterende grupper av forbrukere, men også i et helt nytt marked de kalte matentusiastene.

Veksten kom som et resultat av implementering av nye innovasjonsverktøy som endret hele selskapets tilnærming til innovasjon. Vi skal videre forklare innovasjonsprosessen.

### **Innovasjonstrakten**

Overordnet kan man se på hele innovasjonsprosessen fra prosjektstart til slutt, som en trakt som går fra å være vid og åpen på den ene siden, og som blir smalere jo lenger man kommer til den andre siden. Dette er illustrert i figuren under:



Figur 1: Innovasjonstrakten

Kilde: (Tidd og Bessant 2013, 408)

Figuren illustrerer godt hvordan starten av innovasjonsprosessen starter kvantitativt, bredt og ufokusert, og hvordan det avsluttes med tilspissing og nøyaktighet. Mills DA bruker en metode på sine innovasjonsprosjekter som er basert på ?What if!s innovasjonsstrategi. ?What if! er et konsultentselskap som i over 20 år har jobbet med utvikling av innovasjonsstrategier i virksomheter som er ute etter vekst. De bidrar med utvikling av nye produkter, merkevarer, tjenester og forretningsmodeller. Strategien til Mills DA er innsiktsdrevet, og innebærer fire forskjellige steg. Stegene brukes i den første fasen i trakten, med andre ord i starten av prosjektfasen.

### Steg 1 – Identifisering

Det er flere grunner til at man bør begynne med en identifiseringsfase. Målet med identifiseringsfasen er å vite hvor man skal begynne. Hvor er det selskapet trenger å innovere? Hvilke produktkategori er det innenfor? Innenfor hvilket marked? Hvilke rammebetingelser er gjeldene? Man må vite godt hva oppgaven er før man i det hele tatt begynner med løsningen. Tolkninger er ofte forskjellige i en organisasjon, og det er derfor viktig at alle får en lik forståelse av hva som skal løses og hva som er oppgaven. Dette er spesielt viktig med tanke på at det ikke skal oppstå misforståelser rundt prosjektet.

### Steg 2 – Innsikt

Innsiktsdelen er prosessen der man prøver å få så mye innsikt man kan. I denne fasen prøver man å finne ut flere ting. Spesielt hva man allerede vet om det man skal løse, og hva man ikke vet. Dette kan gjøres på mange måter, både gjennom internett, undersøkelser, intervju, testpersoner og lignende.

### Steg 3 – Idegenerering

I idéfasen handler det om å generere så mange ideer som overhode mulig basert på innsikten man har funnet i forrige fase. Her arrangerer man gjerne workshops internt og er ute etter et kvantitativt utvalg av ideer. Det vil si at ”alt er lov” og at dette ikke er tiden for slaktning av ideer. Dette kaller Mills DA for en “ja, og”-fase. Dette er en fase hvor man fokuserer på å bygge ideer. Hvis man begynner slakte ideer for tidlig, kan man risikere å eliminere gode ideer, fordi gode ideer tar tid å avdekke. Etter denne prosessen prøver man gjerne å nyansere litt og konkretisere de forskjellige ideene til noe mer håndfast. Videre konkretiseres ideene ytterligere, og det er kun de beste ideene som matcher oppgaven som blir tatt med videre til neste fase.

### Steg 4 – Implementering

Implementering er det siste steget i den første delen av innovasjonstrakten. Her samler Mills DA sammen ideeforslagene, ideene blir vektet opp mot avgjørende kriterier i en “stjernekkert” for å se hvilke ideer som skårer høyest (se figur 2). Etter man har valgt de ideene som fremstår som best, jobber man videre med dem i neste steg i innovasjonstrakten.



Figur 2: Star-gazer

Kilde: (Mills DA)

Ideene som skårer best blir presentert for personene i foraene som består av merkevedirektør, prosjekteier (er oftest markedsjefene for de ulike merkene, Mills, Delikat, Vita hjertego?, Melange og Soft), markedsjef på dagligvare, storhusholdningsavdelingen, produktutviklingssjef, leder for kategori og salgsdirektøren. Her besluttet det hvilke ideer de skal gå videre med basert på forbrukerinnsett og annet bevismateriell. Etter dette tar beslutningsfora stilling til hvilken idé eller ideer de mener bør gå videre og hvilke som ikke går videre i innovasjonsprosessen.

For å muliggjøre strukturert jobbing med innovasjon, benytter Mills DA et internt system som kalles “stage-gate”. Vi vil nå redegjøre for dette systemet og dens hensikter på et generelt nivå, for senere å presentere Mills DA sin modifiserte versjon.

### Stage-gate

Stage-gate er en metode Mills DA benytter seg av for å forme en idé til innovasjon. Dette gjøres ved å sette kriterier for måloppnåelse innenfor hvert steg i prosessen. Ut i fra stage-gaten må kriteriene oppfylles før man kan gå videre til neste steg. Et eksempel på dette kan være at et selskap krever å ha 20 forskjellige ideer på bordet før de begynner utvelgelsesprosessen.

Noen benytter seg av stage-gate-strukturen for å avdekke risikoen av innovasjonen best mulig. Det eksisterer en god del varianter av ulike stage-gates, men det er noen fellestrekk de

fleste inneholder. Det viktigste er at de sikrer en struktur som tar for seg både tekniske- og markedsdata, altså innsikt, i hvert steg.

Tidd og Bessant (2013, 407) legger frem at prosessen av å utvikle noe nytt til markedet er en gradvis prosess hvor usikkerheten minskes jo lenger det jobbes med. I startfasen av en innovasjonsprosess er alt mulig, men jo mer ressurser som blir lagt i prosjektet, desto vanskeligere blir det å gå bort fra den (se figur 3).

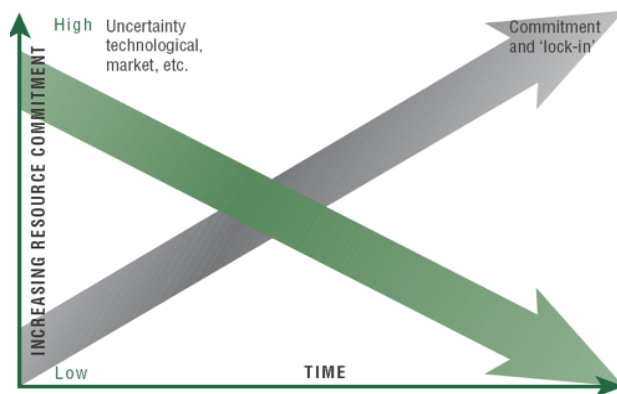


FIGURE 7.1: Increasing innovation commitment over time

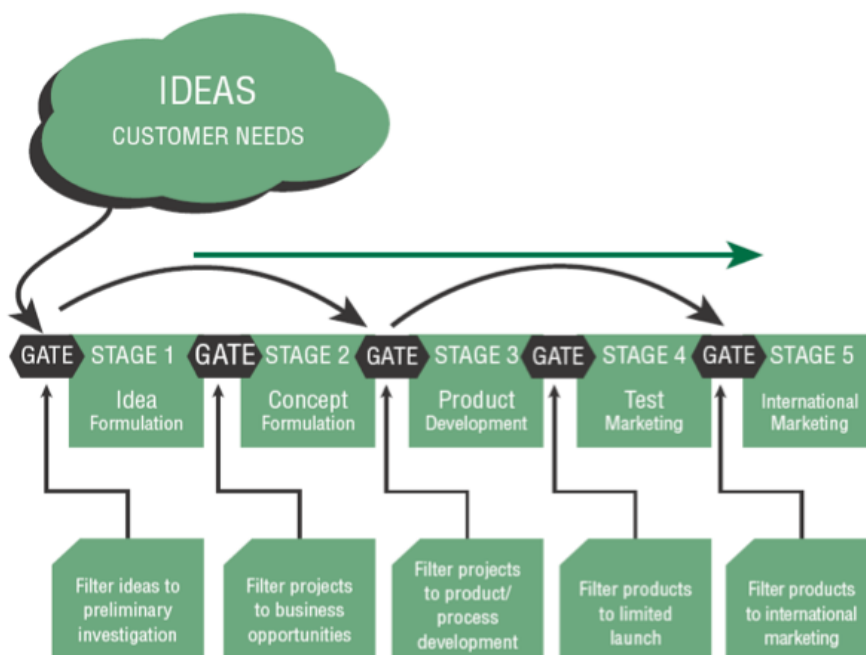
Figur 3: Ressursbruk og forpliktelse

Kilde: (Tidd og Bessant 2013, 40).

I tillegg sier de at det å styre utviklingen av nye produkter og tjenester er en balansekunst, hvor vurderinger må tas om hvorvidt det er lønnsomt å gå videre med et prosjekt, men samtidig vurdere risikoen for at prosjekt blir lagt ned før det har utviklet seg til sitt fulle potensial. Det vises til forskning som sier at slike beslutninger best tas med klare og forhåndsbestemte rammeverk (407). Coopers stage-gate er en modell for å strukturere denne beslutningsprosessen. Ettersom prosjektene utvikler seg, må de gjennom forskjellige steg, alle med forhåndsbestemte kriterier (gates) som må oppfylles for at prosjektet kan gå videre (Tidd og Bessant 2013, 408).

Dette underbygges av Trott (2008, 409) som sier at stage-gate modeller er en mye brukt produktutviklingsprosess som deles i sekvensielle tidsetapper med beslutningsporter mellom hver gate. Man ønsker å finne ut om ideer har en fremtid, og for å finne ut av det når man sitter med svært mange ideer, bør man sette noen kriterier som ideene må oppfylle i hvert av stegene. Rammeverket i modellene går ut på å holde arbeids- og beslutningsflyt, og definere systemer og praksis som er nødvendig for å sikre jevnt driv i prosessen (409).

Det er mange ulike versjoner av stage-gate modellen. For eksempel deler Trott opp i syv forskjellige kategorier (2008, 407-411). Fellestrekkene med disse er at de er lineære med utvikling og eliminering av ideer (Tidd og Bessant 2013, 409). Det legges frem at det i praksis er en mye mer kompleks prosess, noe som fører til at modellen kan være vanskelig å benytte seg av. Blant annet har prosessen blitt kritisert for å være for treg, at modellen fokuserer for mye på steg og for lite på kundene, ideer drepes ofte for tidlig, den høye usikkerheten som følger nye produkter gjør prosessen uegnet, og beslutningstakerne i gatene kan mangle innsikt som gjør at man tar dårlige beslutninger (Trott 2008, 409-410).



Figur 4: Coopers stage-gate

Kilde: (Tidd og Bessant 2013, 408)

I dette avsnittet har vi gjennomgått hvordan innovasjonsprosessen i teorien kan struktureres og kartlegges for å avdekke de beste ideene. Ut ifra denne teorien har Mills DA skapt sitt eget rammeverk som blir presentert under.



### 2.2.3 Mills DAs egne rammeverk for innovasjon

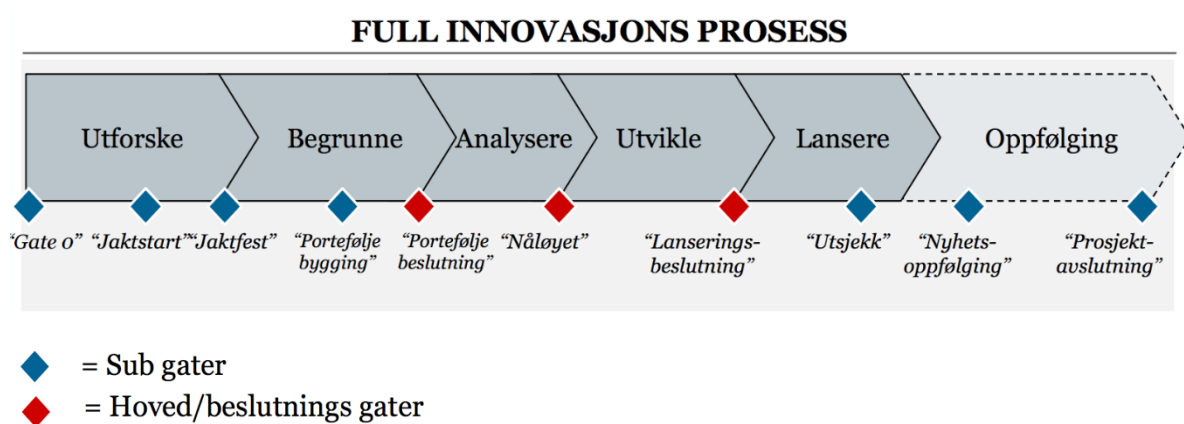
Under forberedelsen med Mills DA fikk vi informasjon om at de benytter seg av en egen tilnærming av Coopers stage-gate. På bakgrunn av den overnevnte strategien har Mills DA laget sin egen versjon hvor innovasjonstrakten er delt opp i tre forskjellige faser: Jakte, lage og selge. I tillegg har de laget sin egen stage-gate innenfor hver av fasene. Trakten er illustrert i figuren under:



Figur 5: Innovasjonstrakten til Mills DA

Kilde: (Mills DA)

#### Stage-gaten til Mills DA



Figur 6: Stage-gaten til Mills DA

Kilde: (Mills DA)

Som redegjort for tidligere er vårt fokus gjennom denne oppgaven på jaktfasen til Mills DA. Etter samtale med innovasjonssjefen kommer det frem at denne fasen starter i “gate 0” under utforske, og varer til og med “porteføljebygging” under steget “begrunne”. Etter jaktfasen går

man videre til lage og deretter selge. De to sistnevnte fasene går vi ikke ytterligere inn på ettersom de ikke har relevans med tanke på problemstillingen.

Den første fasen starter ved en gitt oppgave som skal løses. Deretter samles innsikt og det hele ender i en jaktfest hvor hvert jaktlag presenterer sine beste ideer for et fora. Når foraene har blitt informert, bestemmer de hvilke ideer som går videre. Dette punktet innebærer også en prosjektsøknad, hvor konkretisering av potensialet, ressursbehov og tidslinje er nøkkelementer.

Den første fasen i Mills DAs stage-gate er å anskaffe mest mulig innsikt og bygge sine ideer på. Innsikten kan hentes gjennom blant annet kvalitative og kvantitative spørreundersøkelser, observasjon av kunder, etnografiske studier og teste hvordan det er å være forbrukeren.

Vi håper at leseren nå har en god forståelse av hva slags prosess vi undersøker og hvordan den fungerer. Neste seksjon i oppgaven vil omhandle teori rundt problemstillingen, forskningsspørsmålene vi har presentert tidligere og sentrale begreper.

## **3.0 Teori**

### **Begreper og definisjoner**

Det er viktig å få klargjort meningen bak de ulike forskningsspørsmålene og begrepene, slik at leseren lettere kan forstå hva vi undersøker. Vi vil nå gå igjennom det teoretiske grunnlaget vi har basert forskningsspørsmålene våre på.

### **3.1 Definisjoner beslutning**

Jacobsen og Thorsvik sier “Det er vanlig å betrakte en beslutning som et valg mellom flere alternativer” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 279). Videre sier de at man kan definere beslutninger som ”(...) det endelige utfallet av en prosess”. I begrepet ”beslutningsprosess” legger de alle faktorer som ligger innenfor, eller er relevante med tanke på rammene som er satt for beslutningsprosessene. De sier at en beslutningsprosess er ”(...) hele rekken av handlinger eller vurderinger som fører fram til vedtak (intensjoner) og iverksetting (handling) av en beslutning.” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 279).

Milkman, Chugh & Bazerman sier følgende om en optimal beslutning:

We also add the stipulation that upon careful, cool reflection, a decision maker should remain satisfied after making a choice that the decision he or she made was the right one. Finally, we propose that an optimal decision is one that a decision maker would regard as the right choice regardless of whether she was evaluating her own decision or someone else's. (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 380).

I tillegg sier Rogers og Blenko at "En god beslutning iverksatt raskt slår en strålende beslutningen implementert sakte." (Rogers og Blenko 2006, 54, egen oversettelse).

BusinessDictionary (a) legger til at en beslutning er et valg mellom alternative måter å handle på i en situasjon av usikkerhet.

På bakgrunn av de overnevnte definisjonene mener vi at en beslutning er foretatte valg overveid mellom flere mulige alternativer i en situasjon preget av usikkerhet. Den optimale beslutningen i organisatorisk sammenheng har en klar intensjon som er valgt innenfor den organisatoriske kontekst, og innenfor de strategiske rammene som er satt. I tillegg er det viktig at beslutningstakerne er fornøyde med valget etter beslutninger er vedtatt, og at den implementeres og faktisk gjennomføres innen rimelighetens tid etter situasjonen oppstod.

### **3.2. Hvorfor er beslutninger viktig?**

Beslutningstaking er viktig fordi det er med på å forme utfallet og retningen for selskaper og de som jobber der. Beslutninger former resultater for individer, familier, selskaper, samfunn og institusjoner. Det er også viktig med tanke på at selskaper ikke skal havne i situasjoner som kan være uheldige (Milkman, Chugh, Bazerman 2009, 379). Dårlige beslutninger kan sies å være en av de vanligste flaskehalsene i et selskap. Hvis et selskap ikke gjør de rette beslutningene raskt, effektivt og konsistent nok, vil de etter hvert miste markedsandeler. Dette gjelder uansett hvilken industri man er i, hvor stort og kjent selskapet er, eller hvor god strategi man har.

Rogers og Blenko (2006, 54) sier at de som presterer best og er markedsledere innenfor sin kategori, gjør bedre og raskere gjennomføringer av beslutningene enn sine konkurrenter. Dette gjelder for eksempel beslutninger relatert til hvilke selskaper man bør kjøpe opp eller ikke, hvilke markeder man bør gå inn i, og hvilke man ikke bør gå inn i, og ikke minst hvordan man allokterer kapital og ressurser i bedriften.

Som et resultat av at selskaper bruker mer ressurser på å før-rasjonalisere, minimere risiko og samle innsikt før beslutningen tas, vil utfallet av å gjøre en feil beslutning være mer kostbart enn tidligere (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 379). De selskapene som gjennomgående er best på beslutningstaking evner å involvere de rette menneskene og ressursene til de rette prosjektene. Tverrfaglige beslutninger viser seg å ofte resultere i ineffektive løsninger som resulterer i reevalueringer fordi de rette personene i utgangspunktet ikke var involvert i tidlig nok fase.

Et viktig steg mot å unngå dårlige beslutninger i en virksomhet er å klargjøre eksplisitte roller og ansvarsområder. Selskaper som er gode beslutningstakere viser seg å evne å se hvilke beslutninger som har signifikant betydning for selskapets prestasjoner, og hvilke som ikke har det. De er flinkere til å analysere hvem som bør være ansvarlig for de aktuelle gjennomføringene. Dette kan være alt fra hvem som skal komme med anbefalinger relatert til potensielle nye retninger for selskapet, hvem det er viktig at er med og samtykker, hvem som skal kunne komme med innspill, hvem som skal ha det overordnede ansvaret for beslutningen, og ikke minst hvem som skal ha ansvaret for gjennomføringen. Resultatet av en slik systematikk viser seg å bidra til bedre koordinasjon og raskere responstid i beslutningene (Rogers og Blenko 2006, 54).

Rogers og Blenko (2006, 54-55) presenterer også et rammeverk for å systematisere roller og ansvar i beslutningsprosesser. Dette rammeverket kalles for RAPID, og hver av bokstavene har hver sin betydning. Dette er forklart under.

- (R)ecommend: Personer med denne rollen er ansvarlige for å komme med forslag til veivalg, samle innsikt, og levere rett data og analyser i den hensikt å kunne ta rette beslutninger raskt nok.
- (A)gree: Personer med denne rollen har makt til å si ja eller nei til anbefalinger. Hvis anbefalene og personene med overordnet beslutningsmyndighet ikke blir enige, kan personen i denne rollen skjære igjennom og vedta hvorvidt man sier ja eller nei til det aktuelle caset.
- (P)erform: Dette er en eller en gruppe som er ansvarlig for gjennomføringen av anbefalingscaset.

- (I)ntput: Personer med denne rollen har ofte ansvar relatert implementeringen av et prosjekt, og derfor har de også et tett samarbeid med anbefalerne. Personer med ”input” rolle er ofte konsultert på forhånd rundt beslutningen som er tatt.
- (D)ecide: Personen med denne rollen er den formelle beslutningstakeren. Han eller henne er til syvende og sist ansvarlig for beslutningen. Vedkommende har derfor autoritet til å løse opp usikkerheter ved beslutningstakingen og forplikte organisasjonen til den handlingen vedkommende bestemmer seg for (Rogers og Blenko 2006, 54-55).

Mills DA benytter seg av en egen konfigurering av denne modellen, hvor hvem som har mandat til beslutninger i hvilke situasjoner er definert. Se vedlegg 1.

Når man tar beslutninger skiller man gjerne mellom komplekse og mindre komplekse tankemønstre. Menneskers måte å agere på er fundamentert i gener fra ur-tiden som fortsatt påvirker vår atferd. Vi skiller gjerne mellom rask automatisk respons, kalt system 1, og kontrollert respons, som er tregere og mer kompleks tenkning, kalt system 2 (Cialdini 2011, 29). Vi mener det er viktig å forstå hvordan mennesker tenker for å kunne forstå hvordan man tar beslutninger. Vi skal gå nærmere inn på system 1 og 2 i neste avsnitt.

### **3.2.1 System 1- og system 2-tenkning**

#### **System 1**

System 1 innebærer at tenkningen krever liten eller ingen anstrengelse og opplevelse av viljekontroll, samtidig som den virker automatisk og hurtig (Kahneman 2013, 26). Den handler basert på vårt intuitive system som typisk er raske, automatiske, tiltaksløse, implisitte og emosjonelle (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 380). Man kan kalle system 1-tenkning for automatiske reaksjonsmønstre. Automatiske reaksjonsmønstre kan ofte bli utløst ved at man finner et kjennetegn ved en situasjon med stor informasjonsmengde (Cialdini 2011, 39). Ofte er det slik at individer ikke har all viktig informasjon tilgjengelig. Dette gjelder spesielt individer som er satt i en tidsbegrenset og hektisk situasjon. Jo mer hektisk og tidsbegrenset situasjonene er, desto mer tilbøyelig eller sannsynlig er det at de benytter seg av og stoler på system 1-beslutninger. Fordelen med disse raske handlingsmønstrene ligger i effektivitet og økonomi ved at man sparer tid, energi og mental kapasitet (39). Det er viktig å påpeke at det ikke alltid gjør at beslutningen får et dårlig utfall. Faktisk er det slik at det i mange tilfeller

resulterer i god beslutningstaking ved at beslutningene er mer effektive med tanke på tid og ressursbruk, uten at det går ut over kvaliteten (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 380), men man bør også være klar over ulempene ved denne intuitive tankegangen. Den ligger i sårbarheten for kostbare feilvurderinger. Dette er fordi vi bare ser på en del av den totale informasjonsmengden, særlig hvis vi reagerer på en ubevisst måte (Cialdini 2011, 39)

## **System 2**

System 2 går ut på tregere resonering, bevissthet, den er eksplisitt og logisk. Den tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene hvor det kreves konsentrasjon (Kahneman 2013, 27). Man kan se på det som en rasjonell overveiling av alternativer og bakgrunnsvariabler. Det finnes flere strategier for å koble inn system 2 relatert til beslutningstaking. En strategi kan være å prøve å skaffe seg et utsideperspektiv. Denne strategien innebærer at man prøver å fjerne seg mentalt fra en situasjon i den hensikt å få et annet perspektiv på situasjonen og fjerne seg fra for eksempel et urasjonelt tunnelsyn. (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 381). Beslutningstakere kan også forbedre deres beslutninger ved å for eksempel spørre en utenfor situasjonen om hans eller hennes syn relatert til beslutningen som skal tas (381).

Som vi ser handler system 2 i større grad om kompleksiteten i beslutningen og ikke minst mentale anstrengelser hvor det er nødvendig med intellektuell innsats. Hvorvidt man bør ta beslutninger basert på system 1 tenkning eller system 2, er avhengig av de ulike faktorene som spiller inn. Som for eksempel viktigheten, kompleksiteten, tidspresset, også videre. Kahneman illustrerer disse systemene med et eksempel:

En tenniser racket og en ball koster 1,10 dollar.  
Racketen koster en dollar mer enn ballen.  
Hvor mye koster ballen? (Kahneman 2013, 51).

Dette eksempelet får virkelig ditt system 1, eller intuitive hjernedel, til å komme med svar, og svaret skal komme raskt. Naturligvis er svaret man tenker på 10 cent. Denne lille nøtta er veldig tiltrekkende for system 1 og selvfølgelig er svaret 10 cent ikke riktig. Hvis man regner på det, setter i gang system 2, vil man finne ut at svaret er 5 cent (Kahneman 2013, 51).

### **3.3 Forskningsspørsmålenes fundament**

Vi har som nevnt tre forskningsspørsmål som vi ønsker å få belyst gjennom oppgaven. Herunder vil vi redegjøre grundig for hva vi legger i hvert av begrepene og påfølgende teori. Våre forskningsspørsmål er basert på henholdsvis rasjonalitet og følelser, makt og maktbaser og kapital.

#### **3.3.1 Rasjonalitet og følelser**

##### **Rasjonalitet**

Rasjonalitet og følelser er tett knyttet sammen, og er sentralt i beslutningsteori. I avsnittene under redegjør vi først for teorier rundt hva rasjonalitet innebærer. Deretter redegjør vi for rasjonalitet på individnivå gjennom teoriene “economic man” og “administrativ man”. Avslutningsvis i redegjørelsen av rasjonalitet og følelser, vil vi gjennomgå tre teoretiske modeller som omhandler rasjonalitet i en organisatorisk kontekst. Dette er fordi vi forsker på en organisasjon og beslutninger som tas der. Senere i oppgaven vil vi presentere både individuell og organisatorisk rasjonalitet og trekke det opp mot våre funn.

Fagansvarlig for erkjennelsesteori ved Universitetet i Tromsø, Heine Holmen forklarer rasjonalitet ved å si at rasjonalitet er ensbetydende med “fornuft, fornuftighet, fornuftsmessighet og hensiktsmessighet” (Holmen 2015). Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2013, 309) som sier at å handle rasjonelt betyr å handle fornuftig. Begrepet ”rasjonelt” har i beslutningsteoretisk sammenheng hatt en sentral betydning fordi rasjonaliteten prøver å si noe om hvordan man skal ta beslutninger om hva som må gjøres når man står ovenfor et problem (310). Følger vi disse definisjonene kan vi si at rasjonalitet er veldig subjektivt, ettersom det som er fornuftig og hensiktsmessig for en, ikke nødvendigvis er det for annen.

Rasjonaliteten kan presenteres gjennom fem punkter :

- 1) Situasjonen vurderes, og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer det representerer.
- 2) Ulike alternative løsninger på problemet kartlegges.
- 3) Konsekvenser knyttet til ulike alternative løsninger vurderes.
- 4) Alternativer med konsekvenser sammenliknes og vurderes opp mot hverandre.
- 5) Det alternativet som har de beste konsekvensene velges. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 310).

Disse punktene gir et klart bilde på hva rasjonalitet innebærer, og er tilsynelatende like med andres meninger rundt rasjonalitet.

Professor ved Universitetet i Roskilde, Jesper Simonsen skriver følgende om rasjonelle beslutninger i et forelesningsnotat: “To make a rational decision is to decide to do something to achieve a goal; to decide a mean to achieve an end. Means and ends must be considered as connected in a hierarchical chain.” (Simonsen 1994, 3). Ved å følge denne definisjonen er det mulig å argumentere for at rasjonelle beslutninger kan tas felles, og ikke bare subjektivt, ettersom mål og meninger kan skapes i fellesskap.

Vi har nå gjennomgått begrepet rasjonalitet fordi vi mener det er et viktig element som er nødvendig for forståelsen av vår tilnærming til rasjonalitet i oppgaven. Definisjonene og forklaringene presentert over gir et godt innblikk i hva begrepet rasjonalitet innebærer. For å kunne belyse rasjonalitetsbegrepet ytterligere, vil vi nå beskrive rasjonalitet på individnivå for å forklare rasjonalitetens betydning for enkeltindivider. Dette er viktig fordi organisasjoner består av individer, og det er summen av hvert enkelt individs rasjonalitet som utgjør organisasjonens rasjonalitet.

### **3.3.2 Ideen om perfekt rasjonalitet: ”Economic man”**

Teorien om ”economic man” bygger på antakelsen om at mennesket kan handle 100 prosent rasjonelt. Ansvarlig redaktør for Harvard Business Review, Justin Fox (2015) sier at teorien innebærer spesielt tre antakelser:

- 1) Beslutningstakeren må ha noen klare problemer og mål.
- 2) Beslutningstakeren har avdekket alle mulige løsninger og konsekvensene av disse.
- 3) Beslutningstakeren kan skille mellom de beste og dårligste beslutningene gjennom å systematisere og rangere dem.

Disse tre antakelsene presenteres også av Jacobsen og Thorsvik, som legger til et fjerde punkt:

“4) Beslutningstakeren vil velge det alternativet som er best for å nå målet.” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 310)

Disse antakelsene er skapt for å beskrive den absolutte rasjonelle mannen, han gjør, som punkt 4. viser, det beste valget med utgangspunkt i målet. Dette er noe som blir kritisert av



blant andre Herbert Simon (The Economist 2009). Han sier at individer ikke kan søke etter all mulig informasjon, fordi de ikke kan oppfatte og fordøye all informasjon som hadde vært nødvendig for perfekt rasjonalitet. I tillegg sier han at hvis individer rent hypotetisk sett hadde klart innsamle all informasjon som kreves for å være komplett rasjonell, hadde ikke hjernen klart å prosessere det ordentlig. Simon sier videre at hjernen er begrenset, og at man derfor kan si at mennesket er bundet av kognitive begrensninger.

“Economic man” forutsetter at man til enhver tid vet om alle alternativer som finnes relatert til ethvert mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 311). Med andre ord har mennesket full informasjon til enhver tid. Ideen om at individet kan handle 100 prosent rasjonelt, gjør seg tvilsomt gjeldende i virkeligheten. Når det er sagt er det ikke virkeligheten modellen er ment å illustrere, men den sier noe om hva man bør strekke seg etter når beslutninger skal tas, altså bygger den ideelle beslutningen på full informasjon.

“Economic man” har flere svakheter knyttet til mål. I tillegg er det begrensninger knyttet til valg mellom alternativer og informasjonsbehandling. Når det kommer til mål forutsetter ”economic man” at mennesket til enhver tid har klare og tydelige mål og at handlingen baserer seg på mål som er konkretisert hos individet før handlingen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 280). Denne forutsetningen ser ut til å være lite gjeldende i praksis. Mennesker er kjent for å være etterpåkloke, som kan sammenlignes med å være “etter-rasjonell”. Det vil si at man heller vurderer utfall og konsekvenser av valget man gjorde, for å videre bedømme om det var et godt eller dårlig valg. I tillegg kan ikke et menneske ha en formening om alt, ettersom man ikke kan eller vet noe om alt. Videre er beslutningstaking på individnivå påvirket av mange ulike faktorer som gjør at man kan handle forskjellig i lignende situasjoner. Et valg i en situasjon på jobben kan være bra i jobbsammenheng, mens i en lik situasjon hjemme kunne valget vært annerledes. I tillegg er det ikke slik at man alltid er i stand til å rangere hvilke mål man foretrekker til enhver tid. På bakgrunn av dette sier Jacobsen og Thorsvik (2007, 281) at menneskets mål og preferanser er et resultat av selve handlingen, og ikke alltid det som ligger til grunne for handlingen.

Når det kommer til begrensninger knyttet til informasjonsbehandling er det slik at menneskers evne til å ta til seg informasjon er varierende og avgrenset. All informasjon ligger ute et sted, men menneskets hjerne er selektiv og har bare kapasitet til en viss mengde informasjon før den ikke klarer å prosessere mer. Det kommer frem at mennesker tar beslutninger basert på

grove ”tommelfingerregler” fremfor analyse og overveielse av alternativer (Jacobsen og Thorsvik 2007, 282). Det vil si at hvis man opplever en situasjon som ligner en man har opplevd før, vil man sannsynligvis relatere situasjonene med hverandre, og valgene man tar deretter. Videre leter mennesker ofte etter informasjon som støtter deres antakelser, og informasjon som ikke passer inn blir ofte forkastet eller oversett. I tillegg har også mennesker en tendens til å koble hendelser sammen som et resultat av at det skjedde i samme tidsrom (282). Et eksempel på dette kan være følgende: Se for deg at salgssjefen i Dataselskap AS har vært i et selskap med en representant fra ledelsen i en restaurantkjede. Uken etter tikker det inn en forespørsel om restaurantssystemene til Dataselskapet AS. Selv om dette ikke hadde noe med deres møte å gjøre, er det lett for salgssjefen å tenke at det er en kausal sammenheng med møtet i selskapet, og salgsforespørselen fra restaurantkjeden.

Det er flere psykologiske faktorer som påvirker valg. Det er ikke lett for et menneske å se bort i fra følelsene sine. Dette kan for eksempel komme til uttrykk gjennom magefølelse, noe flere av respondentene våre nevner. I intervjuene. Har man en god eller dårlig magefølelse er det ikke bare å overse det. I tillegg nevner noen at magefølelsen er basert på tidligere erfaringer og at valg kan tas på bakgrunn av dette. Magefølelsen er noe man kjenner på kroppen og som ikke lett kan videreformidles. På denne måten kan man si at det kan svekke den rasjonelle dømmekraften og påvirke valg.

Velger man for eksempel alternativ A, men alternativ B viste seg å være bedre, kan det være vanskelig å akseptere dette for noen. Selv om resultatene viser tydelig hva som ga best utfall, har mennesker en tendens til å forsvare sitt valg selv om de konfronteres med bevis og annen informasjon som viser at man sannsynligvis ikke hadde oppnådd det man selv mente man kunne. Dette kalles for ”eskalering av feil kurs” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 238). Til slutt viser det seg også at hvordan alternativene er formulert har noe å si for hva et individ beslutter. Faktisk velges alternativer som er formulert med positivt ladede ord betydelig oftere enn identisk alternativ formulert med negativt ladede ord. Dette selv om innholdet i valget er helt likt.

Denne modellen er en ideal-modell og er vanskelig å oppnå i virkeligheten, men den er ment for å forklare en optimal beslutning. Neste modell, ”Administrative man”, har relevans med ”Economic man” fordi den er mer virkelighetsnær. Denne modellen forklarer hvordan man

kan ta så rasjonelle beslutninger som mulig i praksis, og at mennesket ikke kan være absolutt rasjonelle.

### **3.3.3 Ideen om begrenset rasjonalitet: ”Administrative man”**

Teorien ”administrative man” er idéen om begrenset rasjonalitet og omhandler at mennesket bare kan være begrenset rasjonell. Med begrenset rasjonell mener Jacobsen og Thorsvik (2007, 283) at mennesker prøver å overveie ulike alternativer og handle så riktig som mulig, men at valgene man tar likevel ikke viser seg å alltid være de beste. Beslutningsprosesser er ofte komplekse og det er mange faktorer som påvirker beslutningen, derfor blir rasjonelle beslutninger vanskelig. Ingen individer kan handle 100 prosent rasjonelt, fordi ingen har mulighet til å ha full informasjon om alle mulige alternativer til enhver til (283). Teorien er ikke en fasit, men viser til hvordan man antar beslutningsprosessene til individer foregår. Det er spesielt fire forhold som kjennetegner rasjonelle beslutningsprosesser

1. Man har mål, men disse er ofte uklare og skiftende.
2. Man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene.
3. Man vurderer alternativer sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem.
4. Man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp (Jacobsen og Thorsvik 2013, 283).

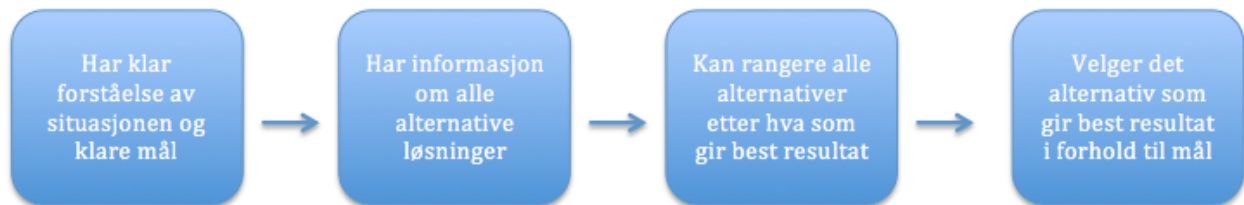
I tillegg sier Herbert Simon at teorien innebære følgende faktorer som påvirker beslutningen:

1. Beslutningen påvirkes av en persons ferdigheter, vaner og reflekser
2. Verdiene og begreper av formål som påvirker beslutningen
3. En persons kunnskap, særlig om konsekvensene av alternativene (Simon 1997, 93-94, egen oversettelse).

Videre påpeker han at et enkeltindivid ikke kan oppnå en høy grad av rasjonalitet fordi alternativene man må ha oversikt over er så mange:

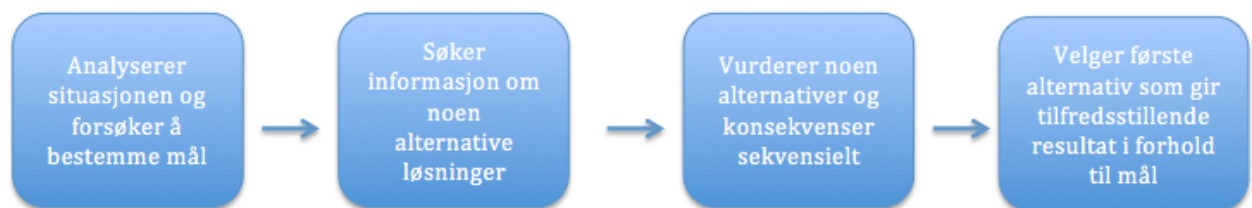
It is impossible for the behavior of a single, isolated individual to reach any high degree of rationality. The number of alternatives he must explore is so great, the information he would need to evaluate them so vast that even an approximation to objective rationality is hard to accept by the subject as bases for his choice (...) (Simon 1997, 92).

For å gi et tydeligere skille mellom ideene om "the economic man" og "the administrative man" viser vi til de to teoriene i modeller som illustrerer gangen i beslutningsprosessene hos individet:



Figur 7: Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker

Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2007, 281)



Figur 8: Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker

Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2007, 284)

Nå har vi lagt grunnlaget for å forstå hvordan individer kan og bør ta beslutninger, videre vil vi presentere en ideell rasjonell organisasjonsmodell, og deretter presentere to normative modeller som kan forklare organisasjoner med en mer realistisk tilnærming.

### 3.3.4 Organisasjonen som rasjonell aktør

Jacobsen og Thorsvik (2013, 328) forsøker å definere organisasjonens rolle, og kommer frem til at en organisasjon er konstruert for å realisere bestemte mål. Dette er gjerne mål som individet for seg selv ikke kan håndtere alene.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 328) mener at et samarbeid mellom flere mennesker vil øke rasjonaliteten, også til enkeltindividet. Dette oppnås gjennom å sette felles mål som de skal realisere. I en organisasjon som fungerer ideelt vil ansatte med forskjellig kompetanse

fokusere på den delen av oppgaven som de best kan løse, som fører til mer oversikt og informasjon, og gjennom dette kan man oppnå en høyere rasjonell beslutning. I tillegg sier de at man da har klare og felles mål, hvor det er liten eller ingen uenighet rundt målene, strategiene og reglene som følges. er likevel viktig å ha en klar definert ledelse, slik at hvis uenigheter oppstår kan disse bryte inn og avklare. Modellen beskriver hvordan organisasjoner bør agere for å oppnå rasjonelle valg.

### **3.3.4 Forhandlingsmodeller**

I forhandlingsmodellen, i motsetning til modellen om “organisasjonen som rasjonell aktør”, kan vi se at organisasjoner er sammensatt av forskjellige grupper med ulike ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 332). I modellen er det en forutsetning at medlemmene i organisasjonen er i konflikt med hverandre og uenige om mål, strategier og regler. Som regel ønsker man å forhandle seg frem til en beslutning som tilfredsstillende de ulike partene, det er få eller ingen som faktisk ønsker en konflikt på arbeidsplassen.

For at en forhandling skal finne sted, er det en forutsetning om at ønskene ikke er fullstendig motstridende, og at de uenige partene har noen felles interesser som de ønsker å ivareta eller forbedre, slik at de kan bli enige. Det vil kunne være et problem og skille mellom sak og person under forhandlinger, på den ene siden har partene en lik interesse for et mål og strategien som skal sørge for at målet oppnås, men på den annen side foregår forhandlinger mellom mennesker, og av den grunn er følelser ikke til å unngå. På grunn av dette mener Jacobsen og Thorsvik (2013, 333) at alle forhandlinger inkluderer sak og følelser, eller sak og person.

Det er hovedsakelig to forskjellige typer forhandlinger vi kan skille mellom:

1. Den første er “fordelingsforhandlinger”. Dette går ut på at et begrenset antall midler, eller ressurser, fordeles. I denne forhandlingstypen er den ene siden vinner, mens den andre siden blir taper. Det oppstår altså en vinn-tap-situasjon.
2. Den andre forhandlingstypen er “integrasjonsforhandlinger”. Dette baserer seg på at man ønsker å oppnå en vinn-vinn-situasjon. Det vil si at man tar hensyn og utgangspunkt i de interessene som partene har til felles og er enige om, for å gjøre de bedre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 333).

Det er også viktig å påpeke at det er nødvendig med noenlunde lik maktbalanse mellom partene for at forhandlinger i det hele tatt skal være aktuelt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 333). Hvis makten er skjevt fordelt, vil gruppen med mest makt ha liten interesse av å forhandle, og heller tvinge igjennom sine interesser. Det finnes riktig nok flere organisasjoner som har en skjev maktfordeling, likevel kan vi se at også der benytter man seg av forhandlinger, årsaken, ifølge Jacobsen og Thorsvik, er at kontinuerlig bruk av makt vil være demotiverende og fremmedgjørende, som igjen kan være skadelig for hele organisasjonen.

### **3.3.5 Kommunikativ rasjonalitet**

Denne modellen til forskjell fra de andre, fokuserer på rasjonalitet i form av kollektiv tenkning. Dette er et resultat av menneskelig interaksjon. Her omgjøres spørsmålet til hvordan aktørene som deltar i et kommunikasjonsforhold kan tilegne seg kunnskap gjennom gjensidighet rundt det beslutningssituasjonen innebærer. Deretter må de bli enige om hva som er utfordringene og hva som er problemene som må håndteres, komme overens rundt alternativene de står overfor, og til slutt oppnå enighet om hvilke tiltak som skal igangsettes, og hvordan. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 334).

Modellen om kommunikativ rasjonalitet setter lys på hvordan organisasjonen kan komme frem til felles, godt begrunnende og gyldige normer, som skaper et bånd mellom de ulike aktørene gjennom forventninger og felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 334). Jacobsen og Thorsvik (2013, 335) sier at ettersom kunnskapsmedarbeidere ofte innehar mye mer innsikt og kunnskap om utfordringene som oppstår, sammenlignet med administrasjonen, er det blitt mer og mer vanlig at medarbeiderne aktivt deltar i beslutningsprosessen hvor de strategiske valgene gjøres. Som følge av dette er det ikke ledelsens kunnskaper og evner som avgjør organisasjonens mulighet til å gjøre rasjonelle strategiske valg, men heller medarbeidernes mulighet til å kunne ha åpne debatter, argumentere med hverandre og ta hverandres synspunkter til betraktning som avgjør.

For at argumentasjon skal kunne føre til rasjonelle beslutninger, må flere sentrale krav tilfredsstilles:

1. Det må finnes møteplasser der diskusjonene kan foregå.
2. Deltakerne i diskusjonen må kunne forstå hverandre, noe som forutsetter et felles språk, og at de faktisk har et ønske om å sette seg inn i hverandres synspunkter.
3. Argumentasjonen må være basert på riktige og ærlige argumenter. Løgn og bevisst skjuling av informasjon må ikke forekomme.
4. En eller noen få av deltakerne må ikke besitte sanksjoner som de kan benytte for å tvinge noen til å skifte mening.
5. Deltakerne må være i stand til å erkjenne når andres argumenter er bedre enn deres egne, og ha vilje til å skifte mening. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 335).

Er disse fem til stede, antar vi at det er mulig å komme frem til felles, godt begrunnende og gyldige normer som organisasjonen i fellesskap kan være enig om.

Nå har vi gjennomgått rasjonalitet på individ- og organisasjonsnivå og forklart hvordan man kan oppnå gode beslutninger. Videre i seksjonen tar vi for oss tema om følelser. Følelser er tett knyttet til beslutningstaking fordi de påvirker valgene vi tar, og kan blant annet svekke vår rasjonalitet og dømmekraft.

### **3.3.6 Følelser**

Jansen (2016) skriver i Store Medisinske leksikon at man kan beskrive følelser som det samme som emosjoner og affekter. Emosjoner kan beskrives som sammensatte sinnsreaksjoner som “glede, sympati, medfølelse, sorg, avsky osv.” (Jansen 2016). Dette underbygges av Oxford Dictionaries (a og b) som sier at følelsene er en emosjonell fase eller reaksjon, som kan ses på som en tanke eller tro, av valg eller irrasjonell karakter. Videre utdyper de at emosjoner er en sterk følelse som stammer fra en persons situasjon, humør eller relasjon til andre er sterkt.

Seniorkonsulent og fagansvarlig for samspill og ledelse i AFF på NHH, Morten Eikeland (2014), sier at når det kommer til følelser kan dette tett knyttes opp mot rasjonelle beslutninger. Følelser er uunngåelig, også når det kommer til beslutningstaking. Ledere tar beslutninger som er påvirket av følelser uten at de selv vet det. I tillegg er det slik at vi helt underbevisst assosierer situasjoner med lignende situasjoner man har opplevd tidligere, som igjen aktiverer følelser relatert til den situasjonen man er oppe i (Eikeland 2014). Dette er interessant med tanke på at Muramatsu og Hanoch (2004, 202) sier at individer også

tendenserer til å huske positive opplevelser bedre enn andre opplevelser. Muramatsu og Hanoch (2004, 202) viser til Robert W. Levenson sitt utsagn i “The interpersonal functions of emotion” fra 1999, hvor han argumenterte for at følelser har en sentral rolle i å veilede og påvirke beslutninger. Videre sier Eikeland (2014) at vi stort sett er ubevisste på hvordan automatiske assosiasjoner påvirker atferden vår i sosiale og fysiske miljøer. Følelser er ofte vanskelige å forklare, og vanlige situasjoner som oppstår er tilfeller hvor man ikke klarer å uttrykke det man føler selv om man vet hva det handler om. Følelsen blir som en sammenblanding av flere ting som man ikke klarer å sette ord på (Eikeland 2014). I tillegg er de primære emosjonssystemene instinktive og automatiske, noe som gjør at man ikke kan styre dem. Eikeland sier at “Vi har ikke fri vilje til å kjenne på disse følelsene.” (Eikeland 2014). Med andre ord kan vi ikke velge våre følelsers påvirkningsgrad.

Det er også verdt å merke seg at individer i godt humør husker positive opplevelser lettere og mer detaljert enn negative hendelser. Samtidig fungerer dette også andre veien, hvor individer i dårlig humør heller husker triste hendelser tydeligere. Dette fenomenet kalles ”mood recall congruency” (Muramatsu og Hanoch 2004, 205). Personers følelser har med andre ord påvirkning på hvilke minner personene kan hente fra hukommelsen. Kognitive oppfattelser kan argumenteres og vris på, noe man ikke kan gjøre med emosjonelle oppfattelser. Et individs persepsjon kan utelukkes, men det kan ikke følelser (Bower og Cohen 1982, 313).

Fagsjef for forskningskommunikasjon på Handelshøyskolen BI, Audun Farbrot, viser til en doktorgradsstudie som konkluderer med at når du tar valg basert på følelsene eller hjertet, lar du deg lettere påvirke av folk som er lik deg selv. For eksempel hvis en student i 20-årene skal velge et hotell han aldri har vært på før, vil han lete etter anbefalinger på internett. Er det slik at en av anbefalingene stammer fra en annen student på 24 år vil vedkommende høre mer på dens anbefaling enn hvis en professor på 60 anbefaler det motsatte.

Det sies at følelsene er noe vi baserer oss mer på når det er beslutninger om nær fremtid som skal tas (Farbrot 2012). Dette kan bekreftes av hjerneforskeren Antonio Damasio (Tornell 2015) som studerte flere mennesker som hadde mistet sin evne til å føle som følge av hjerneoperasjoner. Studiene viser at disse menneskenes enkle, hverdagslige og ubetydelige valg tok svært mye lengre tid enn før. Valget mellom blå eller sort penn, hva de skulle spise til lunsj og hva slags slips de skulle bruke var en krevende prosess for de følelsesløse. De gikk over til å bli rasjonelle, så langt et menneske kan bli rasjonelt, i stedet for å gå etter hva de



følte for. Damasio konkluderte med at et helt rasjonelt menneske er å betraktes som sykt. Likevel viser tidligere forskning at mennesker har og begår en streben etter å ta så rasjonelle beslutninger som mulig (Tornell 2015).

Prosesen å konstant prøve å ta rasjonelle valg er tung, og menneskers hjernekapasitet er i tillegg begrenset, noe som gjør beslutningstaking vanskelig. Vår hjerne har problemer med å sammenligne ulike faktorer som vil ha en betydning for valget som skal tas. Ifølge Pelle Tornell (2015) som er ekspert, foreleser og forfatter innen beslutningsevne, har hjernen vår evne til å maksimalt håndtere syv pluss/minus to faktorer samtidig. Ettersom de fleste beslutninger består av flere enn syv ulike faktorer, skaper dette et dilemma som avgjør hvorvidt beslutningen blir riktig, feil, god eller dårlig. Han legger også til at det er vanskelig å veie ulike faktorer betydning for beslutningen, samtidig som man skal forutse hvordan disse endres over tid (Tornell 2015). Ut ifra dette konkluderer han med at beslutningstakeren kan se bort ifra å ta viktige beslutninger helt rasjonelt, og at følelser må med i betraktning enten man liker det eller ikke.

Selv om Tornell (2015) tilsynelatende har en tendens til å glorifisere følelser relatert til beslutningstaking, presiserer han at utfordringene med å la følelser påvirke oss mens vi tar beslutninger, er at de er med oss til enhver tid og at de gjerne er forskjellige fra tid til annen. For eksempel kan valget du tok i går virke riktig da du tok det, mens du i dag synes det er dårlig. Dette kan riktig nok være en ulempe, men også en fordel. Følelser er også vanskeligere å formidle enn fakta, og det blir spesielt vanskelig hvis en beslutning skal tas i fellesskap. Det er tross alt lettere å vise til tall og statistikk enn hva man føler (Tornell 2015).

Ettersom vi nå har gått igjennom det første forskningsspørsmålets teoretiske grunnlag, vil vi nå redegjøre for teorien som er grunnlaget bak forskningsspørsmål 2, som omhandler makt og maktbaser. Makt og maktbaser er tett knyttet til beslutningstaking ettersom det er med på å avgjøre hvem som har rett til å bestemme og påvirker beslutninger gjennom innflytelse.

### 3.4 Makt og maktbaser

For å få en grunnleggende forståelse av begrepet makt, vil vi nå presentere flere definisjoner som legger grunnlaget for vår tolkning videre i oppgaven.

Maktbegrepet er et begrep som er noe mer omstridt enn de andre begrepene vi har med i oppgaven. Den britiske filosofen og nobelprisvinneren fra 1950, Bertrand Russell definerte makt i sin bok "Power: A New Social Analysis" som "evnen til å produsere den intenderte effekt" (sitert i Domhoff 2005, egen oversettelse). Denne definisjonen er noe mager, og makt viser seg å være vanskelig å definere. Den mest brukte og mest konkrete, likevel snevre definisjonen, er den som presenteres av Fredrik Engelstad som sier at "A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han ikke ville gjort" (Engelstad 2010). A og B er ment som alt fra individer, grupper, organisasjoner eller stater. Med dette menes det at dersom noen har makt, vil dette innebære at innehaveren av denne makten er i stand til å påvirke en situasjon, eller få noe til å skje som er til fordel for maktinnehaveren (Jacobsen og Thorsvik 2013, 166).

Engelstad (2010) fortsetter med å forklare hva slags elementer som hans definisjon bygger oppunder:

- (i) En relasjon mellom A og B. Denne relasjonen er asymmetrisk, for så vidt som det er A som får B til å gjøre noe, i høyere grad enn omvendt.
- (ii) En intensjon. A har et ønske om å få B til å utføre en gitt atferd. Det foreligger altså en interesse fra As side overfor B.
- (iii) En årsakssammenheng. Det er As ønsker og de handlinger som følger av dem som får B til å utføre atferden (Engelstad, 2010).

I tillegg definerer Robert A. Dahl i Store Norske Leksikon makt som at "A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ikke ville gjort" (Engelstad 2016). A og B er ment som alt fra individer, grupper organisasjoner eller stater.

Videre redegjør Jacobsen og Thorsvik (2013, 167) for makt innenfor organisasjonsteorien. De definerer makt som "(...) en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne *motstand* for å oppnå et ønsket mål eller resultat" (Jacobsen og Thorsvik 2013, 167). Maktbruk forekommer derfor når en mening eller et synspunkt blir gjeldende uten at alle er enige. Det er tre hovedkarakteristikk når det kommer til bruk av makt som konkretiserer definisjonen ovenfor:

1. Makt brukes i relasjoner. Det innebærer at det må være flere forskjellige aktører, og en sosial relasjon mellom disse.
2. Partene må være avhengige av hverandre. Hvis det ikke finnes et avhengighetsforhold, vil ikke maktbruk forekomme.
3. Det må også ligge uenighet til grunne mellom forskjellige aktører for at man skal kunne benytte seg av makt. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 167).

I tillegg til dette er det bevist at maktbruk forekommer oftere der det er stor konkurranse om knappe ressurser. French og Raven (2015, 253) sier det er sjeldent at vi kan si med sikkerhet at en gitt makttipe er begrenset til en kilde. Normalt er relasjonen mellom makthaveren og den som blir utøvd makt mot, påvirket av flere forskjellige variabler (253). Det finnes også mange årsaker til hvorfor en eller flere har makt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 174). Nedenfor vil vi kort redegjøre for syv slike maktbaser som kan være aktuelle innad i Mills DA.

### 3.4.1 Maktbaser

For å forstå makt og hvordan det kan utøves på best mulig måte, mener vi det er hensiktsmessig å forklare grunnlaget for hvorfor noen individer har makt i organisasjoner. Dette deler vi opp i syv maktbaser som følgelig skal redegjøres for.

1. **Hierarkisk posisjon.** Hierarkisk posisjon går ut på at personer skaffer seg makt gjennom formelle posisjoner eller verv (Jacobsen og Thorsvik 2013, 174; Giang 2013). Stillingene i disse posisjonene eller vervene vil derfor ha makt knyttet til seg. Dette kan også ses på som legitim makt. Morgan (2015) argumenterer for at personer med posisjonsmakt, enkelt har stor innflytelse. De pleier også å snakke mer, avbryte oftere og føre samtalen videre.
2. **Kontroll over dagsorden.** Kontroll over dagsorden kan gi makt gjennom å kunne bestemme og definere hvilke aktører som er viktige i en beslutningsprosess, og derfor har kontroll over hvilke synspunkter som skal bli representert (Jacobsen og Thorsvik 2013, 174). Dette underbygges av Store Norske Leksikon (2015), som sier at i samfunnsvitenskapen kan man inneha makt ved å kunne sette dagsorden.

3. **Kontroll over informasjon.** Journalist for Business Insider, Vivian Giang, sier dette er makt personer innehar når de har informasjon som trengs eller er ønsket av andre (Giang 2013). De som har stor kontroll over informasjon vil ha stor makt innenfor en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 175). Dette kan fremgå på flere forskjellige måter. De kan for eksempel velge å holde tilbake viktig informasjon. Professor i organisasjonsatferd ved Stanford universitetet, Jeffrey Pfeffer, uttaler at “når du har kontroll over ressurser som er viktige for andre, som for eksempel penger og informasjon, har du mer makt” (Pfeffer 2010, egen oversettelse). Hvis en person innehar informasjon som er viktig eller kritisk for en annen, kan dette føre til at personen med informasjonen har makt over den andre part som har interesse i å få tildelt denne informasjonen (Giang 2013). Informasjon kan også benyttes som et pressmiddel dersom en av partene er avhengig av at informasjonen den andre aktøren innehar, ikke skal komme ut. Likevel sier Giang (2013) at dette er en midlertidig makt, ettersom makten blir borte når informasjonen ikke lenger er relevant.
4. **Kontroll over arbeidsoppgaver.** Dette punktet går ut på at arbeidsoppgaver som er kritisk for driften, også gir personene som innehar disse jobbene, makt. Jo mer kritisk en oppgave er, desto mer makt har de som kontrollerer denne oppgaven (Jacobsen og Thorsvik 2013, 175-176). Førsteamanuensis ved Psykologisk Institutt på Universitetet i Oslo, Henning Bang (2007) sier at kjernen i ledelse i stor grad handler om delegering, og sier at begrepet brukes for å beskrive graden av maktfordeling mellom lederen og medarbeideren. For oss er det nærliggende å anta at det er en klar sammenheng mellom at de som har makt i form av hierarkisk posisjon, naturligvis også vil ha makt i form av kontroll over arbeidsoppgaver, i mer eller mindre grad.
5. **Kontroll over sosialiseringprosesser** baserer seg på personers oppfatning av uformell makt. Man kan ha makt gjennom å forme en kultur gjennom sosialiseringprosesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 176). Eksempelvis har noen interne i bedriften ulike former for makt, noe de kan benytte seg av under opplæring. De kan gi informasjon om hva som er greit og ikke i bedriften, og dermed har makt til å forme den nye arbeidstakeren (Wanberg 2012, 223).
6. **Personlige ressurser** kan også være et grunnlag for makt. Dette kan være eksempelvis karisma, rykte og så videre. Ofte kan godt likte personer ha mer makt en

andre personer i for eksempel en avdeling i en organisasjon. Disse menneskene kan godt inneha makt og ha stor påvirkningskraft uten at de selv er klar over det. Disse kalles ofte for uformelle ledere. Disse menneskene kan lett påvirke personer som liker og respekterer dem (Giang 2013; Jacobsen og Thorsvik 2013, 176).

7. **Allianser og nettverk.** Dette er en maktbase som kan benytte seg av alle overstående maktbaser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 176-177). Denne makten kan en person tilegne seg ved å kjenne riktige og relevante mennesker, eller rett og slett kjenne mektige personer (Giang 2013). Hvis for eksempel en ansatt kjenner en nøkkelperson i en annen virksomhet som selskapet vil samarbeide med, vil denne personen automatisk ha makt fordi vedkommende kanskje er nøkkelen til et samarbeid. Denne maktypen omhandler nettverking og bekjentskap.

### 3.4.2 Forskjellige makttyper

Det finnes flere typer makt, og vi skal nå redegjøre for noen av de mest sentrale typene som benyttes i organisasjoner. Det finnes primært to hovedkategorier for makt. Den ene er åpen maktbruk og den andre er skjult maktbruk.

#### Åpen maktbruk

Åpen maktbruk er benyttelse av makt som forekommer synlig. Dette kan forekomme gjennom trusler, høylytt argumentering, synlig alliansedannelser og så videre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 167-168). Det er særlig tre underkategorier under åpen maktbruk som kan benyttes i organisasjonssammenheng.

1. **Tvangsmakt** vil være maktbenyttelse gjennom fysiske eller psykiske tiltak som tvinger noen til å gjøre noe. Dette er kun lovlig når det gjennomføres av det offentlige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 168). Likevel er dette en måte å oppnå makt på som i liten grad vil gi respekt og lojalitet fra medarbeidere (Giang, 2013).
2. **Byttemakt** forekommer når en aktør har en ressurs som en annen aktør ønsker seg, og bytter denne mot noe (Jacobsen og Thorsvik 2013, 168-169). Dette kan i organisasjonssammenheng knyttes tett opp mot det French og Raven (2015, 253) kaller belønningsmakt. Denne maktypen går ut på evnen til å belønne. Det kan derfor

argumenteres for at det i organisasjonssammenheng alltid vil være belønning for ønsket atferd og resultater, ofte gjennom høyere lønn, forfremmelse og så videre.

3. Overtalelsesmakt går ut på lovnader eller belønninger ved å overtale aktører til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort (Jacobsen og Thorsvik 2013, 169). Dette gjøres ofte gjennom overtalelse hvor argumentasjon er en vesentlig faktor. Dersom aktøren aksepterer at argumentasjonen er rimelig eller sann vil dette kunne føre til overtalelse. Makt gjennom overtalelse handler i all hovedsak argumentenes innhold, og hvordan argumentet rent retorisk er fremført (170). Lidenskap er ofte tett knyttet opp til ekspertise (Morgan 2015). Samtaler kan domineres ved å ha både lidenskap og ekspertise, og vil ifølge Morgan ha større innflytelse enn om man har posisjonsmakt. I tillegg kan det å strategisk spille på andres følelser i argumentasjon, motvirke posisjonsmakt også ellers dominere i en samtale (Morgan 2015). Morgan hevder også at når en side har makt og den andre har følelser, vil disse utligne hverandre.

### **Skjult maktbruk**

Skjult maktbruk er når personer utsettes for maktbruk uten å selv vite det, eller at selve makten er observerbar, mens den som utøver makten ikke er synlig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 171). Det er fire typer av ikke-observerbar maktbruk:

1. Manipulering forekommer når personen som blir manipulert er ubevisst den andre aktørens forsøk på påvirkning (Jacobsen og Thorsvik 2013, 171). Store Norske Leksikon (2009) underbygger dette ved å si at manipulasjon handler om å påvirke personer ved å benytte seg av teknikker de ikke har oversikt over, og derfor ikke kan beskytte seg mot.

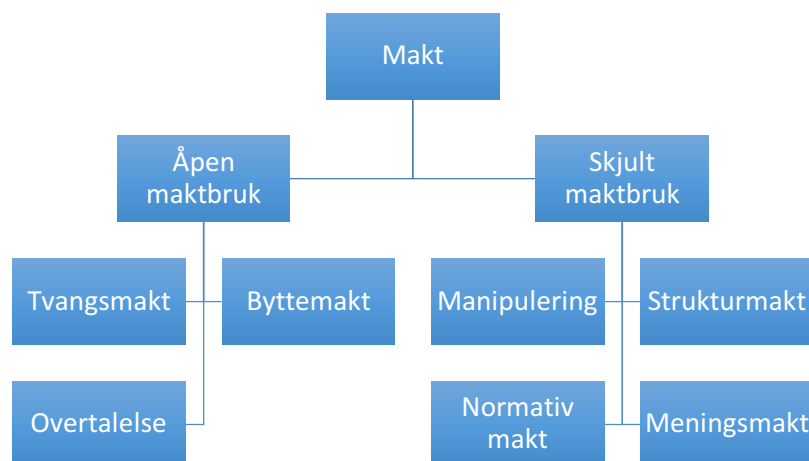
Videre sier psykologen Sylvi Leander (2011) i Aftenposten at manipulering er maktmisbruk, og at det forekommer når noen bevisst skjuler sin reelle hensikt for å oppnå egne fordeler. Disse personene seiler ofte under falske flagg. Leander sier i likhet med Jacobsen at manipulasjon er skjult og vanskelig å avdekke.

2. Strukturmakten er den makten struktur og regler, samt sanksjoner, har i en bedrift. For eksempel møter vi opp på jobben til avtalt tid, ikke fordi noen nødvendigvis har truet eller lokket oss til det, men fordi vi vet at konsekvensene av å ikke komme i tide kan

bli ubehagelige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 172). Dette kan også forekomme når noen har makt til å utforme en struktur eller kultur. Dette skjer som regel for å passe egne interesser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 171). Wanberg (2012, 223) sier at ansatte med denne typen makt kan fortelle hva som er riktig og ikke i en organisasjon.

3. Sosial og normativ makt omhandler organisasjonskulturen og dens normer for akseptabel atferd. Dersom en aktør kan forme normer og kulturen vil ha sosial og normativ makt. Denne typen maktbruk benyttes ofte i sammenheng med spørsmålet og behovet for tilhørighet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 172). French og Raven (2015, 255) sier at organisasjonskulturen også kan være en kilde for å styrke eller svekke den hierarkiske makten. Kulturen i organisasjonen definerer noen karakteristikk, og innehavere av disse karakteristikkene har mulighet til å bestemme hva som er riktig atferd.
4. Meningsmakt går ut på når den dominerende koalisjonen benytter seg av sine egne muligheter for å få påvirket andres holdninger og meninger, slik at de blir likere deres egne meninger. Med andre ord går dette ut på å forme folks oppfattelser og preferanser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 172).

Alle de ovennevnte makttypene kan illustreres gjennom modellen under.



Figur 9: Forskjellige typer makt

Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2013, 173)

Vi har nå gått igjennom teorigrunnlaget for forskningsspørsmålet om makt, og forklart viktige elementer rundt begrepet. I tillegg har vi forklart forskjellige makttyper, maktbaser og hvordan makten kan utøves, og påvirker beslutninger. I neste avsnitt vil vi gå nærmere inn på siste teoridel relatert til hva som ligger til grunne for forskningsspørsmålet om kapital. Kapital har relasjon til beslutningstaking i den forstand at den i stor grad også påvirker beslutninger. I tillegg omhandler kapital alt fra penger, ressurser og maskiner. Vi vil skille mellom human-, real- og finanskapital. Til å begynne med har vi redegjort for begrepet “return on investment” fordi det er en vanlig måte å beregne avkastning av investeringer på.

### **3.5 Kapital: Human-, Real- og Finanskapital**

#### **Return on investment (ROI)**

Return on investment, heretter kalt ROI, er en av de vanligste metodene å beregne avkastning og lønnsomhet på investeringer (Entrepreneur). ROI er derfor en metode som skal si noe om, eller gi indikasjoner på hvorvidt selskapet bør gjøre en gitt investering eller ikke. På bakgrunn av målingen bør selskapet så godt det lar seg gjøre, vurdere om det er effektivt eller ikke å gjøre investeringen. Dette kan for eksempel være sammenlignet med andre potensielle investeringsløsninger (Investopedia).

#### **Kapital**

Vi ønsker også i denne oppgaven å se hvilken effekt kapital har for beslutningstaking i jaktfasen. Store Norske Leksikon definerer kapital som en “(...) betegnelse som i økonomien anvendes i forskjellige betydninger, som har det til felles at det dreier seg om en beholdning av økonomiske goder” (Stoltz og Munthe 2014). Innunder kapital går vi inn på tre forskjellige dimensjoner, disse vil bli beskrevet og forklart som henholdsvis realkapital, finanskapital og human kapital.

#### **Realkapital**

Realkapital oppfattes ofte i samfunnsøkonomisk kontekst som en produksjonsfaktor hvor produksjonsmidlene er sentrale. Med andre ord er dette fysiske gjenstander en bedrift innehar i en produksjonsprosess (Stoltz og Munthe 2014).



## **Finanskapital**

Finanskapital inneholder ifølge Store Norske Leksikon “(...) lett omsettelige fordringsstørrelser som for eksempel kontanter, bankinnskudd, aksjer og obligasjoner.” (Store Norske Leksikon a). Med andre ord er finanskapital kapital som kan skifte fra hånd til hånd raskt. Videre blir det presentert at finanskapitalen representerer et sosialt forhold, og ikke har direkte innflytelse i produksjonen. BusinessDictionary definerer finanskapital som “lånte penger eller egenkapital som benyttes for å finansiere firmaets eiendeler og virke”. (BusinessDictionary b, egen oversettelse). I tillegg definerer finanseksperter Sean Ross, at “finanskapital er former for kapital som blir brukt i den hensikt av å skape fremtidig omsetning. Han mener de fleste investorer regner finanskapital som gjeld og egenkapital.” (Ross 2015, egen oversettelse).

## **Human kapital**

Human kapital er et begrep som ifølge Store Norske Leksikon “(...) gir uttrykk for befolkningens kunnskap og ferdigheter.” (Store Norske Leksikon b). Oxford Dictionary (c) underbygger denne definisjonen og skriver at human kapital er: “Ferdighetene, kunnskapen og ekspertisen som et individ eller en populasjon innehar, sett på i sammenheng med hvilken verdi eller kostnad det gir bedriften eller landet” (Oxford Dictionary c, egen oversettelse).

Ettersom humankapital er kunnskaper og ferdigheter, kan human kapitalen kun benyttes ett sted om gangen, og det vil følgelig være begrensninger med tanke på hvor mye humankapital som kan benyttes samtidig.

Professor Kjell Gunnar Hoff deler økonomiske ressurser opp i flere forskjellige kategorier i den bedriftsøkonomiske teorien. Naturressurser er ressurser som er naturlig tilgjengelig, og som kan gjennomgå en produksjonsprosess for å få et sluttprodukt (2010,19). Videre sier Hoff at arbeidskraft omhandler all arbeidskraft, dette være seg kunnskapsarbeidere eller håndverkere, og omhandler derfor også alle yrkesgrupper.

Produserte produksjonsmidler beskriver Hoff (2010, 19) som alle menneskeskapt ressurser som har blitt produsert gjennom produksjon. Disse ressursene benyttes for å skape verdi for forbrukerne enten gjennom produksjon, distribusjon eller liknende. Dette kan være blant annet produksjonsanlegg, biler og så videre.

Hoff redegjør også for at penger ikke er en ressurs i makroøkonomisk forstand, men at det er et “(...) *verdimål som verdsetter de nevnte økonomiske ressursene i forhold til hverandre.*” (Hoff 2010, 19). Likevel mener Hoff at i mikroøkonomisk forstand vil penger være en ressurs det alltid vil være knapphet om. Disse tre faktorene samlet vil utgjøre det Hoff kaller ”produksjonsfaktorene”. De må alle være til stede for at produksjon skal kunne finne sted (2010, 20). Ettersom det både er knapphet på disse ressursene, og at bedriftene vil oppleve knapphet når det kommer til tid, mener Hoff at man ikke vil kunne ha nok ressurser til å kunne få laget alt man ønsker å lage. Konsekvensen av dette er at det må tas valg om hva vi skal velge.

Vi har nå gjennomgått teorien tilknyttet våre tre forskningsspørsmål, og håper leseren sitter igjen med en god forståelse av hva disse innebærer. I neste punkt vil vi gå igjennom den metodiske tilnærmingen til undersøkelsen vår. Metode er viktig fordi den setter rammene for hvordan vi skal forske på det fenomenet vi skal undersøke.

#### **4.0 Metodisk tilnærming**

Vi vil under dette punktet redegjøre for hvilken metode som er brukt i oppgaven, på hvilket grunnlag vi har benyttet oss av den tilnærmingen vi har gjort, og en vurdering av alle relevante temaer innunder dette.

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å skape struktur og muliggjøre forskningen på hvordan virkeligheten ser ut. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 29) sier at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan forskere skal gå frem for å innhente kunnskap (data) om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne dataen skal analyseres og tolkes. Dette er en sentral del av empirisk forskning. Det som kjennetegner metode er “(...) systematikk, grundighet og åpenhet.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Ettersom vi ønsker å forstå og beskrive hva som påvirker beslutningstaking i Mills DA, var det naturlig å velge den metoden som egner seg best for å kunne gjøre nettopp dette, nemlig kvalitativ metode med kvalitative intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

## 4.1 Forskningstilnærming

En kvalitativ studie er som regel intensiv. Det vil si at man undersøker et lite antall enheter hvor man samler inn data i ord og setninger (Jacobsen 2015, 145). Vi har tatt i bruk kanskje den vanligste kvalitative innsamlingsmetoden som er det individuelle åpne intervjuet. Det individuelle åpne intervjuet kjennetegnes ved at intervjuer og informant eller respondent, prater sammen som i en vanlig dialog. Denne formen for undersøkelse egner seg best når vi har relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva enkeltindivider sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen eller situasjon (Jacobsen 2015, 145). Fenomenet vi ønsker å undersøke er som nevnt beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA, og mener derfor at kvalitativt studie gjennom individuelle åpne intervjuer er den hensiktsmessige metoden å bruke for å undersøke det aktuelle fenomenet.

Våre intervjuer har foregått ansikt til ansikt, noe som er svært vanlig. Vi har tatt opp intervjuene via lydopptak og transkribert intervjuene i etterkant. I individuelle åpne undersøkelser er det svært få eller ingen begrensninger på hva respondenten kan si (Jacobsen 2015, 146-147). Vi har etter beste evne forsøkt å holde intervjuobjektene innenfor de rammene vi mener er relevant, både med tanke på det vi undersøker og det vi ønsker svar på relatert til problemstillingen.

## 4.2 Forskningsdesign og metoderefleksjon

Casestudier undersøker og setter spesielt fokus på en enhet. Denne enheten kan være en person eller det som kalles “kollektive enheter” som kan være en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen 2015, 97). Askheim og Grennes (2008, 79) sier at casestudier er typisk innen organisasjonsforskning. Jacobsen (2015) sier videre at det i en organisasjon kan finnes flere grupper, og at man da vil finne flere innenfor hver gruppe. I vår oppgave har vi valgt å bruke enkelt-case studie som design. Dette designet går ut på at forskerne går dypt inn i en organisasjon, en situasjon eller lignende, som er klart avgrenset av tid og rom (Jacobsen 2015, 99). I tillegg får man såkalte “tykke beskrivelser” og designet er godt egnet til virkelighetsnære beskrivelser av fenomenet. Dessuten egner enkeltcase-studier seg godt for å forstå spillet mellom aktørene og konteksten de befinner seg i, hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater produseres. Likeledes er det hensiktsmessig med

tanke på å teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering må ikke forveksles med statistisk generalisering. Den teoretiske generaliseringen innebærer at man ut i fra mindre observasjoner, ett eller flere case, danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen i det aktuelle caset (Jacobsen 2015, 90). Med andre ord generaliserer vi funnene i utsagnene til respondentene i Mills DA, og danner en teori på hvordan det i praksis skjer i jaktfasen. Vi kan ikke bruke våre resultater til å si noe om noe annet, og hadde det vært hensikten ville vi naturligvis valgt et annet design eller eventuelt en annen metode. Det metodebruken kan bidra til, er at den kan si noe om at det kanskje kan være lignende tilstander i lignende selskaper i samme bransje, men man kan ikke eksplisitt generalisere det (Askheim og Grenness 2008, 75).

### **4.3 Utvalgsstrategi**

Vi har registrert at det er uenigheter blant forskere om definisjonen på respondenter og informanter.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 239) påstår på den ene siden at respondenter tilhører den gruppen som har svart på spørreskjemaer (kvantitativ), og at informanter er forbeholdt kvalitative metoder (104).

På den andre siden skiller Jacobsen (2015, 178) klart mellom respondenter og informanter. Han beskriver en respondent som en person som har direkte kjennskap til det som skal undersøkes, for eksempel hvis man skal undersøke kundetilfredsheten til et flyselskap, vil respondentene i undersøkelsen være de reisende. Informanter på den andre siden har ikke direkte opplevd det som skal undersøkes, men innehar god kunnskap om temaet. Dette kan for eksempel være en professor innen emnet, eller i flyselskap-eksempelet kan Forbrukerrådet og Forbrukerombudet være sterke informanter. Disse innehar god kunnskap om det som undersøkes, uten at de selv nødvendigvis har en direkte kjennskap til opplevelsen av flyselskapet.

Videre har vi valgt å forholde oss til Jacobsens definisjon, ettersom denne gir oss et tydeligere skille mellom informant og respondent.

Ettersom det vi undersøker er avhengig av personer som har direkte kjennskap til fenomenet, innehar våre intervjuer utelukkende respondenter. Dette er fordi det ikke er særlig mange utenforstående som har stor kunnskap rundt jaktfasen til Mills DA.

I utvelgelsesprosessen bestemte vi oss for å lage en ønskeliste og beskrivelse av oppgaven til innovasjonssjefen i Mills DA. Det var innovasjonssjefen som ut ifra disse kriteriene valgte ut de hun mente var best egnet til å tilfredsstille våre ønsker. Et eksempel på våre kriterier var at deltagerne måtte ha beslutningsmyndighet og relasjon til jaktfasen. Dette var spesielt viktige kriterier rett og slett fordi det er det vi undersøker.

Ifølge Jacobsen er det flere utvalgs-kriterier. I dialog med innovasjonssjefen gikk vi inn på det kriteriet som Jacobsen beskriver som «informasjon». Dette innebærer at vi velger ut respondenter som er best egnet til å gi oss mye og god informasjon om det vi undersøker. Disse personene kan være gode til å formulere seg, eller at vi vet de er villig til å gi fra seg mye informasjon (2015, 181). Ettersom vi var privilegerte nok til å kunne sette svært relevante kriterier, og få dem tilfredsstilt, fikk vi benyttet oss av det Jacobsen snakker om under kriteriet «informasjon».

#### **4.4 Datainnsamlingsmetode**

Som det kom frem i punkt 4.1 har vi brukt en kvalitativ metode i oppgaven, og vi har anskaffet vår primærdata gjennom bruk av middels strukturert individuelle intervjuer.

##### **4.4.1 Det åpne individuelle intervjuet**

Ettersom vi har et enkelt-case studie, valgte vi å gå for den datainnsamlingsmetoden vi synes var best for å få belyst vår problemstilling, noe som Jacobsen (2015, 172) uttaler som riktig. Ettersom våre forskningsspørsmål bygget på rasjonalitet og følelser, kapital og makt så vi det på som nødvendig å ha individuelle åpne intervjuer (dybdeintervjuer) fremfor fokusgrupper, rett og slett fordi det omhandler emner som kan oppleves som vanskelig å svare på i fellesskap. Vi ønsket også å gjennomføre observasjon, men på grunn av mangel på tid lot ikke dette seg gjennomføre. Jacobsen (2015, 148) bekrefter også at det åpne individuelle intervjuet, ansikt-til-ansikt, er godt egnet for å sørge for en god og flytende dialog og for å skape tillit og åpenhet.

## **4.5 Datainnsamlingsprosess**

Vi vil her snakke om hvordan vi har samlet inn våre data. Dette er en særs viktig del av forskningen. Det er viktig å etterstrebe så god validitet og reliabilitet som overhode mulig, slik at det muliggjør overførbarhet og gjenspeiler realiteten på best mulig måte. Dette kommer vi tilbake til i punkt 4.7.2. og 4.7.3.

### **4.5.1 Forberedelse til intervju**

Under forberedelse til individuelle ansikt - til ansikt intervjuer har forarbeidet til intervjueren en sentral rolle (Jacobsen 2015, 154). Forberedelser er viktig for at intervjueren skal prestere på best mulig måte og bidra til at intervjuobjektet lettere naturlig åpner seg under intervjuet. Derfor benyttet vi oss av både Jacobsen (2015, 154-159), og Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 146-157) sin liste over dokumentering av intervjuet, slik at vi kunne forsikre oss om at det vi gjorde var riktig. Forberedelser som bør være gjort er spesielt informasjon om bedriften, informasjon om personene man skal intervjuer. Intervjueren bør være godt kjent på tema studien omhandler og ha gode grunner til hvorfor man intervjuer akkurat de man intervjuer, dette er gjort rede for tidligere (Jacobsen 2015, 155).

Før vi gjennomførte intervjuene hos Mills DA, kjørte vi et pilotprosjekt for å kunne se om det var noen elementer i intervjuguiden vi måtte endre. Pilotprosjektet utførte vi på en tidligere ansatt i innovasjonsavdelingen til Mills DA for å få så relevante svar som mulig, gjennom at informanten var så lik de vi senere skulle intervjuer. Som et resultat av pilotprosjektet endret vi konkrete spørsmål som intervjuobjektet påpekte. På denne måten ble vi også observante på eventuelle utfordringer som kunne oppstå i løpet av intervjuet, og fikk mulighet til å forberede respons. For eksempel erfarte vi at spørsmålet "hva er en god beslutning?" ble oppfattet som et noe vanskelig spørsmål, og vi var forberedt på å kunne gi respondentene i Mills DA tid og nærmere forklaring på hva vi mente.

### **4.5.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden vi utformet hadde en middels strukturingsgrad, det vil si at vi på forhånd hadde satt en noen lunnende struktur på intervjuet, men at den åpnet for at respondentene selv kunne ta opp temaer, og at vi løpende kunne rettlede respondentene inn på relevante temaer hvis de beveget seg litt utenfor relevansområdet. Dette er i tråd med Jacobsens kriterier for intervjuguiden med middels strukturingsgrad (2015, 151). Temaene i intervjuguiden var

basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene presentert tidligere i oppgaven. Vi hadde en fast rekkefølge på temaene og spørsmålene relatert til dem, men det hendte at disse endret rekkefølge underveis. Vi ga i utgangspunktet kun rom for åpne svar, og oppga ingen svaralternativer. Det skal sies at noen oppfølgingsspørsmål som ble stilt var med intensjon for å få et “ja” eller “nei” for å kunne avdekke konkret hvorvidt respondentene var enige med hverandre, og for å avdekke hvorvidt vi hadde forstått svarene riktig. Det kommer frem av Jacobsen (2015, 154-155) at det ikke er enkelt å oppnå tillit og åpenhet mellom intervjuobjekt og intervjuer. Av den grunn valgte vi blant annet å føre en mer åpen strukturingsgrad og med åpne svar. Av samme grunn valgte vi å tillate respondenten å snakke om det vedkommende tolket spørsmålet som, før vi forklarte ytterligere hva vi mente. For eksempel da vi spurte om deres opplevelse av makt, snakket en respondent om maktforholdet mellom leverandør og grossist, noe vi ikke var på jakt etter. Likevel ønsket vi å la respondenten gjøre seg ferdig, for å skape en opplevelse av at vedkommende kunne snakke åpent og ærlig om det som var i tankene.

Vår intervjuguide har en struktur som Johannessen, Tufte og Christoffersen betrakter som semistrukturert, eller delvis strukturert (2010, 137). Dette innebærer at vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men åpnet for at respondentene selv kunne ta opp temaer, og at vi løpende kunne rettlede respondentene inn på relevante temaer hvis de beveget seg litt utenfor relevansområdet. Vi valgte også noen ganger å gå videre inn på et spørsmål som ikke kom før litt senere i intervjuguiden, hvis respondenten naturlig gikk innom det av seg selv. Hvis det er flere intervjuer er det gunstig at alle får samme spørsmål (137). Dette er for å lettere kunne systematisere svarene etter transkriberingen. Våre respondenter fikk identiske spørsmål, men riktig nok ble det noen ulike oppfølgingsspørsmål ettersom de kom med forskjellige interessante utsagn vi ønsket å gå nærmere inn på. Videre gir det standardiserte intervjuet noen fordeler, som at det krever mindre tid. Ettersom vi fikk en klar melding om at det var beregnet 45 minutter per respondent var vi nødt til å tenke på tiden, derfor ble det naturlig og ha en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 2.

### 4.5.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført på forskjellige møterom og et kontor i hovedkvarteret til Mills DA på Grünerløkka i Oslo. Alle intervjuene ble gjennomført mellom 7. og 15. mars og hvert intervju ble transkribert fortløpende. Når det kommer til lokasjon, er ikke den tilfeldig valgt. Vi kan skille mellom kunstige og naturlige kontekster i en intervjusituasjon (Jacobsen 2015, 152). En kunstig kontekst er for eksempel at man møtes et sted som er uavhengig og nøytralt, som verken er intervjuer eller intervjuobjektets hjemmebane, og derfor ikke er knyttet til innholdet i undersøkelsen. En naturlig kontekst er derimot en kontekst der intervjuobjektet føler seg hjemme. Jacobsen sier videre at “hvis intervjuet omhandler forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst.” (Jacobsen 2015, 152). På bakgrunn av dette ønsket vi å intervju respondentene på arbeidsplassen, men også fordi intervjuer i kunstige kontekster ofte viser seg å resultere i kunstige svar av intervjuobjektet (152) noe som kunne skadet validiteten og reliabiliteten i vår oppgave.

For å etablere en bedre relasjon og trygghet, innledet vi situasjonen med å si hvem vi var, hvorfor vi var der og gikk igjennom anonymitet og ellers etiske punkter som er viktige å klargjøre for respondenten før intervjuet begynner. Vi fulgte i stor grad Johannesen, Tufte og Christoffersens (2010, 141) liste på innledning som inkluderer de punktene nevnt over. Etter samtykke satte vi i gang med introduksjonsspørsmål som har som hensikt å varme opp respondenten gjennom lette og ufarlige spørsmål. Med unntak av to intervjuer, hvor det kun var en på grunn av sykdom, var vi to stykker i hvert intervju hvor den ene fungerte som intervjuer, mens den andre fungerte som observatør. Dette var for å sikre at alle områder ble tilstrekkelig dekket. Observatøren kunne komme med oppfølgingsspørsmål der det føltes naturlig, sørget for at tidsrammen ble overholdt, sørget for at alle fikk like spørsmål, at intervjuguiden ble overholdt, og tok løpende notater og beskrev situasjonen.

Etter introduksjonsspørsmål gikk vi inn i første temaområde i intervjuguiden. I temafasene var det rom for fordypninger rundt de aktuelle temaene relatert til problemstillingen, samt rom for tilleggsinformasjon. Som nevnt tidligere ble det noe ganger omroking med tanke på hvilke rekkefølge temaene ble tatt opp.

Da vi nærmet oss slutten minnet vi respondenten på at vi kom inn i siste fase av intervjuet og at det ikke var lenge igjen. Helt avslutningsvis spurte vi respondenten hvordan de synes det



gikk, og om de hadde noe tilleggsinformasjon de synes vi ikke hadde fått belyst nok som kunne være relevant med tanke på problemstillingen.

## **4.6 Dataanalyse**

Etter intervjuene var gjennomført valgte vi å benytte oss av ordrett transkribering. Vi benyttet oss av ordrett transkribering for å unngå at datamaterialet skulle bli asynkront (Jacobsen 2015, 201). Samtidig er idealet at intervjuene skal skrives ned i sin helhet, både fordi analysen av innsamlet data vil være enklere, samt at det åpner for kontroll av en tredjepart (203).

Videre valgte vi å benytte oss av det Jacobsen (2015, 207) kaller en innholdsanalyse. Denne måten å analysere på går ut på å redusere respondentenes utsagn, og omgjøre disse til flere overordnede kategorier. Vi benyttet oss videre av første-syklus koding, og sorterte data som lignet på hverandre inn til bestemte kategorier (Jacobsen 2015, 207). De første kategoriene var veldig generelle, og var i all hovedsak en kategorisering gjennom de brede begrepene i våre forskningsspørsmål.

Dernest delte vi kategoriene videre i underkategorier hvor vi konkretiserte de generelle kategoriene i mindre underkategorier basert på den teoretiske basen og respondentenes utsagn. Som Jacobsen (2015, 211) påpeker, har vi unngått å opprette kategorier med kun ett utsagn, ettersom dette ikke vil ha noe sammenligningsgrunnlag. Sluttresultatet var et dokument hvor alle utsagnene fra våre respondenter var puttet inn under samme kategori. På denne måten var det lett å sammenligne utsagnene innenfor de spesifikke kategoriene.

## **4.7 Metoderefleksjon**

Vi har gjennom faget “Kunnskapsledelse” fått kontakt med innovasjonssjefen i Mills DA. Dette var en faktor som muliggjorde gjennomføringen av studiet, og gjorde også rekrutteringsfasen til utvalget mulig. Samtidig kan dette ha påvirket svar fra den ene respondenten.

Vi er samtidig bevisst på at andre faktorer enn de vi har avdekket kan ha signifikant betydning på hvordan beslutninger tas i jaktfasen til Mills DA.

#### **4.7.1 Refleksjoner rundt datainnsamling**

Vi gjennomførte intervjuene på tre forskjellige dager i en tidsramme på litt over en uke. Vi kunne dratt fordel av å hatt intervjuene mer intensivt, men likevel muliggjorde dette flyt i arbeidet for øvrig. I utvalget vårt hadde alle lederstillinger, og med gjennomføring av intervjuene ved hjelp av en intervjuguide med middels strukturingsgrad, kom det klart frem at vi intervjuet mennesker med stor grad av innsikt og erfaring relatert til vår problemstilling. Semistrukturert intervju krever tilstedeværelse for å forstå meningen bedre (Askheim og Grenness 2014,89). Dette foregikk ved lytting og observasjon underveis i intervjuet.

Vi er også uerfarne forskere, noe som kan ha påvirket hva vi fikk med oss. Formålet med intervjuene var å foreta et dypdykk inn i de valgte forskningsspørsmålene og koble dette opp mot vår problemstilling. Vi ønsket å avdekke underbevisste forhold under intervjuet, slik at vi kunne muliggjøre sjansen for å forstå respondentenes oppfattelse av beslutningstaking. Ifølge Ringdal (2013, 118) er underbevisste forhold lettest å avdekke gjennom ustrukturerte intervjuer. Samtidig anbefales strukturerte intervjuer til uerfarne forskere. På bakgrunn av dette endte vi opp med middels strukturingsgrad.

#### **4.7.2 Intern og ekstern validitet**

Vi har vært bevisst på at undersøkelsen skulle minimere problemer relatert til den interne validiteten. Dette er noe Jacobsen oppfordrer til flere ganger (2015, 227). Intern validitet omhandler hvorvidt vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i, mens ekstern validitet omhandler hvorvidt vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (Jacobsen 20015, 228). Vi var klar over fra starten at denne undersøkelsen ikke kunne bli anerkjent som gyldig eksternt. Dette på grunnlag av at dette er et enkelt-case studie, som slår fast hva som skjer akkurat hos Mills DA. Likevel er det mulighet for at det er likheter mellom vårt studie og andre lignende bedrifter.

#### **4.7.3 Reliabilitet**

Jacobsen (2015, 241) skriver at reliabilitetsspørsmålet går ut på om det er trekk ved undersøkelsen som kan ha skapt sluttresultatene. Dette være seg undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen eller analysen. Vi var og er klar over at oss som undersøkere kan ha hatt effekt på utfallet av undersøkelsen, på flere forskjellige plan.

Gjennom intervjuene prøvde vi å minimere intervjueffekten (Jacobsen 2015, 241) gjennom å kle oss nøytralt, benytte oss av moderat stemmebruk, samt å gi eksplisitt uttrykk for at vi var interessert i hva respondentene sa. Likevel ville det være naivt å tro at det mellommenneskelige samspillet mellom intervjuer og respondent ikke ville ha noen som helst påvirkning på resultatet. For å oppnå trygghet og samspill mellom intervjuer og respondent, sørget vi for at respondentene fikk vite hovedtema og hvor intervjuet skulle finne sted (243).

De vanligste feilene som kan medføre mindre troverdighet er slurv i blant annet transkriberingen og kategoriseringen av intervjuet (Jacobsen 2015, 245). Vi har minimert disse feilene gjennom å benytte oss av lydopptak og deretter gjennomført ord-for-ord transkribering. Den vanligste feilen når det kommer til kategorisering er å plassere feil utsagn i feil kategori (246). Dette har vi minimert gjennom å arbeide individuelt, for så å foreta en kryssjekk og etterevaluering av hverandres arbeid. Av den grunn er vår oppfatning at de eventuelle feilene som har blitt gjort, er et resultat av mangel på erfaring, og ikke slurv.

For å øke reliabiliteten på våre funn, vil vi anbefale å få en eller flere forskere til å undersøke det samme på nytt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Det er viktig å presisere at en svakhet med å etterprøve kvalitativ forskning er at data som innhentes fra samtaler, kan gjøre det vanskelig for en forsker å få tilsvarende funn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Vi vil likevel oppfordre lesere til å undersøke punkt 9.4 Videre forskning, for å se om de finner noe inspirasjon til sitt eget prosjekt.

#### **4.8 Etiske hensyn**

Etikk er spesielt viktig i samfunnsvitenskapelig forskning, fordi denne forskningsmetoden berører mennesker direkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Det er også viktig at forskeren tenker nøye igjennom konsekvensene ved arbeidet som blir gjort (Jacobsen 2015, 45-46) og at hensikten med undersøkelser noen ganger kan holdes skjult av metodiske hensyn.

I og med at Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010), og Jacobsen (2015) er svært like i utforming av etiske hensyn, vil vi ta utgangspunkt i Jacobsens bok ettersom vi mener den er bedre formulert og er en nyere utgave.

Hensikten med forskningen var ønsket vi å være åpne om, for at respondentene skulle føle seg mer trygge og komme med flere oppriktige svar. Det var viktig for oss å holde intervjuene så ordentlige som mulig og forsikret oss om at respondenten i hvert intervju gjorde dette frivillig. Vi også uttrykte eksplisitt om at det var helt i orden hvis de ønsket å trekke seg, eller ikke ønsket å besvare ett eller flere spørsmål. Vi informerte om at vi benyttet oss av opptak og fikk en bekreftelse på at dette var greit både før vi slo på opptaket og etter. På denne måten forsikret vi oss om at det var greit for respondentene at det som ble sagt, senere også kunne bli transkribert og sitert. For å kunne få de beste svarene ønsket vi å få respondentene til å føle seg i sitt rette element, og ettersom intervjuet var relatert til deres jobb, var det helt naturlig å sørge for at prosessen foregikk på deres arbeidsplass.

Jacobsen (2015, 47) sier at det er viktig at vedkommende som skal intervjues er frivillig med på det. Han sier også at det kan virke som enkelt å avdekke hvorvidt deltakeren er frivillig med eller ikke. Videre trekker han frem at det kan være bakenforliggende variabler som press fra andre, som påvirker deltagerens ønske om å være med. Vi fikk våre deltagere gjennom å kontakte innovasjonssjefen i Mills DA. Hun var positiv til det vi skulle undersøke, og fikk en ønskeliste fra oss inkludert hva vi skulle skrive oppgave om. Ut ifra dette tok hun kontakt med beslutningstakere i selskapet, som senere ble våre respondenter. Basert på dette er det vanskelig å si hvorvidt deltagerne deltok fullstendig frivillig eller som et resultat av at innovasjonssjefen ba dem om å være med. På den annen side skal det nevnes at også personer med høyere stilling enn innovasjonssjefen deltok på intervjuet, samtidig som sjefer i andre avdelinger deltok, noe som får det til å virke mer frivillig. Det oppstod altså ikke en situasjon hvor «sjefen sier jeg må delta, derfor deltar jeg».

Vi sørget for at respondentene også forstod hvordan deres utsagn ville bli presentert i oppgaven, og fortalte dem om at deres profil ville bestå av stillingsbeskrivelse og kompetanse. Vi vil ikke nevne deres navn, og utsagnene har ingen relasjon til profilene som er beskrevet. På denne måten sørger vi for at ikke det som ble sagt kan spores direkte tilbake til respondenten. I neste seksjon vil profilene presenteres for at leseren skal kunne få et overblikk over hva slags personer vi har intervjuet.

## 5.0 Profiler

**Profil 1:** Mann, siviløkonom fra NHH, salgssjef, jobbet i Mills DA siden 2014.

**Profil 2:** Kvinne, psykologi fra UiO og University of Manchester, marketingsjef, jobbet i Mills DA siden 2012.

**Profil 3:** Mann, sivilingeniør fra NTNU, innkjøpsdirektør, jobbet i Mills DA siden 2011.

**Profil 4:** Kvinne, siviløkonom fra NHH, innovasjonssjef, jobbet i Mills DA siden 2001.

**Profil 5:** Mann, siviløkonom fra BI, merkevaredirektør, jobbet i Mills DA siden 2007.

**Profil 6:** Kvinne, master fra NMBU, produktutviklingsjef, jobbet i Mills DA siden 2009.

Med tanke på anonymitet er det viktig å presisere før analysen at profilnummer ikke tilhører samme respondentnummer. Det vil si at svarene til respondent 1, ikke tilhører profil 1. Med andre ord er det randomisert for at man ikke skal kunne spore svarene og hvilke profiler som har sagt hva. Vi har også valgt å redigere utsagn og bruke stillingstittel i stedet for navn, for å på best måte sikre anonymiteten til våre respondenter. Vi vil nå gå over i analysedelen av oppgaven.

## 6.0 Analyse

Selv om muligheten for å illustrere poenger med mange forskjellige utsagn er til stedet, har vi gjennomgående i analysen presentert viktige poenger i hver kategori med maks tre samstemte. Dette er fordi vi mener det er tilstrekkelig for å belyse poengene. Der vi avdekker uenighet mellom respondentene vil vi nødvendigvis påføre eventuelle tilleggsutsagn. På grunn av behovet for sammenligningsgrunnlag har vi ikke presentert poenger som kun bygger på ett utsagn (Jacobsen 2015, 211). Det er viktig å nevne at noen respondenters utsagn vil være mer presentert enn andre, fordi de er mer konkrete i utsagn enn andre, og at det derfor belyser poenger på en bedre måte.

I neste avsnitt vil vi starte å analysere forskningsspørsmålet rasjonalitet og følelser. Utsagn og poenger vil bli presentert fortløpende. I analysen av forskningsspørsmålet “Bygger beslutningene på følelser, rasjonalitet eller en kombinasjon av dem begge?”, vil vi drøfte utsagn som omhandler personlig lidenskap, kollektiv konsensus, etterrasjonalisering og førerjasjonalisering. Dette er alle emner innunder rasjonalitet og følelser.

### 6.1 Rasjonalitet og følelser

Når det kommer til magesfølelse, viser det seg at det er en felles oppfatning av at beslutninger kan tas basert på magesfølelse, men at magesfølelsen alltid bygger på noe mer enn synsing.

Nedenfor presenteres tre utsagn vi synes illustrerer dette godt.

Du snakker om magesfølelse, jeg snakker om kvalifisert magesfølelse. For det mener jeg er en distinkt forskjell mellom de. Jeg tror det ikke er mulig å ta rent ut rasjonelle beslutninger på noe som angår framtiden, for ting er estimert ikke sant.(...) Så det må bli en god dose blanding mellom det strengt rasjonelle og magesfølelsen på noe. Og jeg har sågar vært med flere ganger på å støtte et utviklingsløp som tester dårlig, som på papiret viser at det er et svakt potensial, fordi jeg tror veldig sterkt på at det ligger noe der. - Respondent 6

Det kan hende at grunnlaget i seg selv egentlig ikke er sterk nok så det er følelsen og troen på hva vi skal lage som allikevel trumfer. Men jeg tenker at den intuisjonen er også basert på noen tankerekker som ikke er basert på svada. - Respondent 5

”(...) så velger jeg å tro at magesfølelse er liksom summen av erfaringer over tid. Så det er liksom, ikke bare ukvalifisert synsing. Det er sunn erfaring over tid (...)” - Respondent 2.

Det kommer tydelig frem fra respondentenes utsagn at magefølelse er noe de benytter seg av som et hjelpemiddel for å ta beslutninger. De presiserer at følelsen er bygget på erfaringer og kunnskap, noe som gjør den kvalifisert som et hjelpemiddel. Respondentene sier også at dette kvalifisert hjelpemiddelet gjerne også kan trumfe igjennom en beslutning på tross av bevisenes vinkling, eller mangel på bevis.

### **6.1.1 Kollektiv konsensus**

Når det gjelder kollektiv konsensus virker det ikke som om det er et mål i seg selv, men vi opplever at jo fler som er enige, desto mer rasjonelt føler Mills DA at et valg er. Dette synes vi kommer godt til uttrykk når vi snakker med respondent 5 og 3:

Respondent 5 sier at hvis det er mangel på innsikt og bevis, så kan det likevel forekomme at at ideene går videre hvis det er kollektiv konsensus: “(...) det kan hende at grunnlaget i seg selv egentlig ikke er sterk nok så det er følelsen og troen på hva vi skal lage som likevel trumfer.” - Respondent 5

Videre bygger respondent 3 på det samme som respondent 5 sier, illustrert med dette utsagnet:

Nei, da blir det mer det at det er noe veldig spennende der, men vi vet ikke helt hva. Men vi føler det alle. Og det er derfor vi gjør det selv. For den følelsen hadde du ikke hatt dersom du hadde satt den ut til en ekstern moderator eller en fokusgruppe. For da sitter ikke han med det i kroppen. Og det er jo der det skjer mest. Det skjer senere også, herregud, vi er jo kjempe irrasjonelle. - Respondent 3

Likevel sier respondent 2 at relatert til porteføljebyggemøte er ikke denne enigheten helt nødvendig: “Så da er det ikke noe målsetningen og oppnå noe konsensus, at man skal liksom diplomatisk beslutning”. - Respondent 2

Det kommer til uttrykk at det er forskjellig fokus i forskjellige deler av jaktfasen, og at det ikke nødvendigvis er i samme del de tre respondentene snakker om. Likevel kommer det godt frem at felles konsensus har noe å si, i den grad at hvis “alle” føler det, kanskje til tross for bevisenes tale, ligger det noe nyttig der. Når det er sagt, virker det ikke som et mål i seg selv og oppnå en felles konsensus, men hvis den oppstår er det positiv.

### 6.1.2 Personlig lidenskap

Det er tydelig at personlig lidenskap spiller en stor rolle når det kommer til hvilke prosjekter som skal gå videre i jaktprosessen. Vi opplever at sterke meninger og personlig lidenskap for prosjekter og ideer kan veie tyngre enn felles konsensus. Det ser ut som dette kan skje både innad i jaktlaget og beslutningsfora på jaktfesten. Disse påstandene kan bli tydeliggjort av følgende utsagn:

Men i den forstand at det er ikke, altså enkeltideene det er passion for da, overlever. Man får alltid mulighet til å ta med sine ting, det er ikke alltid den som får flest stemmer, eller det som er prosjektgruppas felles innstilling, så man tar alltid med, hvis det er en som brenner for noe, så tar man det med videre. - Respondent 2

Hvis man noen ganger får veldig stor drivkraft inn i et prosjekt så kan man gå forbi ganske mange hindringer selv om regnestykkene ikke når hele veien hjem. Det tror jeg. Jeg vet ikke om det ble et veldig tydelig svar. Men det vil alltid være en brøk av rasjonelle og emosjonelle faktorer i en beslutning uansett. - Respondent 6

(...) vi har jo ulike personligheter, at det er en ekstremt sterk ildsjel i en bestemt jaktgruppe som bare peiser på videre og overbeviser. Hvis du har en sånn person så la oss få en liten sjekk ut mot hva forbruker sier. - Respondent 3

Det kommer tydelig frem at personlig lidenskap er med som et grunnlag når beslutninger skal tas. Det kan også virke som at til tross for at økonomiske argumenter strider i mot videre satsning, kan lidenskapen til ideen veie tyngre, slik at prosjektet videreutvikles til tross for bevisene.

### 6.1.3 Etterrasjonalitet

Det kommer frem at Mills DA gjennom erfaring har korrigert hvordan de strategisk jobber med innovasjon. Som et resultat av etterrasjonalisering, basert på tidligere erfaringer, sier flestparten av respondentene at selskapet har som utgangspunkt å innovere på det de kaller grunnmuren. Det betyr at mye av innovasjonene skal basere seg på eksisterende produktkategorier. Dette illustreres godt i følgende utsagn:

(...) sånn som laksepølsa, det lå jo utenfor grunnmuren vår. Og i dag så sier vi at vi liksom skal i det store og det hele være på grunnmuren. Så der var vi jo inni, det var jo et helt nytt konsept, og så veldig mange nye konsepter det skal vi jo ikke ha.  
- Respondent 1



(...) engasjement og entusiasme tok litt overhånd da. Så de kritiske spørsmålene ble på en måte dysset ned og dempet ned, fordi man ville så gjerne. Og som startet med veldig sånn rasjonell innsikt og testing og man så et behov, men så tror jeg at man ble så forelsket i løsningen at man tok en del short-cuts. - Respondent 2

Det vi kan trekke ut av dette er at erfaring fra tidligere prosjekter er viktig, og læringsutbytte er stort. Vi kan derfor si at Mills DA etterrasjonaliserer på bakgrunn av tidligere prosjekter, og dermed legger en struktur for fremtidige beslutninger. Dette vi mener et tett knyttet opp mot hvordan de aktivt jobber med førrasjonalisering. Det er flere kriterier knyttet til jaktfasen. Kriteriene er satt basert på hva Mills DA mener er avgjørende for at en potensiell innovasjon skal bli en suksess, og ifølge våre respondenter er det disse man vurderer innsikt og bevis opp mot når beslutninger skal tas.

Dette kan illustreres spesielt godt med ett utsagn:

(...) vi har brukt god tid på å vurdere hva som er de viktigste kriteriene, sett på hva andre har som kriterier, hva er det vi har behov for, hva er typisk eksempler på suksess cases, failures, også er de kriteriene utarbeidet av innovasjonsteamet, før de ble besluttet i ledergruppen. Så det er litt sånn blanding av hvordan de ble til, med liksom kriterier fra akademia, hva gjør andre og hva er det vi har erfart at kjennetegner suksesser eller ting som ikke lykkes hos oss. - Respondent 2

Respondent 3 forteller også at Mills DAs kriteriene er spesielt basert på erfaring: "Også har vi erfaringsmessig sagt at et scorecard bør se sånn ut, og dette fungerer. - Respondent 3.

Kriteriene som har blitt satt i jaktfasen er som vi ser mye basert erfaring over tid. Det er flere av respondentene som synes dette er en god måte å gjøre det på, og at kriteriene er en nødvendighet for å oppnå gode resultater, hvis ikke noen resultater i det hele tatt. Respondent 5 beskriver dette godt:

Så hvis vi ikke hadde jobbet strategisk med dette her hadde vi jo bare løpt uten mål og mening. Så det er jo superviktig at vi har en klar strategi og det er jo noe av det vanskeligste fordi vi må jo velge bort en hel del ting. Og å prøve å veie opp hva vi tror kan gi oss mest da. - Respondenten 5.

#### **6.1.4 Før- og etterrasjonalisering**

Som nevnt er før- og etterrasjonalisering tett knyttet sammen, samtidig som det former kriterier og føringer på hvilke parameter Mills DA skal bedømme ideer og forslag i forkant av

beslutninger relatert til videre jobbing eller ikke. Vi tolker at kriteriene brukes som et verktøy for på best mulig måte å førrasjonalisere hvilke ideer som har størst potensial. Under viser vi til to utsagn som vi synes illustrerer dette godt: “ I jaktfasen så er det rett og slett kjøps sannsynlighet, preferanse, liking, testet hos forbruker. Så det er helt sant, der har vi ikke noe økonomi eller noe tall, det er det som kommer etterpå.” - Respondent 3.

Et rasjonelt valg, faktabasert. Ja. Ut ifra noen definerte kriterier da, at man er enige om, og ofte er liksom kriteriene satt i forkant, og man vurderer en beslutning eller anbefaling i henhold til liksom de kriteriene, så er det relativt rasjonelt.  
- Respondent 2.

Beslutningstakere i Mills DA mener at det er nyttig med satte kriterier som rettesnorer, men at de også er klar over at det ikke er mulig å ha full oversikt over alle alternativer. Dette illustrerer respondent 5 tydelig: “Et rasjonelt valg er jo helt klart at vi har veldig klare pros og cons lister og at vi har tall og analyser på hva vi tror, men så er det jo alltid sånn at hvis vi skulle hatt alle svar før vi hadde satt i gang med noe, så hadde vi aldri kommet i gang fordi det er helt umulig”. - Respondent 5

Det kommer til syne at forbrukerinnsikt og bevis fra forbrukerne selv er kriteriet som veier tyngst i jaktfasen, og det man jobber ut i fra. Dette kommer helt eksplisitt frem når vi spør respondentene om hva som skal til for å initiere et jaktprosjekt. Samtlige svarer da at det hele handler om kundeinnsikt, fakta, bevis og mer. Videre er noen utsagn for å vise dette: “(...) bevis og engasjement. Og i denne fasen så er det forbrukerbeviset som er alfa omega.” - Respondent 3. “Og hva er behovet vårt, innsikt, hvor er det vi mangler innsikt, og ønsker ideer hen” - Respondent 2.

Nå er analysen av rasjonalitet og følelser gjennomført. I neste avsnitt vil vi analysere funnene våre relatert til makt. Vi vil begynne å analysere forskningsspørsmålet om makt. I analysen av forskningsspørsmålet “ Påvirker ulike typer makt og maktbaser beslutningene som tas?”, vil vi analysere utsagn som omhandler overtalelsesmakt, meningsmakt, hierarkisk posisjon, kontroll over dagsorden og strukturmakt. Dette er alle emner innunder makt.

## 6.2 Makt

### 6.2.1 Overtalelsesmakt

I jaktfasen kan man argumentere for at overtalelsesmakt skjer. Under intervjuene med Mills DA kommer det frem at forskjellige personer som er tilknyttet jaktfasen har mer eller mindre overtalelsesmakt ut ifra hvilken rolle de har i prosessen. I selve jaktingen er det medlemmene i jaktlaget som har best kompetanse på akkurat jakting, mens personene i ledergruppen har bedre kompetanse når det kommer til andre mer overordnede beslutninger. På bakgrunn av dette kan man se at selv om ikke jaktleder og representantene i jaktlaget har direkte mandat til å ta beslutninger, kommer det tydelig frem at hva jaktlaget legger frem for beslutningsfora, har en signifikant påvirkning på beslutningstakerne i jaktfesten. I tillegg er det takhøyde for kritikk og åpen argumentasjon løpende før under og etter jaktfasen, men at overtalelsesmakten varierer fra stillinger og hvilke ansvarsområder man har i de forskjellige rollene. Ut ifra dette har alle involverte parter mulighet til å påvirke og overtale i større eller mindre grad, selv om ikke alle involverte parter har direkte beslutningsmandat. For eksempel sier en respondent følgende om jaktlaget etter spørsmål om alle slipper til med sine meninger i jaktfasen:

Men derfor er jo fordelene det at det er det som jaktlaget brenner for som de får presentert. Så det betyr jo at lederne på slutten egentlig ikke kan ta beslutning på annet enn det som de har presentert. Og som regel da, så er det sjelden vi ikke følger anbefalingene til jaktlaget altså. - Respondent 3

Poenget med at alle har påvirkningskraft i jaktfasen underbygges av en annen respondent:

(...) opplevelsen er vel at de ikke har så mye påvirkning på beslutningen, men at de selvfølgelig har påvirkning i det arbeidet de gjør og at de får mulighet til å presentere og argumentere for ideen, men til syvende og sist når det gjelder selve beslutningen så har de ikke så mye å si på selve beslutningen. - Respondent 4

Det forklares også tydelig at ledergruppen, de som sitter med direkte beslutningsmyndighet, har mer overtalelsesmakt enn jaktlagene. På samme spørsmålene som er presentert over, sier respondent 6 følgende:

Hvis vi ser på selve jaktfesten som et møte, så er jo første fasen av det en presentasjon fra jaktlaget til beslutningsorganet som er.. Der man egentlig har mulighet til å få alle ting på bordet, da er vi jo litt mer sånn passiv tilskuergjeng som er med på den gjennomgangen. Men så trekker vi oss tilbake og diskuterer de forskjellige casene, og da er det en relativt.. Som sagt sammensetning av beslutningsteamet er jo topplinjeansvarlige i ledergrupper, samt CEO og marketingsjef og innovasjonssjef.  
- Respondent 6

Etter vår analyse på normativ makt, har vi ikke grunnlag for å si at det forekommer noen eksplisitt form for denne makttypen. Med utgangspunkt i definisjonen til French og Raven (2015, 255) ser vi at denne makttypen er spesielt vanskelig å avdekke, ettersom det er en skjult makttype.

### **6.2.2 Meningsmakt**

Når det kommer til meningsmakt hos beslutningstakere i jaktfasen sitter vi igjen med mye av det samme inntrykket som under punktet overtalelsesmakt. Det er tilsynelatende mulighetsrom for deltakere i jaktfasen å få gjennomslag for sine meninger. Dette kan illustreres med følgende to utsagn: ”(...) som regel så er det jaktlaget som sier at vi foreslår at disse tre går videre, mens disse fem legges død. Og da skjer som regel det.” - Respondent 3.  
“I selve jakten så er det helt åpenbart innovasjonslinjen som forankrer opp mot marketingdirektør som setter veldig mye av premissene, det er ingen tvil om det.”  
- Respondent 6

Det er også tydelig at meninger spiller en stor rolle når det kommer til hvilke prosjekter som skal gå videre i jaktprosessen. Sterke meninger og indre personlig driv for prosjekter og ideer trumfer felles konsensus. Dette sier respondent 2 om hvorvidt det er en demokratisk beslutningsprosess:

Men i den forstand at det er ikke, altså enkelt ideene det er passion for da, overlever. Man får alltid mulighet til å ta med sine ting, det er ikke alltid den som får flest stemmer, eller det som er prosjektgruppas felles innstilling, så man tar allsids med, hvis det er en som brenner for noe, så tar man det med videre. - Respondent 2

I tillegg viser det seg at noen personer med høyere hierarkisk posisjon sine meninger, veier tyngre enn andres. Dette illustreres godt gjennom disse utsagnene:

Altså administrerende direktør sitter der. Og han har jo en ekstremt sterk stemme (...) Og han er eksepsjonelt dyktig til å argumentere, diskutere og problematisere. Så det er jo helt naturlig at om en administrerende direktør sier det at selv om det er utrolige gode testresultater så har jeg ikke noe som helst tro på det, at det har noe å si for merkevaredirektøren som skal rapportere direkte til han (...) Selvfølgelig har det noe påvirkning. - Respondent 3

“(...) men jeg tenker at det til syvende og sist er viktig at administrerende direktør er for saken og for at den skal komme videre i prosessen.” - Respondent 5

Det kommer tydelig frem at meningene til jaktlagets medlemmer er av stor betydning for beslutningene som tas. Dette er i samsvar med funnene våre om temaet overtalelsesmakt, at medlemmene har tillitt hos beslutningstakerne. Likevel kommer det frem at det til syvende og sist virker som at beslutningstakerne hører mest på direktørene i selskapet.

### **6.2.3 Hierarkisk posisjon**

I Mills DA er de som sitter med beslutningsmyndighet i jaktfasen bare personer med leder-/direktørstillinger. Flere av disse er en del av ledergruppen i selskapet, og vi mener det er rasjonelt allerede her å trekke en slutning på at den hierarkiske maktbasen har en signifikant påvirkning når det kommer til beslutningene som tas i jaktfasen. Utsagn som kan underbygge denne påstanden er: “(...) det er klart at ledergruppa har sånn sett, det er jo de som bestemmer”. - Respondent 1

På beslutningssiden så sitter de topplinjeansvarlige i ledergruppen, det vil si salgsdirektør, CFO som også er ansvarlig for kategorilinjene, og marketingdirektør sammen med administrerende direktør. Innovasjonssjef er også en del av beslutningstakerne i, og marketingsjefene. Det er vel det som utgjør beslutningsorganet på en jaktfest. - Respondent 6

Det kommer tydelig frem at hierarkisk posisjon har stor påvirkning på beslutningene som tas i jaktfasen.

#### 6.2.4 Kontroll over dagsorden

De som har kontroll over dagsorden vil også være de som har stillinger som er fra mellomledernivå og i høyere hierarkiske posisjoner. Gode eksempler på dette er utsagnene:

Ja, for det er det at det som skjer er at marketingsjefene som da er ansvarlig for sitt eget merke sammen med marketingdirektør innovasjonssjefen, sier for eksempel at nå trenger vi å jakte på noe innenfor Delikat. Også sier vi greit, også setter vi sammen et jaktlag med en jaktleder. - Respondent 3

Der er beslutningene toppstyrt, men anbefalingene er på mellomleder nivå, så da er det typisk da innovasjonssjef eller marketingsjef som sier «dette her er behovet, dette trenger jeg for mitt merke, dette er innsikten » hvis det er det han ønsker å gå videre med, ønsker å få det prioritert inn i porteføljen, og argumenterer for det. Og kommer med sine ideer til løsning, hvordan man kan gå frem. - Respondent 2

Vi kan se at det i stor grad er personer med lederverv som initierer jaktprosjekter. Ved at det er de som initierer og legger frem behovet, vil de også ha stor makt med tanke på hvilket fokus jaktlagene skal ha, altså har de kontroll over dagsorden. Ut i fra dette kan vi si at personene som har kontroll over dagsorden også har en avgjørende påvirkning på beslutningene som tas relatert til jaktfasen.

#### 6.2.5 Strukturakt

I beslutningsfora i jaktfasen er det satt rammer for hvordan man i utgangspunktet skal komme frem til riktig avgjørelse. Dette skjer som regel gjennom avstemning blant de i ledergruppen etter at de har diskutert seg imellom, men det er ikke en felles oppfatning om at alles stemmer teller like mye i avstemningen. Dette kommer frem i noen utsagn knyttet til valgstrukturen i jaktfesten. Etter oppfølgingsspørsmålet “*ja, så hvis det er fire mot fem, så vinner fem uansett. Selv om administrerende direktør er for?*” svarer en respondent følgende:

“Ja, ja, faktisk” - Respondent 1

I tillegg fremgår dette gjennom flere andre utsagn: “Og da er jo også merkevarsjefene tilstede på byggemøtene, og da stemmer jo de på lik linje som oss andre.” - Respondent 1

“Men alle stemmer først, så liksom PU-sjefen, salgsdirektøren, administrerende som stemmer på liksom «jakte videre, legge i idebanken eller kjøre til, med prosjektsøknad, inn i porteføljebyggemøtet».” - Respondent 2

På den andre siden sier to respondenter at det ikke er en helt demokratisk prosess. Det de sier har likhetstrekk med funnene våre fra meningsmakt:

“(…) det blir jo demokratisk, men.. Og hvis produktutviklingssjefen sier at dette er helt på tulltur så tar man jo til seg dette ikke sant. Men det er likevel han som har veto til syvende og sist. Og han har trumfet, det har han.” - Respondent 3.

(...) men i det fora som er i jaktfest og vi sitter å stemmer, så har vi jo alle en stemme hver som teller like mye, men jeg tenker at det til syvende og sist er viktig at administrerende direktør er for saken og for at den skal komme videre i prosessen (...). Så jeg vil jo si at selv om han bare er en stemme så har det jo mye å si hva han mener og hvordan man oppfatter ting. Også kanskje litt økonomidirektør.”  
- Respondent 5

I tillegg finnes det forhåndsbestemte rammer og betingelser når det kommer til hvordan Mills DA jobber strategisk i en jaktprosess. Disse rammeverkene er med på å bestemme hva og hvordan ting skal utføres. Dette kan illustreres med noen utsagn vi mener er typiske for respondentene: “Ja, så har vi jo også, det har jeg vel ikke egentlig sagt, det er også kriterier for, dette med at vi har vært litt sånn at vi bare skal utvikle på grunnmuren.” - Respondent 1

“Det som er fordelene da, er at vi har et oppstartsmøte (...), og i det møtet så er lederne på plass og får satt rammene sine.” - Respondent 3.

“Egentlig i denne fasen, så blir det jo det som jaktlaget kommer frem til. Men det er jo gjort innenfor veldig spesifikke rammer, men det er jo sånn som du sier, sant, at kreativitet gjør du best innenfor veldig spesifikke rammer.” - Respondent 3

Ut fra disse funnene kan vi se at det ikke er en fullstendig enighet om hvordan beslutninger tas. Vi ser likevel at måten beslutningene tas styres til en viss grad av de implementerte rammeverkene, og at beslutningsprosessene er formet for å prøve å oppnå en demokratisk avgjørelse. Disse rammeverkene kan igjen føre til en mer rasjonell beslutning.

Ettersom analysen relatert til makt er gjennomført, retter vi fokus mot analysen om kapital. I analysen av forskningsspørsmålet “Påvirker realkapital, humankapital og finanskapital beslutningene som tas?” vil vi analysere utsagn som omhandler return on investment, real-, human- og finanskapital. Dette er alle emner innunder kapital.

### **6.3 Kapital**

Når det kommer til hvorvidt økonomi påvirker beslutninger i jaktfasen sier en respondent:

“Det er jo klart at, i en jaktfase så bruker du relativt lite av organisasjonens ressurser uansett.”  
- Respondent 6.

Dette utsagnet vil brukes som et utgangspunkt for sammenligningsgrunnlag i alle underkategorier av kapital, ettersom vi har gjennomgående motstridende utsagn. Vi tolker det dithen at ressurser i utsagnet over, kan tolkes som alle typer kapital i jaktfasen.

#### **6.3.1 Human kapital**

Når det gjelder humankapital kommer følgene fram om bruk av menneskelige ressurser:

(...) det har nok skjedd at... det har vært flere stemmer på at her ønsker vi å jakte videre, men noe jeg konkluderer med at «nei, vi har jaktet nok, nå må vi begynne å gjøre noe». Mer av ressurshensyn da, jeg kan si at jeg tror ikke det kommer noe mer mat her av å spinne videre her, vi må komme oss et hakk av gårde. - Respondent 2

Derfor tolker vi det første utsagnet fra respondent 6 under punktet “Kapital”, som at det handler om at jakten isolert sett ikke koster så mye penger, og at ressurshensynet, relatert til utsagn fra respondent 2 er relatert til ressurser knyttet til nettopp det, og ikke finans. Dette kan videre underbygges med dette utsagnet:

Så jeg er litt mer på sann; kan vi ikke bare skissere noen konsepter og bare begynne å teste med en gang? I stedet for å gå veien innom jakt fordi jeg ofte føler at vi ikke får ut av jakten det som vi forventer. (...) nei jeg tenker at hvis vi får tegnet ut noen konsepter i forhold til hvordan vi tenker, så er vi kanskje nærmere det resultatet vi tror vi kommer til å gå videre med enn at vi går hele veien igjennom en jakt, så det tar veldig mye tid, energi og ressurser fra alle. - Respondent 5.



Selv om utsagnet til respondent 5 ikke direkte har tilknytning til beslutningstaking, underbygger det påstanden til respondent 2 ved å konkretisere problemstillingen om hvorvidt ressursbruken av humankapital kan rettferdiggjøres.

Videre sier en av respondentene at man i jakten, benytter seg av samme ressursbase, og at dette kan være en utfordring med tanke beslutninger relatert til jakting.

(...) fordi at vi bruker jo av samme ressursbase, (...) selv om vi hadde hatt masse ideer og kunne tenkt og lyst, kjørt masse sånne innsiktsprosjekt så gjør vi jo ikke det, fordi vi bruker av den samme menneskebasen vår, ikke sant, så hvis det da er masse prosjekter, så har vi jo ikke da, altså kapasitet til å kjøre så mange sånne innsiktsprosjekter da.- Respondent 1

Det kommer klart frem at det ikke er enighet om humankapitalens rolle. Uenigheten omhandler hvor og hvordan humankapitalen best kan benyttes, og om slik de gjør det i dag gir de beste resultatene.

### **6.3.2 Finanskapital**

Vi finner at skillet mellom finans- og human kapital er lite. Dette er grunnet det faktum at human kapitalen koster penger i form av lønn. Derfor overlapper human og finanskapitalen i hverandre. Finanskapitalen muliggjør derfor human kapitalen og deres arbeid, og vice versa.

Selv om økonomi i utgangspunktet ikke skal ha noe å si for beslutninger relatert til hvilke prosjekter som går videre fra jaktfasen eller ikke, kommer det frem at man likevel dømmer ideer etter måleparametre, som kan gi økonomiske indikasjoner. På et spørsmål om return on investment, og om det er en viktig faktor i jaktfasen, sier en respondent:

Ja, selvfølgelig (...) Ja, jeg føler jo det. Nå som sagt er det en stund siden jeg har vært med i et jaktprosjekt, men jeg tror jo faktisk at man har en del fokus på det. Vi har i alle fall fokus på det når vi sitter i på denne jaktfesten og tar beslutning om dette skal gå videre eller ikke.- Respondent 1

Vi ser at fokuset ligger i tilbakemeldinger fra markedet gjennom testing. Innsikten gir på mange måter en indikasjon på hvorvidt en idé kan være lønnsom eller ikke. Dette kommer frem i uttalelsene:

I jaktfasen så er det rett og slett kjøps sannsynlighet, preferanse, liking, testet hos forbruker. Så det er helt sant, der har vi ikke noe økonomi eller noe tall, det er det som kommer etterpå. (...) det er ingen sånn hva kan vi selge det for, hvor mye DB kroner klarer jeg å få inn, hvor mange konkurrenter er det.- Respondent 3

“Altså det henger sammen ikke sant, fordi at, det er klart det at, hvis ikke forbrukerne kjøper det, så blir det heller ikke noe business for oss.” - Respondent 1

Jeg tror det er nyttig da å ha noe, men ikke det at man begynner å sette tall på det, i forhold til dekningsbidrags kroner, dekningsgrad. For noen ganger kan jo produktet si at det skal være helt fantastisk, men jeg vet i hodet mitt at det koster veldig mye å produsere dette her, men greit.- Respondent 3

Ut i fra utsagnene kan det likevel tolkes dithen at den finansøkonomiske faktoren ligger latent når beslutninger skal tas i jaktfasen. Dette fremgår også i uttalelsene om hvilke kriterier beslutningstakerne mener er de viktigste for å kunne ta de riktige valgene.

### **6.3.3 Realkapital**

Når det kommer til punktet realkapital, virker ikke dette som en avgjørende faktor for beslutningstaking i jaktfasen. Det kan nevnes at to av respondentene mente at gjennomførbarhet er viktig. Samtidig fremgår det at ideene som blir presentert er mer eller mindre realistiske. Likevel er ikke disse utsagnene relatert til jaktfasen. Vi velger derfor å se bort fra realkapital videre i oppgaven.

Analysen er nå gjennomført. I neste avsnitt vil vi drøfte funnene fra analysen opp mot den eksisterende teorien vi har brukt som grunnlag for forskningsspørsmålene, problemstillingen og oppgaven generelt. Vi vil stegvis drøfte teorien opp mot forskningsspørsmålene i samme rekkefølge som vi gjorde i analysen. Det vil si at vi starter med emnet rasjonalitet og følelser, deretter makt, og til slutt kapital.

## 7.0 Drøfting av analyserte funn opp mot eksisterende teori

### 7.1 Rasjonalitet og følelser

Det viser seg at det er en bred enighet om at avgjørelser kan tas på det en av respondentene kaller for “kvalifisert magefølelse”. Med kvalifisert magefølelse tolker vi at magefølelsen er påvirket av tidligere erfaringer. Ifølge Eikeland (2014) kan magefølelse tett knyttes opp mot rasjonelle beslutninger. I tillegg viser det seg at personlig lidenskap er en viktig faktor når det kommer til hvilke prosjekter som blir utvalgt til implementering. Sterke meninger og personlig lidenskap kan faktisk veie tyngre enn kollektiv konsensus hos Mills DA. Dette er i tråd med Levenson som hevder at følelser har en sentral rolle i å veilede og påvirke beslutninger (Muramatsu og Hanoch 2004, 202). I tillegg sier Morgan (2015) at lidenskap ofte er tilknyttet ekspertise, og at samtaler som bærer preg av både ekspertise og lidenskap vil ha større innflytelse enn posisjonsmakt alene. Denne teorien illustrerer kanskje også hvorfor administrerende direktør har så sterk stemme, i og med at respondent 3 sier følgende:

“Altså administrerende direktør sitter der. Og han har jo en ekstremt sterk stemme. Han kommer jo fra markedssiden, og han brenner jo for innovasjon, brenner for merkevare og sånn. Og han er eksepsjonelt dyktig til å argumentere, diskutere og problematisere.”.

I tillegg viser det seg at valg kan tas hvis mange nok har troen på det. Når en side har makt, og den andre har følelser, vil disse utligne hverandre (Morgan 2015). Det vil si at det oppstår situasjoner i jaktfasen der man jobber med spennende prosjekter, som har mye engasjement og enighet rundt at det er noe spennende som man ikke klarer å sette fingeren på. Det vil da si at det hender at man går videre med jaktprosjekter, selv om underlaget i utgangspunktet ikke er sterkt nok. Denne problemstilling sier Tornell (2015) og Eikeland (2014) er vanlig, og at følelser er vanskeligere å formidle enn fakta spesielt hvis det er beslutninger som skal tas i fellesskap. Følelsene blir en slags sammenbinding av flere ting som man ikke klarer å sette ord på. I tilfeller hvor følelser og engasjement er stort i jaktfasen, kan man tenke seg på den ene siden at det er mer risiko knyttet til ideene, men at man på den andre siden kan ta seg råd til å gå videre med den, ettersom man tar økonomiske hensyn senere.

Mills DA har gjennom mange år med erfaring, forandret hvordan de strategisk jobber med innovasjon. Det viser seg at flere av kriteriene som selskapet mener er avgjørende for suksess

er basert på tidligere erfaringer. Dette er overens med påstanden om at mål og preferanser ofte er et resultat av en handling, og ikke alltid det som ligger til grunne for handlingen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 281). Det kan argumenteres for at Mills DA bruker kriteriene sine fordi det ikke er mulig å oppnå perfekt rasjonalitet (Economist 2009; Simon 1997, 93-94). Gjennom disse kriteriene vil Mills DA ha utspring i form av småskrittsinnovasjoner som sakte men sikkert tøy rammene. Med tanke på risiko mener Huff, Möslein og Reichwald (2013, 90) at denne inkrementelle måten å innovere er mindre risikabel enn å innovere radikalt. Det kan tenkes at dette er også er hovedgrunnen til at Mills DA innoverer i hovedsak på grunnmuren.

De ansatte i Mills DA sier de ser nytteverdien av rammeverkene de bruker internt. Ansatte har enighet om at forbrukerinnsikt er alfa omega og mener at rasjonelle beslutninger bør bygge på dette. Samtidig er verktøyenes hensikt i stor grad med på å forrasjonalisere hvilke ideer som har størst potensial, og forbrukerinnsikten er den innsikten som ofte teller tyngst. De jobber mye med forrasjonalisering og innsiktsbearbeiding. Dette fører til at det å ta feil valg, får større konsekvenser ettersom ressursbruken blir mer omfattende jo mer man jobber med det aktuelle caset før beslutninger tas (Milkman, Chugh og Bazerman 2009, 379; Tidd og Bessant 2013, 407). Samtidig er jaktfasen en tidlig fase i innovasjonsløpet hvor det er ideer og konsepter som er målet. Dette vil si at det ikke er knyttet store kostnader til denne fasen, bortsett fra den humankapitalen som inngår i konsept- og ideutviklingen.

Når det kommer til kollektiv konsensus er ikke dette et mål i seg selv, og vi har heller ikke noe teori som sier noe eksplisitt om en eventuell nytteverdi ved dette, men Jacobsen og Thorsvik (2013, 328-29) påpeker at nytteverdien ved samarbeid og tverrfaglighet gjør at en bedrift og enkeltindivider tar mer rasjonelle valg.

I jaktfasen hos Mills DA er det endelige utfallet i stor grad et resultat av et samspill på tvers av organisasjonen, hvor kunnskaps- og fabrikkmedarbeidere kontinuerlig jobber mot et felles mål. Kunnskapsmedarbeiderne deltar i stor grad med forslag til hva administrasjonen skal beslutte på, og innehar følgelig stor innflytelse gjennom beslutningsprosessen. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorviks (2013, 335) organisatoriske beslutningsmodell “kommunikativ rasjonalitet”, hvor de påstår at kunnskapsmedarbeiderne ofte innehar mer innsikt og kunnskap enn administrasjonen. Dette kan også tenkes at er en av grunnene til at beslutningstakerne har såpass tillit til jaktlagenes arbeid.

Modellen om kommunikativ rasjonalitet viser idealer man bør etterstrebe for å oppnå felles, godt begrunnede og gyldige normer. Dette for å skape et bånd som gir merverdi mellom de forskjellige aktørene gjennom felles forståelse og forventninger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 334). Vi synes dette var særlig interessant ettersom vi mener at Mills DA har flere like karakteristikk som modellen. Eksempler på dette synes vi kommer frem i måten interaksjon og kommunikasjon skjer på tvers av organisasjonen.

## **7.2 Makt**

I analysen kommer det frem at det er flere typer makt og maktbaser som påvirker beslutningene som tas i jaktfasen. Til å begynne med viser det seg at som følge av at de med lederansvar fra mellomledernivå til toppledere, er de som beslutter om man skal igangsette et jaktprosjekt og lignende. Dette medfører at de har kontroll over dagsorden (Jacobsen og Thorsvik 2013, 174).

Videre har det jaktlaget legger frem for beslutningsfora, en markant påvirkning på beslutningstakerne i jaktfesten. I tillegg er det takhøyde for kritikk og åpen argumentasjon løpende, før under og etter jaktfasen, men at overtalelsesmakten varierer fra stillinger og hvilke ansvarsområder man har i de forskjellige rollene. Denne tilnærmingen passer godt overens med redegjørelsen av overtalelsesmakt hvor argumentasjon er en vesentlig faktor. Hvis aktøren aksepterer argumentasjonen som rimelig eller sann vil dette kunne føre til overtalelse og at det i hovedsak er argumentenes innhold, og hvordan argumentet rent retorisk er fremført (Jacobsen og Thorsvik 2013, 170). Ut ifra dette har alle involverte parter mulighet til å påvirke og overtale i større eller mindre grad, selv om ikke alle involverte parter har direkte beslutningsmandat. I utgangspunktet er det ønskelig i organisasjoner at det er en noen lunde lik maktfordeling (Jacobsen og Thorsvik 2013, 333). I Mills DA er det skjev maktfordeling i form av at ledergruppen sitter med den legitime makten. Likevel er det rom for forhandlinger og argumentasjoner relatert til om jaktprosjekter skal videre eller ikke. Det virker som om selskapet er inkluderende med alle ansatte, noe som Jacobsen og Thorsvik (2013, 334) legger frem som gunstig, ettersom kontinuerlig bruk av tydelig makt over tid kan virke demotiverende og fremmedgjørende, noe som kan skade hele organisasjonen.

Det er tilsynelatende mulighetsrom for deltakere i jaktfasen å få gjennomslag for sine meninger. Det viser seg imidlertid at meninger fra personer med høyere hierarkisk posisjon

veier tyngre enn andres for noen deltakere, i beslutningsforaene. Dermed antar vi at noen påvirker og kan bidra til å forme andre deltakeres oppfattelser og preferanser, uten at det nødvendigvis skjer bevisst. I tillegg er det faktisk slik at det bare er ledere som sitter i beslutningsforaene, og det er kun de som har direkte beslutningsmandat. Dette er i tråd med hva Morgan (2015), Jacobsen og Thorsvik (2013, 174) og Giang (2013) sier om at personer med hierarkisk posisjon skaffer seg makt gjennom formelle posisjoner eller verv. Stillingene i disse posisjonene eller vervene vil derfor ha makt knyttet til seg. Morgan (2015) argumenterer for at personer med posisjonsmakt, enkelt har stor innflytelse, noe som viser seg også i Mills DA.

I relasjon til den hierarkiske posisjonen har de med lederansvar, fra mellomledernivå til toppledere, naturligvis også kontroll over dagsordenen. Ettersom det er de som til slutt beslutter om man skal igangsette et jaktprosjekt, om man skal jakte videre, om man skal implementere og gå videre, eller om jaktprosjektet skal skrinlegges. Dette samsvarer med teorien vi har presentert om kontroll over dagsordenen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 174; Store Norske Leksikon 2015). Den sier at de som bestemmer og definerer hvilke aktører som er viktige i en beslutningsprosess, kontrollerer representerte synspunkter og den generelle dagsordenen, og derfor innehar makt.

Strukturmakten er den makten en bedrifts strukturer og regler, samt sanksjoner bedriften har (Jacobsen og Thorsvik 2013, 172). At det er noen i Mills DA som har makt til å implementere nye strukturer har ikke kommet eksplisitt frem, men at strukturelle rammeverk styrer atferd og måter ting gjøres på, kommer ganske tydelig frem (Wanberg 2012, 223). Dette er kanskje naturlig med tanke på at stage-gate, RAPID, star-gazer og ytterligere rammeverk bevisst er implementert for å jobbe strategisk med innovasjon. Dette vil nødvendigvis også være faktorer som påvirker beslutningene som tas. Med andre ord er det rammer internt for hvordan man i utgangspunktet skal komme frem til riktig avgjørelser, selv om dette ikke alltid blir fulgt slavisk. Det virker som de strukturelle rammeverkene fungerer mer som overordnede verktøy.

### 7.3 Human- og finanskapital

Vi legger merke til, når vi spør om ressursbruk i jaktfasen, at noen respondenter mener fasen noen ganger fører til uhensiktsmessig ressursutnyttelse av humankapitalen, og foreslår bruke mindre tid, energi og ressurser og jakten, og mer på andre ting. Dette synspunktet tolker vi som at noen mener jakten noen ganger er ineffektiv. Jaktfasen innehar elementer som ligner strukturer i stage-gate, hvor samme kritikk har blitt reist. Nemlig at det noen ganger kan virke ineffektivt og tregt (Trott 2008, 409 - 410). Vi tolker det derfor som at de mener beslutninger noen ganger kan tas hurtigere og mer effektivt, og med tilnærmet samme presisjon selv om ikke jakt initieres. Det kan tenkes at dette bidrar til å hemme engasjementet rundt jakt for noen av de som er involverte, for eksempel gjennom at de blir litt likegyldige til prosessen som igjen kan påvirke hvor godt de arbeider, og følgelig hva som blir resultatet. Likevel er det viktig å påpeke at konsekvensene ved å droppe jaktfasen kan være mangel på oppdatert innsikt, eierskap og andre lignende faktorer. Ettersom utvikling skjer så raskt som den gjør i dag, kan vi se på kunnskap som ferskvare, og av den grunn kan det argumenteres for at det er svært viktig å opprettholde jaktfasen slik den er i dag for å holde seg oppdatert.

Selv om vi har fått litt motstridende utsagn, kommer det ikke eksplisitt frem at finanskapital har direkte påvirkning på valg som tas i jaktfasen, men at det kan ligge i bakhånd når man beslutter. Godt innsiktsunderlag som viser stor forbrukerappell, vil sannsynligvis også gi gunstig avkastning i form av salg. Det at det ikke uttrykkes at finanskapitalen direkte påvirker valg i jaktfasen, som er en tidlig fase i et større innovasjonsløp, er i tråd med rammeverket til ?What if! med tanke på greenhousing. Poenget er at man ikke skal slakte, men vedlikeholde ferske idéer (?What if! 2013, 50). Likevel kan vi ikke utelukke at det har en større påvirkning på beslutninger enn våre funn tilsier. Hvis tilfelle er at det har stor påvirkning i tidlig fasen, kan dette bidra til å drepe ideer, som potensielt kunne vokst seg til å bli fruktbare. Samtidig er det en balansegang å prøve å fostre ideer, grunnet at ideer som får mye oppmerksomhet og ressurser vil være vanskeligere å forkaste dersom de viser seg å være dårlige enn forventet (Tidd og Bessant 2013, 407). Dette kan også være grunnlag for hvorfor Mills DA velger å innovere på grunnmuren, og følgelig ofte ender opp med inkrementelle innovasjoner. Som sagt har vi ikke belegg for å påstå at det er slik, og indisiene vi har fått tyder på at det ikke er mye fokusert på i jaktfasen.

Mills DA innoverer for det meste på det de kaller grunnmuren sin, som vil si det de allerede er gode på og har produktkategorier innenfor. Det kan tolkes at de primært innoverer inkrementelt ettersom radikale innovasjoner er mer risikofylte (Huff, Möslein og Reichwald 2013, 90), og som et resultat av dette kan det tenkes at de har gjort kost-nytte-vurderinger basert på tidligere erfaringer (Jacobsen og Thorsvik 2007, 281). Disse erfaringene legger føringer gjennom diverse kriterier, og definerer hvilke områder organisasjonen skal operere i. Dette har igjen direkte påvirkning på hvilke valg som kan tas i jaktfasen.

Ettersom vi nå har drøftet våre funn opp mot teorien vi har fremlagt, vil vi presentere en konklusjon hvor vi først vurderer forskningsspørsmålene, og avslutningsvis konkluderer problemstillingen.



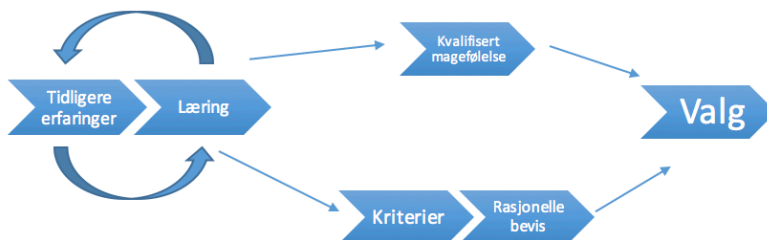
## 8.0 Konklusjon

Denne studien hadde som formål å finne ut hvilke avgjørende faktorer som påvirker beslutningstaking i en tidlig innovasjonsfase hos Mills DA. Videre valgte vi å fokusere på faktorer innenfor tre kategorier: Rasjonalitet og følelser, makt og kapital. Vi vil nå svare på disse forskningsspørsmålene, og med utgangspunkt i dem, gi et svar på vår problemstilling.

### 8.1 Bygger beslutningene på følelser, rasjonalitet eller en kombinasjon av dem begge?

Svaret på dette forskningsspørsmålet er at det i utgangspunktet er rasjonalitet beslutningene tas på bakgrunn av, likevel ser vi at følelsene kan trumfe rasjonaliteten. Således argumenterer flere av undersøkelsesobjektene for at følelsene er et resultat av erfaringer. Derfor vil vi si at en kombinasjon av rasjonalitet og følelser er avgjørende faktorer som tydelig påvirker beslutninger. Dette kan vi også underbygge med at Mills DA etter vårt skjønn hadde karaktertrekk som ligner på modellen om kommunikativ rasjonalitet.

Vi har ut ifra våre funn lagd en figur som kan illustrere hvordan erfaringer, ny kunnskap påvirker valgene som tas. Dette er illustrert i figur 10.



Figur 10: Erfaring og følelsers påvirkning i beslutningstaking

### 8.2 Påvirker ulike typer makt og maktbaser beslutningene som tas?

Makt påvirker også beslutningstakingen. Våre funn tilsier at det er flere typer makt og maktbaser som er avgjørende og tydelig påvirker beslutningene. Dette er makt som går på hierarkisk posisjon, overtalelse og god retorisk fremstillingsevne, og kontroll over dagsorden. I tillegg argumenterer vi for at rammeverkene de jobber etter legger føringer for hvordan man jobber, og til en viss grad også hvordan en beslutningsprosess bør foregå. Ut i fra dette kan vi med god grunn si at makt er en avgjørende faktor relatert til beslutningstaking i jaktfasen.

### **8.3 Påvirker realkapital, humankapital og finanskapital beslutningene som tas?**

Vi har gjennom vår undersøkelse funnet at kapital i utgangspunktet ikke er en avgjørende faktor når det kommer til beslutningstaking i jaktfasen. Dette er fordi det ikke kommer til uttrykk at det tas særlig i betraktning. Samtidig kan man argumentere for at innsikt og forbrukerbevis gir økonomiske indikasjoner. Dette gjør at vi ikke kan se bort fra at spørsmålet om at økonomisk gevinst ligger latent når beslutninger om hvilke prosjekter som skal videre i innovasjonsprosessen tas. Likevel er det ikke slik at man regner på sannsynlighet og andre økonomiske parametere i jaktfasen. Derfor hender det også at ideer med svakt underlag, men med stort engasjement, kan gå videre i innovasjonsløpet fordi det ikke er før senere at man gjør økonomiske analyser.

### **8.4 Hva er de mest avgjørende faktorene under beslutningstaking i jaktfasen til Mills DA?**

Vi fant at de faktorene innenfor våre kategorier ikke overraskende viser at det først å fremst er forbrukerbevis og innsikt som påvirker beslutninger mest. Dette ettersom det i stor grad gir en indikasjon på om ideen dekker et forbrukerbehov, og om det er et økonomisk potensial for produktet. Likevel er lidenskap og tro på et konsept sammen med god argumentasjon viktige faktorer som kan gjøre at man ser bort ifra manglende forbrukerbevis i jaktfasen. Dette fordi det i denne fasen ikke er tilknyttet noe særlig økonomisk risiko. Våre funn viser også at autoriteter og personer med høyere posisjoner og verv i selskapet har stor påvirkningskraft. I tillegg skal beslutningene godkjennes oppover i organisasjonen, hvor det det sitter ledere som kan benytte seg av vetorett. Til slutt vil vi påpeke funnet vårt om at Mills DA i stor grad velger å innovere på grunnmuren og at porteføljebygging er viktig. Dette legger føringer på hvilke ideer som passer inn, eventuelt ikke, i produktporteføljene til selskapet, og derfor også hvilke ideer som blir satset på videre.

## **9.0 Begrensninger og videre forskning**

### **9.1 Oppgavens interne validitet**

Når det kommer til hvorvidt vi har oppfattet våre resultater som riktige, og om det er samsvar mellom virkeligheten og vår beskrivelse, har vi god tro på at dette er tilfellet. Vi har bevisst ikke analysert funn som bare en respondent har uttalt, selv om det ved et par anledninger er presentert i en eller annen sammenheng. For å validere så godt som mulig drøftet sammenhenger, og vært svært opptatt av funn som bekrefter hverandre i tillegg til utsagn hvor respondentgruppen var delt i to og motsigende. I tillegg hadde alle respondentene direkte tilknytning til det som ble undersøkt, og hadde beslutningsmandat i jaktfasen. Ettersom vi har fulgt disse kravene mener vi det styrker den interne validiteten.

### **9.2 Oppgavens eksterne validitet**

På spørsmålet om våre funn kan generaliseres, henviser vi til det vi tidligere har sagt om at vi ikke bruke våre resultater til å si noe om noe annet, og at hvis det hadde vært hensikten ville vi naturligvis valgt et annet design eller eventuelt en annen metode. Det metodebruket kan bidra til og våre funn kan bidra til, er at den kan si noe om at det kanskje kan være lignende tilstander i lignende selskaper i samme bransje, men man kan ikke eksplisitt generalisere det (Askheim og Grenness 2008, 75). Vi kan dermed fastslå at våre funn ikke er direkte overførbare, men det kan tenkes at det er lignende tilstander i bedrifter som jobber tilnærmet likt i tidlig innovasjonsfase, og er av samme størrelse.

### **9.3 Oppgavens reliabilitet**

Med tanke på oppgavens pålitelighet har vi, som redegjort tidligere i punktet 4.7.3 Reliabilitet prøvd å unngå trekk ved undersøkelsen som kan ha skapt sluttresultatene og prøvd å unngå intervju-effekten. I tillegg har vi brukt god tid på ord for ord transkribering, og gjort det vi ellers kunne for å få respondenten til å åpne seg.

#### **9.4 Anbefaling til videre forskning**

Våre funn begrenser seg med tanke på forskningsspørsmålene og underbyggende teori. Dette betyr at videre forskning på hvordan beslutninger tas i tidlig innovasjonsfase, kan bidra til en mer rikholdig beskrivelse av virkeligheten.

I tillegg mener vi det kunne vært hensiktsmessig å forske med andre tilnærminger som for eksempel observasjon, aktiv deltakelse i lignende faser og prosjekter, og ikke minst intervjuer ansatte som ikke er ledere for å belyse deres perspektiv.

For å bedre validiteten til oppgaven hadde det vært hensiktsmessig å foretatt et kontrollstudie av våre funn. Avslutningsvis mener vi også at det hadde vært hensiktsmessig å forske på andre lignende virksomheter som har lignende innovasjonsprosesser. Dette for å potensielt kunne fastslå virkeligheten på en sikrere måte.

## 10.0 Litteraturliste

- Agra. Historie. Lesedato 11. februar 2016: <http://agra.no/agra/historie>
- Anthony, Scott. 2012. "Innovation Is a Discipline, Not a Cliché". *Harvard business review*. 30.mai. Lesedato 29.februar 2016: <https://hbr.org/2012/05/four-innovation-misconceptions/>
- Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetslaget AS.
- Bang, Henning. 2007. "Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap." *Magma Econas - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. (5). Lesedato 21. april: <https://www.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>
- Baumol, William J. 2002. *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. USA: Princeton University Press. Lesedato 21. april 2016: [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=mYW5B4vnuUUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=baumol+2002+the+free-market+innovation&ots=tNghM74Skc&sig=W5pE4003vQhFTqIqpv8cmVVHOfA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=baumol%202002%20the%20free-market%20innovation&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=mYW5B4vnuUUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=baumol+2002+the+free-market+innovation&ots=tNghM74Skc&sig=W5pE4003vQhFTqIqpv8cmVVHOfA&redir_esc=y#v=onepage&q=baumol%202002%20the%20free-market%20innovation&f=false)
- Berkun, Scott. 2013. "The best definition of innovation". *Scott Berkun*. 3. april. Lesedato 13.mai 2016: <http://scottberkun.com/2013/the-best-definition-of-innovation/>
- Bessant, John og Tidd, Joe. 2011. *Innovation and entrepreneurship*. 2.utg. United Kingdom. Wiley & Sons LTD
- Bower, Gordon. H og Paul R. Cohen. 1982. "Emotional influences on memory and thinking: Data and Theory." I Clark og Fiske (red.) *Affect and cognition : the Seventeenth Annual Carnegie Symposium on Cognition*, 291-331. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- BusinessDictionary a. decision. Lesedato 20. Januar 2016: <http://www.businessdictionary.com/definition/decision.html>
- — —. b. financial capital. Lesedato 18. Februar 2016: <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-capital.html>
- Camp, Jim. 2013. "Peter Drucker: The Inspiration for the Camp Insight Negotiation System's Valid Mission and Purpose". *Forbes*. 7. november. Lesedato 15. mars 2016: <http://www.forbes.com/sites/jimcamp/2013/11/07/peter-drucker-the-inspiration-for-the-camp-insight-negotiation-systems-valid-mission-and-purpose/#659e2d104c74>
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: Teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Domhoff, G. William. 2005. "Basics of Studying Power". *Who Rules America?*, april 2005. Lesedato 5. mai 2016: [http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/methods/studying\\_power.html](http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/methods/studying_power.html)
- Drucker, Peter F.. 1967. *The Effective Executive*. Harper & Row.
- — —. 2002. *The Discipline of Innovation*. *Harvard business review*. August. Lesedato 23. april 2016: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- Eikeland, Morten 2014. "Emosjoner i ledelse". *Magma Econas - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. (2). Lesedato 5. mars 2016: <https://www.magma.no/emosjoner-i-ledelse>
- Engelstad, Fredrik. 2010. "HVA ER MAKT?". *UiO: Det samfunnsvitenskapelige fakultet*. 25. november. Lesedato 2. mars 2016: <http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/rapp2003/rapp2003/index-HVA.html>
- — —. 2016. "Makt". Lesedato 5. mars 2016: <https://snl.no/makt>
- Entrepreneur. Return on Investment (ROI). Lesedato 25. februar 2016: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/return-on-investment-roi>
- Farbrot, Audun. 2012. "Påvirkes mer når vi velger med hjertet". *BI Business Review*. Lesedato 2. mars 2016: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/pavirkes-mer-nar-vi-velger-med-hjertet/>
- Fox, Justin 2015. "From "Economic Man" to Behavioral Economics." *Harvard business review*. Lesedato 12. februar 2016: <https://hbr.org/2015/05/from-economic-man-to-behavioral-economics>
- French, John R. P. og Bertrand Raven. 2015. "The Basis of Social Power". I Shafritz, Ott og Jang (red.) *Classics of Organization Theory*, 251-260. Lesedato 24. januar 2016: [https://books.google.no/books?hl=no&lr&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=french%20and%20raven&ots=wQLEji1JM4&sig=qJRK5JJ9hAsxjZs4kwiREq3Tzp0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=french%20and%20raven&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=french%20and%20raven&ots=wQLEji1JM4&sig=qJRK5JJ9hAsxjZs4kwiREq3Tzp0&redir_esc=y#v=onepage&q=french%20and%20raven&f=false)
- Giang, Vivian. 2013. "The 7 Types Of Power That Shape The Workplace". *BUSINESS INSIDER*. 31. juli. Lesedato 20. april 2016: <http://www.businessinsider.com/the-7-types-of-power-that-shape-the-workplace-2013-7?IR=T>
- Gjelsvik, Martin. 2007. *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoff, Kjell Gunnar. 2010. *Bedriftens økonomi*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holmen, Heine. 2015. "Rasjonalitet". I *Store Norske Leksikon*. Lesedato 10. mars 2016: <https://snl.no/rasjonalitet>

- Huff, Anne Sigismund, Kathrin M. Möslein og Ralf Reichwald. 2013. *Leading open innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Investopedia. Return On Investment - ROI. Lesedato 25. februar 2016  
<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- — —. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jansen, Jan. 2016, 15. "Følelse". I Store medisinske leksikon. Lesedato 22. april 2016:  
<https://sml.snl.no/f%C3%B8lelse>
- Kahneman, Daniel. 2013. *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Leander, Sylvi 2011. Aftenposten. *Stjeler makt med sleipe knep*. Lesedato 20. april 2016:  
<http://www.aftenposten.no/fakta/innsikt/Stjeler-makt-med-sleipe-knep-6496547.html>
- Milkman, Katherine L, Dolly Chugh, Max H. Bazerman. 2009. "How Can Decision Making Be Improved?". *Perspectives on Psychological Science*. 4(4): 379-383. Lesedato 1.april 2016: doi: 10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x
- Morgan, Nick. 2015. "Understand the 4 Components of Influence." *Harvard Business Review* 19. mai. Lesedato 15. april 2016: <https://hbr.org/2015/05/understand-the-4-components-of-influence>
- Muramatsu, Roberta og Yaniv Hanoch. 2004. "Emotions as a mechanism for boendedly rational agents: The fast and frugal way". *Journal of Economic Psychology*. (26):201-221. Lesedato 6. mars 2016: <http://www.economiacomportamental.org/wp-content/themes/simplecorp/library/pdf/muramatsu-2005.pdf>
- Oxford dictionaries a. feeling. Lesedato 12. Februar 2016:  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/feeling>
- — —. b. emotion. Lesedato 12. Februar 2016:  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/emotion>
- — —. c. human capital. Lesedato 29. februar 2016:  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/human-capital>
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. "Power Play". *Harvard business review*. Lesedato 12. mai 2016:  
<https://hbr.org/2010/07/power-play>
- Rogers, Paul og Marcia Blenko. 2006. "Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance." *Harvard Business Review*. 84(1):52-61. Lesedato 19. januar 2016:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19117723&site=ehost-live&scope=site>

- Ross, Sean 2015. "What is the difference between financial capital and economic capital?". Investopedia. Lesedato 20. mars 2016:  
<http://www.investopedia.com/ask/answers/031715/what-difference-between-financial-capital-and-economic-capital.asp>
- Simon, Herbert A. 1997. *Administrative Behaviour*. New York: The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc. Lesedato 26. april 2016:  
[https://books.google.no/books?id=jmzWLn8pBKUC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=jmzWLn8pBKUC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Simonsen, Jesper. 1994. "Herbert A. Simon: Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes". *JesperSimonsen.dk*. Lesedato 24. januar 2016: <http://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>
- Stoltz, Gerhard & Munthe, Preben. 2014. "Kapital". I Store norske leksikon. Lesedato 29. april 2016: <https://snl.no/kapital>
- Store Norske Leksikon. 2009. "Manipulere". Store norske leksikon. Lesedato 5. Mai 2016:  
<https://snl.no/manipulere>
- — —. a. 2014. "Finanskapital". Store norske leksikon. Lesedato 2. mai 2016:  
<https://snl.no/finanskapital>
- — —. b. 2014. "Human Kapital". Store norske leksikon. Lesedato 2. mai 2016:  
[https://snl.no/human\\_kapital](https://snl.no/human_kapital)
- — —. 2015. "dagsorden". Store norske leksikon. Lesedato 28. mai 2016:  
<https://snl.no/dagsorden>
- The Economist. 2009. "Guru: Herbert Simon". *The Economist*. Lesedato 5. mars 2016.  
<http://www.economist.com/node/13350892>
- The Innovation Policy Platform. "Radical and incremental innovation". Lesedato 5.mars 2016:  
<https://www.innovationpolicyplatform.org/content/radical-and-incremental-innovation>
- Tornell, Pelle. 2015. "Kunsten å ta en beslutning – lederens viktigste kompetanse". *Ledernytt*. 20. mai. Lesedato 2. mars 2016: <https://www.ledernytt.no/kunsten-aa-ta-en-beslutning-lederens-viktigste-kompetanse.4796078-112372.html>
- Trott, Paul. 2008. *Innovation management and new product development*. 4. utg. Harlow: Prentice Hall
- Yin, R. K.. 2009. *Case study research: Design and methods*. 4.Utg. Los Angeles: Sage Publications, Inc

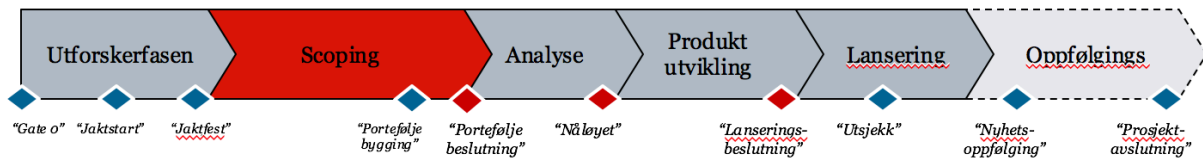


Wanberg, Connie 2012. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford university press. Lesedato 22. april 2016:

<https://books.google.no/books?id=T1empBxTFwYC&pg=PA223&lpg=PA223&dq=power+in+socialization+processes&source=bl&ots=YNYnMRn8k2&sig=f3b3inodJUeUbaqSnOc0-NekX1w&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwi6xrvPmNTMAhVpLZoKHfFaAHoQ6AEIMzAC#v=onepage&q=One%20could%20argue%2C%20for%20example%2C%20that%20a%20socialization%20process%20that%20holds%20...%20A%20related%20issue%20is%20the%20relationship%20between%20the%20bases%20of%20power%20insiders%20use%20to%20socialize%20...&f=false>

?What if!. 2013. Sticky wisdom: How to Start a Creative Revolution at Work.

## Rollefordeling i portefølje byggings og beslutningsmøte



1 Portefølje bygging	MV dir	Prosjekt eier*	Innosjef/ portefølje ansvarlig	Innosjef, MS sjef DV og MPP, PU sjef, Leder kategori, salgsdir
Beslutte prioritert	D			R
Short track beslutning	D	R		I
Balanse porteføljen	D		A	
Verdi (KPI)	D	R		A
Ressurser	A	I		D
Beslutte å gå til analysefasen	D	R		I

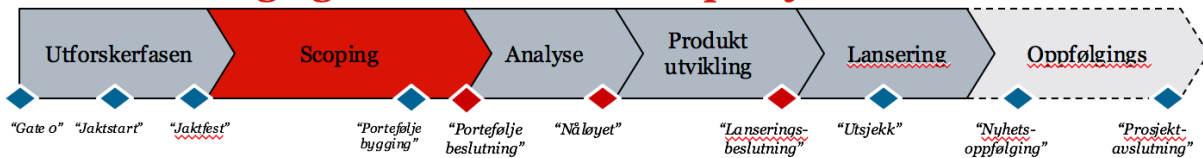
\* Vanligvis marketing sjef eller leder kategori

2 Portefølje beslutning	Adm dir	MV dir	Hele LG	Inno sjef, prosjekt eier*
Beslutte å gå til analysefasen	D	A	I	R
Short track beslutning	D	A		R
Beslutte prioritert eller ordinær prosess	D	R		
Godkjenne porteføljen	D	R		

\* Vanligvis marketing sjef eller leder kategori

D Decide   R Recommend   A Agree   I Input

## Rollefordeling i gatene ved ordinært prosjekt



1 Portefølje beslutning	Adm dir	MV dir	Hele LG	Inno sjef
Beslutte å gå til analysefasen	D	A	I	R
Short track beslutning	D	A		R
Beslutte prioritert eller ordinær prosess	D	R		
Godkjenne porteføljen	D	R		

2 Nå løyet	MV dir	KL	Prosjekt leder	Prosjekt eier
Beslutte å gå til produktutvikling	D		R	A
Forbedrings anbefalinger	D			
Investerings beslutning*	R	D		

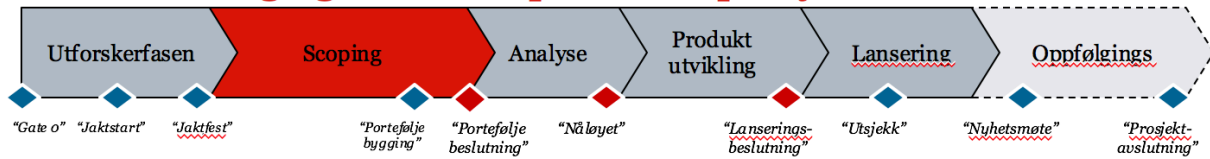
3 Lanserings beslutning	MV dir	KL	Prosjekt leder	Prosjekt eier
Beslutte lansering	D		R	A
Forbedrings anbefalinger	D			
Investerings beslutning*	R	D		

Sub-gater	Beslutning	Decider	Recommender
Gate 0	Ingen beslutning		
Jaktstart	Beslutte å bruke penger på jakt	MV dir	
Utsjekk	Siste sjekk ifht å være klar for lansering	MV dir	Prosjekt leder
Nyhetsmøte	Iverksette eventuelle ytterligere tiltak	MV dir	Prosjekt eier
Prosjektavslutning	Lanseringen er en suksess. Lanseringen presterer sånn passe. Lanseringen går ikke som forventet og trekkes fra markedet.	MV dir	Prosjekt leder

\* Hvis forventet investering er høyere enn satt terskel

D Decide   R Recommend   A Agree   I Input

## Rollefordeling i gatene ved prioritert prosjekt



<b>1</b> Portefølje beslutning	Adm dir	MV dir	Hele LG	Inno sjef
Beslutte å gå til analysefasen	D	A	I	R
Shorttrack beslutning	D	A		R
Beslutte prioritert eller ordinær prosess	D	R		
Godkjenne porteføljen	D	R		

<b>2</b> Nåløyet	Adm dir	MV dir	KL	Prosjekt leder	Prosjekt eier
Beslutte å gå til utviklingsfasen	D	A		R	I
Forbedrings anbefalinger	D	R			
Investerings beslutning*	R		D		

<b>3</b> Lanserings beslutning	Adm dir	MV dir	KL	Prosjekt leder	Prosjekt eier
Beslutte lansering	D	A		R	I
Forbedrings anbefalinger	D	R			
Investerings beslutning*	R		D		

Sub-gater	Beslutning	Decider	Recommen-der
Gate 0	Ingen beslutning		
Jaktstart	Beslutte å bruke penger på jakt	MV dir	
Utsjekk	Siste sjekk ifht å være klar for lansering	MV dir	Prosjekt leder
Nyhetsmøte	Iverksette eventuelle ytterligere tiltak	Adm dir	Prosjekt eier
Prosjekt avslutning	Lanseringen er en suksess. Lanseringen presterer sånn passe. Lanseringen går ikke som forventet og trekkes fm markedet	Adm dir	Prosjekt leder

\* If perceived investment exceeds pre-determined threshold

**D** Decide   **R** Recommend   **A** Agree   **I** Input

## **Intervjuguide**

### **Innledning**

Vi er studenter ved Høyskolen Kristiania i Oslo, og ønsker å gjennomføre et kvalitativt intervju som en del av vår bacheloroppgave. Hensikten med denne undersøkelsen er å kartlegge hvordan beslutningstaking forekommer i praksis hos Mills, og vi kommer til å stille spørsmål rundt dette. Er det greit for deg at vi tar opp intervjuet på lydbånd?

Vi setter stor pris på at er tar deg tid til å bli med på vår undersøkelse, og vi er avhengige av ærlige svar. Du vil forbli anonym i undersøkelsen, og du har mulighet til å trekke deg ut fra intervjuet til enhver tid. Hvor anonym vil du være? Virker vårt forslag ok for deg? (Se forslag under)

Intervjuet vil bli dokumentert med lydopptak og transkribering. Etter transkriberingen vil vi analysere funnene. Når bacheloroppgaven er ferdig leveres den til sensur, og Mills hvis det er ønskelig. Bacheloroppgaven vil også potensielt legges ut på skolens nettsider. Dersom ikke annet blir avtalt er lengden på intervjuet estimert å ta mellom 30 - 45 minutter.

### **Faktaspørsmål:**

- Takk for at du tok deg tid til å møte oss. Kunne du begynt med å fortelle litt om din rolle i Mills?
- Hva er din stilling i Mills?
  - o Hvor lenge har du vært i rollen du er nå og hva innebærer den?
- På hvilken måte er du involvert i innovasjonsprosessene i Mills?
  - o Eksemplifisere rollen

### **Overgangsspørsmål:**

- Kunne du beskrevet den første fasen i innovasjonsprosessen hvor idègenereringen finner sted? (jaktfasen)
- Hva skal til for å sette i gang et jaktprosjekt?
- Hvor mange jaktprosjekter er det i året?
- Hvem er involvert i jaktfasen?
- Hvilke avdelinger, stillinger og ansatte?

### **Nøkkelsspørsmål:**

- Hva er hovedmålet med jaktfasen?
- Hvordan opplever du en god beslutning?
  - o Kan du nevne det viktigste innunder den gode beslutningen?
- Opplever du at alle slipper til med sine meninger, eller blir avgjørelsen basert på ledernes meninger?

- Hvem er det som setter kriteriene i stagegate?
- Finnes det noen gjentakende kriterier? (Forventer ja)
  - o Hva er kriteriene?
  - o Hvorfor akkurat de kriteriene?
- Hvem er normalt initiativtaker til nye innovasjonsprosjekter i Mills?
  - o Legger dette føringer på hvordan man skal tenke mtp hvilke ideer man skal gå for?
- Hva slags fordeler eller ulemper er det med måten dere tar beslutninger på?
  - o greenhousing? teambasert arbeid, jaktfasen i sin helhet osv.

Vi ønsker også å snakke om makt. Hva tenker du på når hører dette begrepet?

Definisjon: Makt er "(...) en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne *motstand* for å oppnå et ønsket mål eller resultat". Maktbruk forekommer derfor når en mening eller et synspunkt blir gjeldende uten at alle er enige.

### **Makt: Ansiennitet - Posisjon/hierarki**

- Er det noen som har mer å si enn andre i jaktfasen?
  - o I så fall hvem?
  - o Hvorfor?
  - o (Kan du gi et eksempel?)
- Hvem sitter i beslutningsforaene i jaktfasen?
- Hvordan gjøres beslutningene i virkeligheten?
- Når det kommer til portefølje-beslutninger i jaktfasen, er det slik at adm dir tar alle valgene, eller er det en demokratisk avgjørelse?
- Hvordan foregår beslutningsprosessen i foraene?
- Hvor stor innflytelse har deltakere i jaktfasen, som ikke er leder? (Har lederollen)

Nå skal vi snakke om følelser og rasjonalitet.

### **Følelser/Rasjonalitet**

- Hva er et rasjonelt valg for deg?
  - o Hvordan føler du at dere tar mest rasjonelle valg i jaktfasen?
- Har det vært avgjørelser som har blitt tatt uten at du var enig i dem?
  - o Hva er grunnen til at du var uenig?
  - o Hvordan håndterer dere uenigheten? (husk: adm dir har D)
- Er det takhøyde for kritikk i jaktfasen? Hvorfor er det/ikke takhøyde? (I forhold til kreative prosesser. I kvantitative prosesser skal det muligens ikke være så mye kritikk med tanke på greenhousing)
  - o I hvilken forstand er kritikken? Byggende, nøytral, destruktiv?
  - o Hvem er oftest kritisk? (stilling, avdeling)
- Hva baserer du dine beslutninger på i jaktfasen?

- Og hva tror du de andre oftest baserer sine beslutninger på i jaktfasen?
- Tar du/dere noen ganger valg basert på magefølelse i jaktfasen?
- Eksempel, Når, hvorfor/ikke?

Nå ønsker vi å bevege oss inn i siste delen av intervjuet, her skal vi snakke litt om Return on Investment. Hva tenker du på når du hører dette begrepet?

ROI er en metode som skal si noe om, eller gi indikasjoner på hvorvidt et selskap bør gjøre en gitt investering eller ikke.

**Roi:**

- Hva har økonomi å si for valgene som skal tas i jaktfasen?
  - Hva kommer det av at det er avgjørende/uviktig?
  - Hvor viktig er return on investment i jaktfasen?
- Gjør du noen ganger valg basert på tall og statistikk i jaktfasen?

**Avslutningsspørsmål:**

- Har dere noen gang bevisst endret måten dere tar beslutninger på i jaktfasen? (laksepølsa, lakkskandalen)
- Er det noe du føler vi ikke har fått belyst rundt beslutningstakingen i jaktfasen?

Igjen, tusen takk for at du tok deg tid til å møte oss!

## Kategorisering utsagn respondent 1

### ÅPEN MAKT

#### Tvangsmakt

Og tidligere tider så ble man jo sjeldent kasta ut også, selv om det var dårlig rullering i butikk, ikke sant, så det var jo veldig sjeldent man ble kastet ut. Nå kastes vi ut, ikke sant, hvis det er produkter.

#### Byttemakt

- I dag er det jo slik at kundene bestemmer ganske mye i forhold til hva de vil ha inn i sine butikker. Så de må.. vi skal jo selge det inn, og de må jo tenne på dette her.

#### Overtalelse

- så blir jo vi som sitter i disse gatene vi blir fortalt, eller minnet på da, om hva er det vi skal ta beslutninger i forhold til.
- Jeg synes.. altså det er jo alltid mulig å stille litt kritiske spørsmål, det er det egentlig litt, det er det høyde under taket for, for å si det sånn da. Men det er jo, sånn sett flertallet som bestemmer. Og jeg føler at det er rom for å være litt negativ, eller ikke negativ, men sånn
- Kritisk, da. Konstruktiv kritisk, det føler jeg det er høyde for det altså. Ja.
- Jo, jeg synes det egentlig at det er litt sånn fritt frem og komme med synspunkter
- Ikke sant, vi har en sånn avstemning, ikke sant. Og da må vi jo, ikke alltid da, men vi blir utfordra da hvis for eksempel alle andre stemmer for «go», også stemmer jeg mot. Så blir jo jeg utfordra på det, ikke sant. «Hvorfor vil ikke du?». Og det samme da, hvis det er en som er for «go» og resten for, ikke sant, så blir man utfordra. Også hender det jo også, selvfølgelig, hvis det er bare «go», så tar vi en runde på hvorfor vil vi dette her

### SKJULT MAKT

#### Struktur

- produktutviklingssjef har da ansvaret for alle kategoriene våre da. Også alle produktutvikling på alle områdene.
- Nei, det er det innovasjonssjef som egentlig har en overordnet for selve prosessen. Du kan si atte det jeg er ansvarlig for, det er jo å altså jeg sitter jo i disse beslutningsgatene, ikkesant, fordi at jeg da skal ha mest mulig innsikt i hvordan vi skal faktisk klare å realisere disse ideene.
- Så du kan si atte der kommer jeg og selvfølgelig andre inn da. Men..
- Ja. Jeg sitter i foraene
- jeg sitter jo i disse beslutningsforaene. Også er jeg da ansvarlig, kan du si, for vår t-bane, kan du si da
- Og det synes jeg kanskje innovasjonssjefen og co er ganske flinke til å si «at ok, nå har vi ett jaktprosjekt eller et innsiktsprosjekt og nå skal vi beslutte på de og de parameterne».
- Ikke sant, og.. den metoden vi da, hva skal jeg si, stemmer for at vi skal gå videre eller ikke
- Ikke sant, vi har en sånn avstemning, ikke sant. Og da må vi jo, ikke alltid da, men vi blir utfordra da hvis for eksempel alle andre stemmer for «go», også stemmer jeg mot. Så blir jo jeg utfordra på det, ikke sant. «Hvorfor vil ikke du?». Og det samme da, hvis det er en som er for «go» og resten for, ikke sant, så blir man

utfordra. Også hender det jo også, selvfølgelig, hvis det er bare «go», så tar vi en runde på hvorfor vil vi dette her

- ja, det er en stemme per person.
- Intervjuer: ja, så hvis det er fire mot fem, så vinner fem uansett. Selv om administrerene direktør er for?  
Respondent: ja, ja, faktisk.
- Det er team-innovasjon, holdt jeg på å si. Som har satt kriteriene, og de kriteriene er sikkert sjekket ut med LG og sånn, men det er kriterier som de har satt.
- Jeg vet jo at, det er jo noen av da marketingsjefene som har et behov for å jakte på en ide.
- Ikke sant, og.. den metoden vi da, hva skal jeg si, stemmer for at vi skal gå videre eller ikke
- Ideer som det skal jaktes på så er det jo team-innovasjon, og, eller merkevare
- Ja, egentlig, selv om jeg sitter kan du si i disse gatene, så ja. Kan du si produktutvikling, men likevel sitter jeg i gatene da. Men jeg bestemmer jo aldri hva det skal jaktes på
- Nei, det er klart at ledergruppa har sånn sett, det er jo de som bestemmer.
- ja, så du kan si at, nå i disse organene, eller disse gatene, ikke sant, nå er det jo slik at nesten en god del går opp til det vi benevner som LG, ledergruppa. Så er det jo veldig mye som går til ledergruppa, i hvert fall de litt større, man sa jo i utgangspunktet at det var de litt større viktige initiativene som skulle gå til LG. Men man ser vel en viss tendens til at det veldig mye som går dit da, og innom, slik at disse organene som jeg sitter i blant annet blir en form for rådgivende organ.
- Men klart det at vi er vel ikke større enn at LG gjerne vel se det meste på sitt bord, og de føler vel også da at de også har kapasitet til det.
- så de er mye mer, de er jo mye mer involvert og mye mer «on» da
- Altså, jeg er vel egentlig litt sånn pragmatisk til det, fordi at jeg tenker at det er ikke så veldig avgjørende for meg og altså være med nødvendigvis altså beslutte at sånn absolutt beslutning, så jeg er liksom, hvis LG har lyst til å være med å sette sitt preg på det vi skal gjøre, så tenker jeg at hvis de har kapasitet og lyst til å gjøre det, så gjerne for meg
- Men, det er ikke noe prestisje i det liksom, at vi sitter i et organ, ikke sant, også går det kanskje til LG også får det kanskje en litt annen farge på seg. Det tenker jeg at, ok liksom.
- Så hvis de har, men som sagt det tidvis jeg lurer litte gran på om er det nødvendig at de sitter og har en noe mening om vi skal bruke rødfarge på leverposteien eller ikke, altså, ja.
- Nei, det er jo.. Stort sett er det, altså innovasjonssjefen sitter jo der, også sitter jo da salgsdirektøren der, også sitter jo da kategoridirektøren, altså han har en kombinert stilling, han Heje, som i dag har blitt administrerende direktør, han har jo sittet der med en kombinert økonomi, men han har nok primært sittet der fordi han er kategori direktør, eller sjef for den avdelingen. Også sitter, i nåløyet der, så sitter også innkjøpsdirektøren, ja hvor langt har jeg kommet nå.. Også i nåløyet sitter også min sjef der, forsyningsdirektøren.



- Men når kan du si at på den jaktfesten sitter litt andre mennesker igjen, for på den jaktfesten så er jo, også sitter jo også han mpp-sjefen/direktøren (sjef for storhusholdning) også sitter i nåløyet, men i da, i, på jaktfesten så har jo også administrerende direktør... sittet. Så det er jo mange av de samme menneskene, som sitter i disse gatene da.
- Ja, på jaktfesten så stemmer vi. Men det gjør vi ikke ellers. Der stemmer vi, med sånn rødt og gult og grønt på jaktfesten, også når vi har sånn gate for prosjektsøknader så prioriterer vi. Der er det kanskje x-antall prosjektsøknader som regel, ikke sant, og da setter vi en..
- Nei, du kan jo si det at. Hvis vi er da på sånn byggemøte, prosjektbyggemøte, så er jo da de, da er det stort sett merkevarer sjefen, ikke stort sett, mekrevarer sjefene er jo da ansvarlige for disse søknadene. Og da er jo også merkevarer sjefene tilstede på byggemøtene, og da stemmer jo de på lik linje som oss andre.
- Og akkurat i dette tilfellet her, så ble vel egentlig saken tatt i LG og til syvende og sist. Så da var det vel egentlig LG som bestemte.
- Det er klart at det ofte er det veldig veldig godt gjennomtenkt det de presenterer, ikke sant, så da blir det jo egentlig om vi da har troen på dette her, om det kan være noe business da, for oss og gjøre det. Så jeg føler vel at det er, og der er det helt klart, i og med det at vi også da skal stemme, ikke sant, så, hvis vi da stemmer rødt da, og ikke gå videre, så er det klart at da må vi ha noen argumenter for det, og det er rom for det altså.

#### Normativ makt

- Jo, jeg synes det egentlig at det er litt sånn fritt frem og komme med synspunkter
- Ikke sant, vi har en sånn avstemning, ikke sant. Og da må vi jo, ikke alltid da, men vi blir utfordra da hvis for eksempel alle andre stemmer for «go», også stemmer jeg mot. Så blir jo jeg utfordra på det, ikke sant. «Hvorfor vil ikke du?». Og det samme da, hvis det er en som er for «go» og resten for, ikke sant, så blir man utfordra. Også hender det jo også, selvfølgelig, hvis det er bare «go», så tar vi en runde på hvorfor vil vi dette her
- Ja, så har vi jo også, det har jeg vel ikke egentlig sagt, det er også kriterier for, dette med at vi har vært litt sånn at vi bare skal utvikle på grunnmuren, ikke sant

#### Meningsmakt

- Og det synes jeg kanskje innovasjonssjefen og co er ganske flinke til å si «at ok, nå har vi ett jaktprosjekt eller et innsiktsprosjekt og nå skal vi beslutte på de og de parameterne».
- så blir jo vi som sitter i disse gatene vi blir fortalt, eller minnet på da, om hva er det vi skal ta beslutninger i forhold til
- Ikke sant, vi har en sånn avstemning, ikke sant. Og da må vi jo, ikke alltid da, men vi blir utfordra da hvis for eksempel alle andre stemmer for «go», også stemmer jeg mot. Så blir jo jeg utfordra på det, ikke sant. «Hvorfor vil ikke du?». Og det samme da, hvis det er en som er for «go» og resten for, ikke sant, så blir man utfordra. Også hender det jo også, selvfølgelig, hvis det er bare «go», så tar vi en runde på hvorfor vil vi dette her

- Og da var det klart at, da kunne man jo ha sagt noe om hvis man ikke synes noe om iverksettelse av det da. Men nå var det egentlig en grei sak som alle var enige i at det skulle jakes på da.
- ikke sant, så de stemmer jo også over sine egne ting, ikke sant. Men du kan si, ser jo det at i løpet av, for vi har jo alltid en diskusjon, ikke sant, de presenterer, også får vi lov å spørre og grave og sånt, og jeg ser jo det at det er ikke alltid at de da, for man kunne jo tenke det at da ville jo merkevaresjefene stemme «oh, min ide, jeg stemmer på den først», sånn kunne man jo tenke, men jeg har jo aldri egentlig tenkt at de gjør det da, for i løpet av en diskusjon så kommer det jo frem en del, tenker jeg, nye synspunkter, som de kanskje ikke har tenkt på før, som gjør at de kan tenke «ok, liksom, det er kanskje andre ting som må prioriteres fremfor min ide, kanskje vi trenger å jobbe mere nå med Margarin. Dette var et kjempe godt forslag, og jeg ser jo det at for Mills totalt sett ok, liksom, det er viktigere enn det jeg har på Delikat nå.» For eksempel.
- Jeg synes.. altså det er jo alltid mulig å stille litt kritiske spørsmål, det er det egentlig litt, det er det høyde under taket for, for å si det sånn da. Men det er jo, sånn sett flertallet som bestemmer. Og jeg føler at det er rom for å være litt negativ, eller ikke negativ, men sånn
- Kritisk, da. Konstruktiv kritisk, det føler jeg det er høyde for det altså. Ja.
- Nei, jeg føler at vi er sånn sett ganske flinke der til å stille litt åpne, altså når vi beslutter, så er vi jo i et lukket forum, så da er ikke de som har laget, hva skal jeg si, de som har jobbet med det er ikke til stedet. Så da kan vi være litt mere sånn, hva skal jeg si, trenger jo ikke alltid å ha åpne spørsmål, men jeg føler vi er ganske gode på det å stille åpne spørsmål, og ikke være sånn «nei».. Vi har ikke lov å si «nei, dette har jeg ikke tro på.»

## **FØLELSER OG RASJONALITET Grønn**

### **FØLELSER**

#### **Kollektiv konsensus**

- Ikke sant, og.. den metoden vi da, hva skal jeg si, stemmer for at vi skal gå videre eller ikke
- -Og da var det klart at, da kunne man jo ha sagt noe om hvis man ikke synes noe om iverksettelse av det da. Men nå var det egentlig en grei sak som alle var enige i at det skulle jakes på da.
- Så jeg føler vel at det er, og der er det helt klart, i og med det at vi også da skal stemme

#### **RASJONALITET**

#### **Etterrasjonalisering (Economic man)**

- den er jeg litt usikker på om er helt god, fordi jeg føler vi alltid går videre med alt.
- Ja, eller du kan si at jeg føler at det er ikke nødvendig for mye, men du kan si det at vi, der føler jeg at vi vi stemmer mer eller mindre over om vi har nok ressurser. Ikke sant, så hvis vi finner ut av vi har nok ressurser egentlig til å

- iverksette alt, ikke sant. Jeg synes vi er litt lite flinke til å heller si at liksom er dette prosjekter som oppfyller noen kritierer som vi heller skal gå videre med.
- Ja, du kan si at det er jo.. Ja, du kan si at etter jaktfesten da, så i jakt er det jo i forhold til om dette er noe for Mills, ikke sant, er dette innenfor, eller ser vi potensiale for Mills, ser vi potensiale for forbrukerne og ser vi et potensiale for kundene våre? Så det er jo de kriteriene som vi sånn sett skal vurdere i forhold til.
  - Ikke sant, jeg bare tenker av og til at dette er kanskje ting som de ikke hadde trengt, så jeg tenker det går heller på de da.
  - Så hvis de har, men som sagt det tidvis jeg lurer lite gran på om er det nødvendig at de sitter og har en noe mening om vi skal bruke rødfarge på leverposteien eller ikke, altså, ja.
  - Men på en annen side akkurat på den sektoren der så kan man vel, så stilles det jo ikke så store krav da, til inntjening som det da gjør på dagligvare.
  - ja... Du kan si det at... sånn som laksepølsa, det lå jo utenfor grunnmuren vår. Og i dag så sier vi at vi liksom skal i det store og det hele være på grunnmuren. Så der var vi jo inni, det var jo et helt nytt konsept, og så veldig mange nye konsepter det skal vi jo ikke ha.
  - Og tidligere tider så ble man jo sjeldent kasta ut også, selv om det var dårlig rullering i butikk, ikke sant, så det var jo veldig sjeldent man ble kastet ut. Nå kastes vi ut, ikke sant, hvis det er produkter.

#### Førrasjonalisering (Administrativ man)

- I denne sammenheng så tenker jo jeg at kjedene har jo etter hvert utviklet ganske stor makt over hva de egentlig ønsker å ta inn i sitt sortiment. Det føler jeg vel. Så du kan si det at, vi selger inn produktene så godt vi kan, også er det jo kjedene som avgjør hva slags listing vi får, og da ville jeg jo si at det er sterk makt. Det at kjedene også bestemmer, sånn sett, sånn over tiden og hva vi faktisk skal bruke, eller hva vi skal kunne kjøpe, det gjør de jo også. Nå er det riktig nok sånn at det er jo hvis vi går i fullsortiment-butikker så får vi jo kjøpt det meste, mens i lavprisen der er det jo kjedene som bestemmer hva vi får kjøpt.
- vi starter da egentlig innovasjonsprosessen med analysefase, ikke sant, det har jo da innsiktsfasen, jakt fasen, hvor vi da, jobber for å få mest mulig da innsikt i de ideene vi har.
- Ikke sant, hvordan skal vi klare å få dette i det hele tatt til. (bearbeiding av lanseringsmuligheten)
- Altså det kan jo være at man egentlig har noen helt crazy ideer som ikke det er mulig for oss å realisere.
- Jeg vet jo at, det er jo noen av da marketingsjefene som har et behov for å jakte på en ide. For å få mer innsikt da. Jeg synes jo egentlig det med innsiktsfasen er vel så godt da, som en jaktfase, ikke sant, for det vi søker da er før vi setter i gang med noe at vi da søker da etter mest mulig innsikt i ideen, problemstillingen før vi da setter i gang, altså får det over i en prosjektfase. Så du kan si at etter innsikt så bestemmer vi for om det skal over i selve prosjektfasen hvor vi da begynner med nok engang litt analyse også over i det selve konkrete hvor vi da jobber faktisk med..
- når hun setter sammen et sånt innsiktsteam da, ikke sant, når man skal jobbe med det, så er det jo mennesker fra hele Mills

- Veldig tverrfaglig, også kan du si sånn, jeg vil si for hele organisasjonen da
- Ja, altså det er altså for å få mere innsikt i om dette er noe, holdt jeg på å si, for kundene våre og forbrukerne, ikke sant. Vi har visse kriterier for det, så jeg tenker at før man da setter i gang, ellers ville kanskje prosjektene våre kanskje tatt veldig lang tid, hvis man skulle kobla det inn i analysefasen, så det er i det hele tatt for at vi skal sette i gang med et prosjekt. Så tenker jeg det at vi må ha mest mulig innsikt, for det er jo, hva skal jeg si, på sånne opplagte greier så jakter vi jo ikke. Ikke sant. Men hvis det er noe sånne helt nye ting, som vi ønsker mere innsikt i, så trenger vi jo den kunnskapen, kompetansen, for i det hele tatt iverksette noe.
- altså for meg så er en god beslutning hvis vi klarer å beslutte i forhold til noen kriterier, ikke sant.
- Og da tenker jeg om det er god eller dårlig beslutning så tenker jeg det er jo i forhold til om vi klarer å beslutte i forhold til de kriteriene som da legges til grunn.
- så blir jo vi som sitter i disse gatene vi blir fortalt, eller minnet på da, om hva er det vi skal ta beslutninger i forhold til
- I dag er det jo slik at kundene bestemmer ganske mye i forhold til hva de vil ha inn i sine butikker. Så de må.. vi skal jo selge det inn, og de må jo tenne på dette her.
- Altså jeg tenker jo det at dette med forbrukerbehov er nok gjennomgående noe som veier tungt ja.
- for det er jo klart det at til syvende og sist så er det jo sånn at hvis ikke forbrukerne ser noe hensikt i dette her, så er det liksom ikke noe verdi å lansere selv om vi hadde tenkt at...
- Og tidligere tider så ble man jo sjeldent kasta ut også, selv om det var dårlig rullering i butikk, ikke sant, så det var jo veldig sjeldent man ble kastet ut. Nå kastes vi ut, ikke sant, hvis det er produkter.
- Og derfor så tror jeg at det må være, jeg har fortsatt troen på at det må være et behov hos forbrukerne
- Ja, på jaktfesten så stemmer vi. Men det gjør vi ikke ellers. Der stemmer vi, med sånn rødt og gult og grønt på jaktfesten, også når vi har sånn gate for prosjektsøknader så prioriterer vi. Der er det kanskje x-antall prosjektsøknader som regel, ikke sant, og da setter vi en..
- Du kan si, nå er vel jeg sånn sett forholdsvis faktaorientert da. Så en rasjonell beslutning for meg er vel litt faktaorientert. Og ikke så mye emosjonelt, da. Nei, jeg er nok litt mer faktabasert.
- Du kan si at vi har jo ofte noe tall og vise til da. Ikke sant, enten om i gjort en eller annen form for test, eller ett eller annet. En liten sånn web-test, eller en liten test i forbrukerpanelet, eller vært ett eller annet sånt noe, så vi har jo de fleste beslutninger som vi tar er jo basert på ett eller annet materiale da.
- Intervjuer: Ja, ok. Så det vil alltid være noe å kunne vise til?  
Respondent: Ja, ja, jeg føler at det er nok vi alle sånn sett, avhengig av det. Mhm.
- også tenker jeg at vi er litt på disse kriteriene som skal oppfylles så, om det er noe verdi for kundene våre, så tror jeg faktisk det er en verdi for kundene våre.
- liksom snur og vender egentlig på forslagene. Ja, jeg føler det at det er en god diskusjon rundt de. Også er det klart akkurat i innsikt og jakt så er dem jo stort sett disse gruppene jobben så lenge sammen og såpass mye sammen at de presentasjonene som de gjør også er jo veldig proffe

- Det er klart at det ofte er det veldig veldig godt gjennomtenkt det de presenterer, ikke sant, så da blir det jo egentlig om vi da har troen på dette her, om det kan være noe business da, for oss og gjøre det. Så jeg føler vel at det er, og der er det helt klart, i og med det at vi også da skal stemme, ikke sant, så, hvis vi da stemmer rødt da, og ikke gå videre, så er det klart at da må vi ha noen argumenter for det, og det er rom for det altså.
- ja, du kan si at vi må være i stand til å stille gode spørsmål da. Vi kan ikke si «nei dette har jeg faktisk ikke noe tro på». Vi må si altså hvorfor har vi ikke har troen på dette her. Det må vi argumentere for.
- Ja, så har vi jo også, det har jeg vel ikke egentlig sagt, det er også kriterier for, dette med at vi har vært litt sånn at vi bare skal utvikle på grunnmuren, ikke sant
- Ikke sant, og ofte da så må man jo også kanskje ut å få det produsert andre steder, og det klart litt sånn med min bakgrunn også da, så blir det litt sånn, teknisk bakgrunn, så ser jeg litt på gjennomførbarheten også da.
- Så det er klart at sånn av og til, i hvert fall hvis det er prosjekter som vi ser vi skulle ha gjort innen rimelig tid, så er det klart at da, kan vel jeg fort være litt sånn kritisk til gjennomførbarheten på den type prosjekter da. Hvis jeg ser at dette her er vanskelig for oss.
- det er nok i spenn med litt sånn fakta, jeg er nok ikke, jeg tar ikke beslutninger bare basert på følelser. Nei. (hvordan tar beslutninger)
- Ja, du kan si at det er jo , som jeg sier det er kanskje noe med det grunnleggende vi vel ikke har nevnt, og det at vi vel bare skal innovere på grunnmuren vår. Men det ligger jo der som en forutsetning liksom. Også har vi jo også hatt dette med at vi, ja, men det gjelder jo først og fremst når vi kommer oss litt videre, kan du si, når vi skal bygge porteføljen vår, så har vi jo noen kriterier for. Vi har jo hvor vi sier at vi skal ha så og så mange av forbedringsprosjekter, vi skal ha en viss fordeling av ulike prosjekter, ikke sant, forbedringsprosjekter, så og så mange hvor vi kan gå inn i en ny kategori. Så vi har jo, der skal vi være veldig lite, vi skal jo være egentlig, nå har vi skal at 60 prosent eller noe sånt noe skal være på forbedringer. Så vi har jo noen kriterier på det også. Men det er jo når vi bygger porteføljen vår, og det er ikke noe med jakten og gjøre. Jakten er forut for den tid, jakten, der bestemmer vi oss for at dette her er noe vi skal jobbe videre med. Mhm.
- Hvis vi tenker på jaktfest og sånn, at dette her blir så lite, så tenker jeg at da er vi nok der at vi sier at «dette her kan vi ikke gå videre med, fordi dette har et så lite marked».

## **KAPITAL**

### **REALKAPITAL**

- Ikke sant, og ofte da så må man jo også kanskje ut å få det produsert andre steder, og det klart litt sånn med min bakgrunn også da, så blir det litt sånn, teknisk bakgrunn, så ser jeg litt på gjennomførbarheten også da.
- Så det er klart at sånn av og til, i hvert fall hvis det er prosjekter som vi ser vi skulle ha gjort innen rimelig tid, så er det klart at da, kan vel jeg fort være litt sånn kritisk til gjennomførbarheten på den type prosjekter da. Hvis jeg ser at dette her er vanskelig for oss.

HUMANKAPITAL

- Ja, eller du kan si at jeg føler at det er ikke nødvendig for mye, men du kan si det at vi, der føler jeg at vi vi stemmer mer eller mindre over om vi har nok ressurser. Ikke sant, så hvis vi finner ut av vi har nok ressurser egentlig til å iverksette alt, ikke sant. Jeg synes vi er litt lite flinke til å heller si at liksom er dette prosjekter som oppfyller noen kriterier som vi heller skal gå videre med.
- men du kan si at de er ganske krevende da. Ikke sant, disse innsikts, ikke sant, så det krever jo veldig mange deltagere. Og de går jo over, det var ei i min avdeling som var med i sånt jaktprosjekt i fjor, og det vel, jeg tror dem holdt på nesten i hvert fall 3-4 måneder. Og med ganske mange, så det er jo ressurs krevende.
- du kan si at det å sette i gang med, det er jo en avveining, ikke sant, fordi at vi bruker jo av samme ressursbase, ikke sant, så det avhenger nok av litt hvor mange prosjekter er det vi har gående, ikke sant, fordi at vi ansetter jo ikke noe, selv om vi hadde hatt masse ideer og kunne tenkt og lyst kjørt masse sånne innsiktsprosjekt så gjør vi jo ikke det, fordi vi bruker av den samme menneskebasen vår, ikke sant, så hvis det da er masse prosjekter, så har vi jo ikke da, altså kapasitet til å kjøre så mange sånne innsiktsprosjekter da, det har vi jo ikke.

FINANSKAPITAL

- Det skal være business for oss, og kundene våre skal ha det, og forbrukerne skal til syvende og sist ikke sant, så det er jo disse tre vi jobber med hele tiden
- Ja, det må passe Mills økonomisk, ja, det må gi noe tilbake til Mills og kundene våre
- Og heller stemme ut ifra det, og så må vi jo se om vi kan finne ressurser. Men jeg føler vi ser mest på om «Ok, har du ressurser til dette her?» Også blir vi kanskje enige om at vi har ressurser til å iverksette. Også tenker jeg at da er vi jo like langt når vi ikke klarer å nedprioritere noe. Så akkurat den der beslutningsprosessen den har jeg vært litt sånn kritisk til.
- Altså det henger sammen ikke sant, fordi at, det er klart det at, hvis ikke forbrukerne kjøper det, så blir det heller ikke noe business for oss.
- For det å skape behovet hos forbrukerne det, det er klart i noen tilfeller, men da må du ha masse penger på kommunikasjon og få fortalt forbrukerne at her er det noe nytt. Da kan det kanskje være mulig.
- Det har vært ett prosjekt nå som vi har gått igjennom som jeg bare har vært litt sånn betenkt over om det egentlig er noe, hva skal jeg si, økonomi da, for oss. Rett og slett, men på en annen side akkurat på den sektoren der så kan man vel, så stilles det jo ikke så store krav da, til inntjening som det da gjør på dagligvare.
- Det er klart at det ofte er det veldig veldig godt gjennomtenkt det de presenterer, ikke sant, så da blir det jo egentlig om vi da har troen på dette her, om det kan være noe business da, for oss og gjøre det. Så jeg føler vel at det er, og der er det helt klart, i og med det at vi også da skal stemme, ikke sant, så, hvis vi da stemmer rødt da, og ikke gå videre, så er det klart at da må vi ha noen argumenter for det, og det er rom for det altså.
- .Nei, vet du, det er jo. Mills er jo veldig opptatt av økonomi.
- Ikke sant, men du kan si det at, jeg føler at vi er ganske kritiske i forhold til at, vi setter ikke i gang med noe hvis ikke vi tenker at dette skal gi oss en viss inntjening. Det stilles egentlig, tenker jeg, jeg føler litt sånn at etter hvert når vi har jobbet er en del år, så føler jeg at vi har det litt opp i hodet. For når vi er i

byggefase så skal vi ha regne på dette her, hvor mye, hva vil dette være, innebære, kan du si, for Mills, sånn økonomisk. Og da skal vi ha regne på det, så da kan du si at, jeg tenker at vi har med oss den tenkningen hele tiden.

- Intervjuer: Føler du at det er viktig? Altså return on investment, er det

Respondent: Ja, selvfølgelig.

Intervjuer: I jaktfasen, tenker jeg.

Respondent: Ja, jeg føler jo det. Nå som sagt er det en stund siden jeg har vært med i et jaktprosjekt, men jeg tror jo faktisk at man har en del fokus på det. Vi har i alle fall fokus på det når vi sitter i på denne jaktfesten og tar beslutning om dette skal gå videre eller ikke.

## Kategorisering respondent 2

### Åpen makt

#### Overtalelse

- administrerende, som jeg rapporterer til, så han kan jo si at «nei, dette her ønsker jeg ikke at vi går videre med» også kan jeg si at «nei, det er jeg uenig i», men det er full mulighet for meg likevel til å kunne anbefale et prosjekt inn på senere tidspunkt da. Så jeg kan si at «ok, greit, vi trenger ikke å gjøre det akkurat sånn, men jeg ønsker likevel å gå videre med det.» Også møter han den beslutningen da når den kommer til den porteføljebyggemøte, da har han liksom lov til å si at «nei, vi skal ikke gjøre det her», og det kan jeg være uenig i. Men det er hans mandat.
- Der er beslutningene toppstyrt, men anbefalingene er på mellomleder nivå, så da er det typisk da innovasjonsjef eller marketingsjef som sier «dette her er behovet, dette trenger jeg for mitt merke, dette er innsikten» hvis det er det han ønsker å gå videre med, ønsker å få det prioritert inn i porteføljen, og argumenterer for det. Og kommer med sine ideer til løsning, hvordan man kan gå frem. (hvem som initierer jaktprosjekter)
- Også må det være veldig tydelig hva som er forventet fremdrift og mandat til de som skal gjennomføre det. (God beslutning på generell basis)
- Men det er jaktleders beslutning. Men igjen klare mandater der.
- Og som regel så er det en veldig sånn fellesenergi innad, altså det er veldig tydelig om det ligger noe i det her eller ikke. Så... det har nok skjedd at... det har vært flere stemmer på at her ønsker vi å jakte videre, men noe jeg konkluderer med at «nei, vi har jaktet nok, nå må vi begynne å gjøre noe». Mer av ressurs hensyn da, jeg kan si at «jeg tror ikke det kommer noe mer mat her av å spinne videre her, vi må komme oss et hakk av gårde».
- Så det er den type beslutninger da, jeg tror aldri at jeg har konkludert med å legge noe dødt, hvor flesteparten av de som har stemt mener at det bør gå videre, for da er det trolig noe der som man bør utforske.
- Da baserer jeg de på, for det første det rasjonelle i forhold til hvordan de skårer på konsept. Og så går det jo på argumentene som marketingsjefen legger frem i forhold til behovet. Ser jeg liksom, mener den som står og representerer dette her at dette her er det vi trenger for å fylle det gapet vi skal fylle, nå det behovet vi har satt, så det er veldig mye marketingsjefens argumentasjon når han legger frem anbefalingen. Også er det det rasjonelle i forhold til hvordan det skårer på konseptteksten. Også er det helt sikkert også sånn subjektive elementer her, som er sånn «hvor viktig opplever jeg det her er, gitt hvordan jeg kjenner merket og kategorien og det som er lagt frem».

## SKJULT MAKT

#### Struktur

- Og det viktigste i de møtene, er egentlig ikke beslutningene, men det er den innsikten som blir forevist, også er det marketingsjefene som egentlig er de beslutningstakerne til å ta det videre, som da velger å.. gitt at det er innenfor deres merke da, som velger å skrive en prosjektsøknad med bakgrunn i den



prosjektanbefalingen fra den prosjektgruppen, også møter den prosjektsøknaden da porteføljebyggemøtet

- men i forhold til liksom myndighet, som er et ord som jeg liker litt bedre. Eller beslutningsmandat, så er det jo det.
- marketing-sjefen og innovasjonssjefen, rapporterer jo til meg, så jeg følger jo opp milepælene og fremdriften i prosjektet gjennom at de er direkte rapporterende til meg da.
- Og er den som beslutter hva slags jaktprosjekt vi setter i gang
- Og da er det de som definerer jaktbriefen. (jaktlaget) Også starter man opp.
- Også er det i forhold til hva man, hva som er beslutning til å ta med videre, og hva man går i liksom en industrialiseringsfase med. Der er beslutningene toppstyrt, men anbefalingene er på mellomleder nivå, så da er det typisk da innovasjonssjef eller marketingsjef som sier «dette her er behovet, dette trenger jeg for mitt merke, dette er innsikten» hvis det er det han ønsker å gå videre med, ønsker å få det prioritert inn i porteføljen, og argumenterer for det. Og kommer med sine ideer til løsning, hvordan man kan gå frem. Men om det til syvende og sist får ressurser og blir liksom satt inn i porteføljen, det er det jeg som beslutter, med mindre det er et større prosjekt, et prioritert prosjekt som vi kaller det, da løftes det inn i ledergruppen, hvor jeg liksom da kommer med min anbefaling, og da er det administrerende som beslutter. Men de aller fleste beslutninger i forhold til oppstart innovasjonsprosjekter er det jeg som tar.
- og da er det, da bruker jeg porteføljebyggemøte hvor marketingsjefen sitter, innovasjonssjefen sitter, produktutviklingssjefen sitter, salg sitter, og får innspill da, på hva er de viktigste behovene som utgjør hva som bør få prioritet. Så da er det ikke noe målsetningen og oppnå noe konsensus, at man skal liksom diplomatisk beslutning,
- ikke noe annet enn at det er det vi mener er de riktige kriteriene da, så vi har brukt god tid på å vurdere hva som er de viktigste kriteriene, sett på hva andre har som kriterier, hva er det vi har behov for, hva er typisk eksempler på suksess cases, failures, også er de kriteriene utarbeidet av Dorthes team, innovasjonsteamet, før de ble besluttet i ledergruppen (utarbeidelse av kriterier i stagegate)
- Og der ligger det veldig tydelig definerte verktøy med forklaringer som starter med å redefinere briefen fra marketingsjefen, hva er det som, hva er det han prøver å si her (forklaring av prosessen overordnet)
- så skriver produksjefen en konsepttekst
- Så da møter jaktlaget innsiktsfesten, og der sitter jeg, administrerende, PU-sjefen og salgsdirektøren og innovasjonssjefen (de beslutter)
- men i forhold til liksom myndighet, som er et ord som jeg liker litt bedre. Eller beslutningsmandat, så er det jo det. (Noen har mer makt enn andre i jaktfasen)
- ikke i et jaktlag, der bør det ikke være det. I hvert fall ikke gitt noe offisielle beslutningsmandat som er annerledes fra en deltager i et jaktprosjekt til en annen deltager i et jaktprosjekt, så der er alle likeverdige, bortsett fra en jaktleder da, hovedansvaret til en jaktleder er å fasilitere prosessen, ikke å trumfe igjennom og utøve myndighet eller bruke makt. Så liksom i den kreative fasen fra det er startet opp, gitt en jaktbrief, til de møter opp på jaktfesten, så vil jeg si at det er ganske flat struktur og lite sånn maktutøvelse da. (Organisk prosess – flat prosess)

- Men det er jaktleders beslutning. Men igjen klare mandater der.
- Så det er nok ikke en opplevelse av at det er en beslutningsprosess, før man møter stage-gatene og det blir prosjektindustrialisering. Så helt frem til jaktfesten så er det nok ikke noe opplevelse av at det er en beslutningsprosess.
- I jaktfesten så er det jeg som har beslutningene på hva man gjør med det. Men alle stemmer først, så liksom PU-sjefen, salgsdirektøren, administrerende som stemmer på liksom «jakte videre, legge i idebanken eller kjøre til, med prosjektsøknad, inn i porteføljebyggemøtet. Og det er liksom mitt viktigste styringsverktøy, så ser jeg på en måte her er det gjevnt over med ganske rødt, så er det min pekepinn på at her er det trolig ikke noe poeng å gå videre, men jeg har liksom mandat til å overkjøre å si at «det har tror jeg så på, og jeg vet at det er et behov for det for dette og dette merket, så det går videre likevel».
- I jaktfesten er det sjeldent noe problem, fordi da møter jeg uansett beslutninger senere. Det ligger i min linje, så da vil en beslutning typisk være at, og den som har beslutningsmyndighet over meg, administrerende, som jeg rapporterer til, så han kan jo si at «nei, dette her ønsker jeg ikke at vi går videre med» også kan jeg si at «nei, det er jeg uenig i», men det er full mulighet for meg likevel til å kunne anbefale et prosjekt inn på senere tidspunkt da. Så jeg kan si at «ok, greit, vi trenger ikke å gjøre det akkurat sånn, men jeg ønsker likevel å gå videre med det.» Også møter han den beslutningen da når den kommer til den porteføljebyggemøte, da har han liksom lov til å si at «nei, vi skal ikke gjøre det her», og det kan jeg være uenig i. Men det er hans mandat.
- Så jeg er veldig sånn forkjemper av det da, og ikke gå inn med revisorblikket i en jaktfest. Og det er en av grunnene til at f.eks. ikke økonomidirektøren sitter i jaktfesten.

#### Normativ makt

- Og der ligger det veldig tydelig definerte verktøy med forklaringer som starter med å redefinere briefen fra marketingsjefen, hva er det som, hva er det han prøver å si her
- De aller fleste møtepunktet er liksom definert med ønsket atferd.

#### Meningsmakt

- Og så går det jo på argumentene som marketingsjefen legger frem i forhold til behovet. Ser jeg liksom, mener den som står og representerer dette her at dette her er det vi trenger for å fylle det gapet vi skal fylle, nå det behovet vi har satt, så det er veldig mye marketingsjefens argumentasjon når han legger frem anbefalingen
- og da er det, da bruker jeg porteføljebyggemøte hvor marketingsjefen sitter, innovasjonsjefen sitter, produktutviklingssjefen sitter, salg sitter, og får innspill da, på hva er de viktigste behovene som utgjør hva som bør få prioritet. Så da er det ikke noe målsetningen og oppnå noe konsensus, at man skal liksom diplomatisk beslutning,
- De er spilt inn, foreslått av innovasjonsjefen. Også er de besluttet av, må jeg huske tilbake, administrerende må det ha vært, i sin tid. De var oppe til beslutning i ledergruppen da. Og det er på en måte administrerende som har det siste ordet. Så rundt ledergruppen er dem enige om at dette er liksom de viktigste kriteriene å gå etter da når vi skal prioritere prosjekter.

- ikke i et jaktlag, der bør det ikke være det (Ingen har mer å si enn andre i jaktlaget). I hvert fall ikke gitt noe offisielle belysningsmandat som er annerledes fra en deltager i et jaktprosjekt til en annen deltager i et jaktprosjekt, så der er alle likeverdige, fortsett fra en jaktleder da, hovedansvaret til en jaktleder er å fasilitere prosessen, ikke å trumfe igjennom og utøve myndighet eller bruke makt. Så liksom i den kreative fasen fra det er startet opp, gitt en jaktbrief, til de møter opp på jaktfesten, så vil jeg si at det er ganske flat struktur og lite sånn maktutøvelse da.
- Det er relativt demokratisk, ja, en jaktprosess er det. Men i den forstand at det er ikke, altså enkelt ideene det er passion for da, overlever. Man får alltid mulighet til å ta med sine ting, det er ikke alltid den som får flest stemmer, eller det som er prosjektgruppas felles innstilling, så man tar alltid med, hvis det er en som brenner for noe, så tar man det med videre.
- Og som regel så er det en veldig sånn intuitiv fellesenergi innad, altså det er veldig tydelig om det ligger noe i det her eller ikke. Så... det har nok skjedd at... det har vært flere stemmer på at her ønsker vi å jakte videre, men noe jeg konkluderer med at «nei, vi har jaktet nok, nå må vi begynne å gjøre noe». Mer av ressurs hensyn da, jeg kan si at «jeg tror ikke det kommer noe mer mat her av å spinne videre her, vi må komme oss et hakk av gårde». Så det er den type beslutninger da, jeg tror aldri at jeg har konkludert med å legge noe dødt, hvor flesteparten av de som har stemt mener at det bør gå videre, for da er det trolig noe der som man bør utforske.
- I jaktfasen så er de mest rasjonelle valgene opp mot en, resultatene fra en konsepttest. Så det har man definert, hva definerer en god skår på kjøps sannsynlighet inne i en gitt kategori for eksempel. Og da er det lyssetting da, og det er egentlig det viktigste rasjonelle verktøyet er. Men samtidig er det nok i jaktfasen som det tas mest følelsesmessige vurderinger også. Fordi det handler jo om oppstart, og fra.. ved oppstart av et prosjekt da, så har vi sagt at det da må det være noen som brenner for det, dette må liksom oppleves som et svar på en mulighet eller utfordringen som vi har. Og vi kan liksom ikke gå inn med en stargazer og tenke økonomisk potensiale og liksom drepe ting før det liksom har fått mulighet at det kan være noe der da. Så det har vi gjort veldig bevisst. Så det er konseptteksten, testen, er et styringsverktøy som sier at «er det i det hele tatt liksom, er det forbrukerbegeistring her også, eller er det bare vi som er super engasjert for å få gjøre dette?». Og da tar vi som regel en beslutning om å legge ting dødt hvis det er for sært eller for lite relevans eller.. Og det er ganske rasjonelt, men samtidig så er det jo også eksempler på at vi har valgt å ikke konseptteste ting, og gjøre det på et senere stadium.
- Da baserer jeg de på, for det første det rasjonelle i forhold til hvordan de skårer på konsept. Og så går det jo på argumentene som marketingsjefen legger frem i forhold til behovet. Ser jeg liksom, mener den som står og representerer dette her at dette her er det vi trenger for å fylle det gapet vi skal fylle, nå det behovet vi har satt, så det er veldig mye marketingsjefens argumentasjon når han legger frem anbefalingen. Også er det det rasjonelle i forhold til hvordan det skårer på konseptteksten. Også er det helt sikkert også sånn subjektive elementer her, som er sånn «hvor viktig opplever jeg det her er, gitt hvordan jeg kjenner merket og kategorien og det som er lagt frem».

## Følelser

### Magefølelse

- Ja, sikkert. Ikke utelukkende, så velger jeg å tro at magefølelse er liksom summen av erfaringer over tid. Så det er liksom, ikke bare ukvalifisert synsing. Det er sunn erfaring over tid, men det har skjedd, hendt at selv om konseptteksten viser seg å skåre helt greit, de som legger det frem argumentere for at «jo, det her trenger vi», så kan det likevel ha hendt at, «nei, det her ønsker jeg at vi går en rundt til med, eller dette her er jeg ikke komfortabel med» fordi jeg kjenner at det lugger her litt. Og det er jo, om det er magefølelse eller ikke, jeg tror nok jeg som oftest prøver å argumentere for det rasjonelt da, liksom finne ting som bekrefter magefølelsen. Liksom stille spørsmål i forhold til rasjonale som blir lagt frem, finner jeg ting som bekrefter magefølelsen eller ikke.
- Men samtidig er det nok i jaktfasen som det tas mest følelsesmessige vurderinger også

### Personlig lidenskap

- -Ja, eksempelvis hvis man har kommet helt til, er ferdig med mulighetsområdene, idegenerert og testet konsepter, eller skal teste konsepter, og det er noen som virkelig brenner for sin egen ide eller konsept, så tar man som regel med det da.
- Og omgjør til våre ord: hva er det som gir oss energi for å gå videre?
- Også er vel neste steg da at man kjører en sånn passion-voting på det man har fått opp, både i form av hva man tenker er smart, hva vil man stemme på, og hva man føler for, «hva er det jeg har passion for her?». Også deler man ut liksom hjerte og hjerne stemmer til ideene,
- Det er relativt demokratisk, ja, en jaktprosess er det. Men i den forstand at det er ikke, altså enkelt ideene det er passion for da, overlever. Man får alltid mulighet til å ta med sine ting, det er ikke alltid den som får flest stemmer, eller det som er prosjektgruppas felles innstilling, så man tar alltid med, hvis det er en som brenner for noe, så tar man det med videre.
- Og det handler om at vi ønsker ikke å drepe initiativ og ideer for tidlig.
- ved oppstart av et prosjekt da, så har vi sagt at det da må det være noen som brenner for det, dette må liksom oppleves som et svar på en mulighet eller utfordringen som vi har

## Rasjonalitet

### Etterrasjonalisering (Economic man)

- Ikke noe annet enn at det er det vi mener er de riktige kriteriene da, så vi har brukt god tid på å vurdere hva som er de viktigste kriteriene, sett på hva andre har som kriterier, hva er det vi har behov for, hva er typisk eksempler på suksess cases, failures, også er de kriteriene utarbeidet av innovasjonsteamet, før de ble besluttet i ledergruppen. Så det er litt sånn blanding av hvordan de ble til, med liksom kriterier fra academia, hva gjør andre og hva er det vi har erfart at kjennetegner suksesser eller ting som ikke lykkes hos oss. Så er det de man følger.
- Laksepølsene er nok et litt irrasjonelt case i forhold til de spørsmålene du har stilt tidligere da, hvor liksom... et hvert et sånt... engasjement og entusiasme tok litt overhånd da. Så de kritiske spørsmålene ble på en måte dysset ned og dempet ned, fordi man ville så gjerne. Og som startet med veldig sånn rasjonell innsikt og

testing og man så et behov, men så tror jeg at man ble så forelsket i løsningen at man tok en del short-cuts.

- Og det måtte liksom også til for å kunne rasjonalisere investeringen,

#### Førrasjonalisering (administrativ man)

- Og hva er behovet vårt, innsikt, hvor er det vi mangler innsikt, og ønsker ideer hen
- Man deler på en måte hva man har kommet frem til med anbefalinger til prosjektoppstart.
- da presenterer liksom innsikten og vi feirer det med prototyper og forslag til konsepter og uttak.
- Ja, det er jo fordi vi mangler innsikt. Så det er ofte så er det merkene som har definert et innsiktsbehov. Eksempelvis så kan delikat merke hvor vi har strategi om å bli en større del av middagstallerken, flagge et behov til innovasjonssjef, og si atte vi, vi er litt sånn usikre på hva som er på hva som er behovene, til barnefamilier, hva er udekte behov i forhold til raske middagsløsninger. Vi ønsker å få mer innsikt der, for å kunne utvikle tre fire konsepter
- Også hender det også at det kommer ideer eller innspill til oppstart direkte fra innovasjonssjefens team som er merkeuavhengige. At de har sett her rører det seg noe spennende innen våre kategorier her bør vi trolig grave litt dypere. For å se om vi kan komme med noen forslag til løsning.
- grave oss tilbake igjen i eldre jakter eller gjennom andre innsiktskilder da. I forhold til liksom tiden og kreftene det tar å samle sammen et jaktlag og gå hele veien.
- Så det er mest av det hensynet egentlig, at vi har nok ideer og forslag som svarer på de behovene vi ser i markedet da.
- Det er å finne innsikt, fakta, observasjoner, ting vi ser, som vi omdanner til innsikt, som kan gi oss mulige svar på en utfordringer eller mulighet, når det gjelder produktinnovasjon.
- Så det er innsiktsdelen, ja, det er det. Og vi starter kun jakt når vi mangler innsikt. Hvis vi er usikre på hva vi skal komme med som løsning. Hvis vi er veldig sikre på hva behovet er, så kjører vi en mye mindre prosess, bare med en sånn idegenereringsfase for eksempel. En dag. Så det er når vi virkelig mangler, vi er usikre på hva forbrukerne tenker, føler, opplever, hva er det egentlig behovet er. Da kjører vi jakt.
- Det er veldig sånn faktabasert da, så vi har liksom gode beslutningsunderlag for å kunne fatte de riktige beslutningene
- de har meldt inne en prosjektsøknad med en star-gazer blant annet, som vurderer prosjektets attraktivitet da, svarer det på strategi, er det på merkets behov, hvor stort potensiale er det, hvor ressurskrevende er det, og det er liksom det viktigste utgangspunktet for å kunne prioritere det inn i porteføljen
- men det er ofte man har fått belyst saken fra de ulike stakeholderne side da.
- Ja, så kriteriene er de samme. Det går på det jeg sa med attraktivitet, svare på merkets strategi, potensiale, gjennomførbarhet, ja.
- Ikke noe annet enn at det er det vi mener er de riktige kriteriene da, så vi har brukt god tid på å vurdere hva som er de viktigste kriteriene, sett på hva andre har som kriterier, hva er det vi har behov for, hva er typisk eksempler på suksess cases, failures, også er de kriteriene utarbeidet av innovasjonsteamet, før de ble besluttet i

ledergruppen. Så det er litt sånn blanding av hvordan de ble til, med liksom kriterier fra akademia, hva gjør andre og hva er det vi har erfart at kjennetegner suksesser eller ting som ikke lykkes hos oss. Så er det de man følger.

- .. ja, og masse ulike verktøy, blant annet «rivers of thinking» vi må på en måte gå til noen som har det samme problemet som oss, men som jobber med noe helt annet enn oss.
- dette er innsikten, dette er liksom friksjonen vi ønsker å få løst opp i, og dette er ideen. Og så kjører vi gjerne en konsepttest, kvantitativt, gjennom et analysebyrå, hvor forbrukerne får en skisse, en proff skisse og en konsepttekst. Også får vi resultatene tilbake på en sånn analysert form, kjøps sannsynlighet, interesse, liking, unikhet
- Også går jaktlagene igjennom og forklarer hele prosessen da,
- Og det viktigste i de møtene, er egentlig ikke beslutningene, men det er den innsikten som blir forevist,
- Ja, eksempelvis hvis man har kommet helt til, er ferdig med mulighetsområdene, idegenerert og testet konsepter, eller skal teste konsepter, og det er noen som virkelig brenner for sin egen ide eller konsept, så tar man som regel med det da.
- forståelse at dette her handler ikke om hva man til syvende og sist skal lansere, dette er liksom, vi må få opp ting som er litt, som folk har eierskap til og passion for, for å lære av innsikten og se om det finnes muligheter her som vi ikke har tenkt på.
- Og det er liksom mitt viktigste styringsverktøy, så ser jeg på en måte her er det jevnt over med ganske rødt, så er det min pekepinn på at her er det trolig ikke noe poeng å gå videre, men jeg har liksom mandat til å overkjøre å si at «det har tror jeg så på, og jeg vet at det er et behov for det for dette og dette merket, så det går videre likevel».
- Et rasjonelt valg, faktabasert. Ja. Ut ifra noen definerte kriterier da, at man er enige om, og ofte er liksom kriteriene satt i forkant, og man vurderer en beslutning eller anbefaling i henhold til liksom de kriteriene, så er det relativt rasjonelt.
- I jaktfasen så er de mest rasjonelle valgene opp mot en, resultatene fra en konsepttest. Så det har man definert, hva definerer en god skår på kjøps sannsynlighet inne i en gitt kategori for eksempel. Og da er det lyssetting da, og det er egentlig det viktigste rasjonelle verktøyet er. Men samtidig er det nok i jaktfasen som det tas mest følelsesmessige vurderinger også. Fordi det handler jo om oppstart, og fra.. ved oppstart av et prosjekt da, så har vi sagt at det da må det være noen som brenner for det, dette må liksom oppleves som et svar på en mulighet eller utfordringen som vi har. Og vi kan liksom ikke gå inn med en stargazer og tenke økonomisk potensiale og liksom drepe ting før det liksom har fått mulighet at det kan være noe der da. Så det har vi gjort veldig bevisst. Så det er konseptteksten, testen, er et styringsverktøy som sier at «er det i det hele tatt liksom, er det forbrukerbegeistring her også, eller er det bare vi som er super engasjert for å få gjøre dette?». Og da tar vi som regel en beslutning om å legge ting dødt hvis det er for sært eller for lite relevans eller.. Og det er ganske rasjonelt, men samtidig så er det jo også eksempler på at vi har valgt å ikke konseptteste ting, og gjøre det på et senere stadium, rett og slett fordi liksom jo, vi vet at kundesalgssjefen sier at «kundene er kjempe gira på akkurat dette her», hvis

det er en konkurrent som begynner å komme på banen, innledene teste forbrukerpanel kanskje som ga kjempebegeistring, dette her føles riktig, så vi starter opp. Og da koples først liksom de rasjonelle beslutningene inn senere i industrialiseringsfasen da. Så da velger man å sette ned en prosjektgruppe, begynne liksom ressurspådraget, også møter de de rasjonelle beslutnings-gatene i industrialiseringsfasen isteden.

- Da baserer jeg de på, for det første det rasjonelle i forhold til hvordan de skårer på konsept. Og så går det jo på argumentene som marketingsjefen legger frem i forhold til behovet. Ser jeg liksom, mener den som står og representerer dette her at dette her er det vi trenger for å fylle det gapet vi skal fylle, nå det behovet vi har satt, så det er veldig mye marketingsjefens argumentasjon når han legger frem anbefalingen. Også er det det rasjonelle i forhold til hvordan det skårer på konseptteksten. Også er det helt sikkert også sånn subjektive elementer her, som er sånn «hvor viktig opplever jeg det her er, gitt hvordan jeg kjenner merket og kategorien og det som er lagt frem».
- Også er det sånne åpenbare ting, at hvis vi sier at dere anbefaler det her, og det ikke vi lage, vi må lage ny fabrikk, eller det er langt utenfor vår kompetanseområde, så det er på det nivået da.
- eller jo, det hender vel at det blir lagt frem som innsiktsgrunnlag da, det gjør det. Men da er det typisk tall fra spisefakta, trender i forhold til hvordan råvarene beveger seg positivt, også score-carden på konseptesten. Det er også tall og fakta.

## KAPITAL

### Realkapital

- Også kan det komme situasjoner hvor det er ressurskonflikter, eller hvor det er prosjekter som stiller likt

### Humankapital

- Ganske sånn ressurs-demanding. I det siste så har vi kjørt et par jaktrunder i året, med to-tre jaktprosjekter
- Men som ikke vi ikke har fått prioritert og gjennomført i liksom realiseringsfasen. Så det er mest av det hensynet egentlig, at vi har nok ideer og forslag som svarer på de behovene vi ser i markedet da. (På grunn av humankapital)
- Men om det til syvende og sist får ressurser og blir liksom satt inn i porteføljen
- Også kan det komme situasjoner hvor det er ressurskonflikter, eller hvor det er prosjekter som stiller likt
- Og som regel så er det en veldig sånn intuitiv fellesenergi innad, altså det er veldig tydelig om det ligger noe i det her eller ikke. Så... det har nok skjedd at... det har vært flere stemmer på at her ønsker vi å jakte videre, men noe jeg konkluderer med at «nei, vi har jaktet nok, nå må vi begynne å gjøre noe». Mer av ressurshensyn da, jeg kan si at «jeg tror ikke det kommer noe mer mat her av å spinne videre her, vi må komme oss et hakk av gårde».

### Finanskapital

- Og som regel så er det en veldig sånn intuitiv fellesenergi innad, altså det er veldig tydelig om det ligger noe i det her eller ikke. Så... det har nok skjedd at... det har vært flere stemmer på at her ønsker vi å jakte videre, men noe jeg konkluderer med at «nei, vi har jaktet nok, nå må vi begynne å gjøre noe». Mer av ressurshensyn da,

jeg kan si at «jeg tror ikke det kommer noe mer mat her av å spinne videre her, vi må komme oss et hakk av gårde».

- Men om det til syvende og sist får ressurser og blir liksom satt inn i porteføljen,
- Også kan det komme situasjoner hvor det er ressurskonflikter, eller hvor det er prosjekter som stiller likt
- kjøps sannsynlighet, interesse (Inntekt?)
- I jaktfasen så er de mest rasjonelle valgene opp mot en, resultatene fra en konsepttest. Så det har man definert, hva definerer en god skår på kjøps sannsynlighet inne i en gitt kategori for eksempel. Og da er det lyssetting da, og det er egentlig det viktigste rasjonelle verktøyet er. Men samtidig er det nok i jaktfasen som det tas mest følelsesmessige vurderinger også. Fordi det handler jo om oppstart, og fra.. ved oppstart av et prosjekt da, så har vi sagt at det da må det være noen som brenner for det, dette må liksom oppleves som et svar på en mulighet eller utfordringen som vi har. Og vi kan liksom ikke gå inn med en star-gazer og tenke økonomisk potensiale og liksom drepe ting før det liksom har fått mulighet at det kan være noe der da
- ganske lite egentlig, fordi der møter man aldri business-casene.
- men man får en pekepinn på return on investment i form av om det er forbrukerbegeistring eller ikke, så, men return on investment går jo veldig mye på, hva vil dette her koste å gjennomføre i fabrikk, hvordan ser det ferdige produktet ut, hvordan er kalkylen på det, og alle såne ting er ting man ikke har svar på i den fasen.
- Det er ikke på tallknuser nivå.
- Så jeg er veldig sann forkjemper av det da, og ikke gå inn med revisorblikket i en jaktfest. Og det er en av grunnene til at f.eks. ikke økonomidirektøren sitter i jaktfesten.
- Og det måtte liksom også til for å kunne rasjonalisere investeringen



### Kategorisering respondent 3

#### Makt

#### Åpen

##### Byttemakt:

- Og hvis det, ikke sant, noen ganger kan du presentere ting til forbruker også er det bare rødt, rødt, rødt, helt idiotisk, og vi har trodd at det er bra... Vi sier at det er forbruker som må bestemme, hvis ikke så er det jo livsfarlig noen ganger (Om økonomi har noe å si)

##### Overtalelse:

- Men derfor er jo fordelene det at det er det som jaktlaget brenner for som de får presentert. Så det betyr jo at lederne på slutten egentlig ikke kan ta beslutning på annet enn det som de har presentert. Og som regel da, så er det sjelden vi ikke følger anbefalingene til jaktlaget altså. (Om alle slipper til med sine meninger).
- Det som skjer strengt tatt er at jaktlagene presenterer, også trekker jaktmedlemmene seg tilbake, også diskuterer vi det også får vi lov til å stemme. Så det blir jo demokratisk, men.. Og hvis produktutviklingsjefen sier at dette er helt på tulltur så tar man jo til seg dette ikke sant. Men det er likevel han som har veto til syvende og sist. Og han har trumfet, det har han. Som jeg også synes er helt fair. (Hvordan beslutningene tas).
- Ja, men selvfølgelig. Altså ikke sant. Det er jo personligheter.. Altså administrerende direktør sitter der. Og han har jo en ekstremt sterk stemme. Han kommer jo fra markedssiden, og han brenner jo for innovasjon, brenner for merkevare og sånn. Og han er eksepsjonelt dyktig til å argumentere, diskutere og problematisere. Så det er jo helt naturlig at om en administrerende direktør sier det at selv om det er utrolige gode testresultater så har jeg ikke noe som helst tro på det, at det har noe å si for merkevaredirektøren som skal rapportere direkte til han. Hvis vi snakker om makt. Selvfølgelig har det noe påvirkning (Hvordan beslutningene tas).
- Ja, for det er det at det som skjer er at marketingsjefene som da er ansvarlig for sitt eget merke sammen med marketingdirektør også meg, sier feks at nå trenger vi å jakte på noe innenfor Delikat. Også sier vi greit, også setter vi sammen et jaktlag med en jaktleder. Og jaktlederen kommer da fra min linje. (Beskrivelse av jaktfasen).
- Ja, merkevaresjefen tar initiativet. De sier det at «egentlig skulle jeg gjerne ha lyst til å startet på et prosjekt, men jeg har ikke nok informasjon, jeg trenger å knekke en kode, og jeg trenger å sette det i gang»

#### Skjult makt:

##### Struktur:

- Først så setter vi en strategi som vi gjør i ledergruppen i merkevare, for vi sier at vi er en merkevarebedrift, og da tar vi utgangspunkt i at vi skal innovere fra merket. (Involvering i faser)
- Og da har du de enkelte marketingsjefene, som sitter på feks Mills, Delikat eller Vita Hjertegod, også lager vi en treårsplan, og der er det også en innovasjonsplan (involvering i faser/posisjon)
- Også sitter jeg og i stagegatene, for det første er jeg ansvarlig for porteføljen. Involvering i faser/posisjon)
- Ja, for det er det at det som skjer er at marketingsjefene som da er ansvarlig for sitt eget merke sammen med marketingdirektør også meg, sier feks at nå trenger vi å jakte

- på noe innenfor Delikat. Også sier vi greit, også setter vi sammen et jaktlag med en jaktleder. Og jaktlederen kommer da fra min linje. (Beskrivelse av jaktfasen). - -
- Markedsdirektør har vetorett på hva som skal til. Og så diskuteres det rett og slett i LGM hva vi trenger. LGM er ledergruppe i merkevare. (Hva som igangsetter jaktprosesser)
  - Også når vi har treårs-strategier da, som vi ikke har på nå da er det sånn gitt disse utfordringene og strategiene som blir da godkjent i ledergruppen, så har vi her noen utfordringer som vi kjører igang med. (Hva som igangsetter jaktprosesser)
  - Ja, merkevarer sjefen tar initiativet. De sier det at «egentlig skulle jeg gjerne ha lyst til å startet på et prosjekt, men jeg har ikke nok informasjon, jeg trenger å knekke en kode, og jeg trenger å sette det i gang». (Hva som igangsetter jaktprosesser).
  - Det som er fordelene da, er at vi har et oppstartsmøte der vi har en rope of scope og en windows of wizzard, og i det møtet så er lederne på plass og får satt rammene sine. (Om alle slipper til med sine meninger).
  - Og prosjekteier er jo ofte marketingsjefene, (Om alle slipper til med sine meninger).
  - Egentlig i denne fasen, så blir det jo det som jaktlaget kommer frem til. Men det er jo gjort innenfor veldig spesifikke rammer, men det er jo sånn som du sier, sant, at kreativitet gjør du best innenfor veldig spesifikke rammer. ( Om alle slipper til med sine meninger).
  - Vi besluttet rett og slett da vi opprettet stage gaten at det var en del kriterer som man må beslutte på, som er verdi for forbruker, handel og oss, og helt konkret hva det gir i kroner og øre og verdi og sånt. (Kriterier i Stage Gate).
  - Også er det jo den malen som alle må forholde seg til da. Så beslutningen ble vel gjort når vi utformet stage gaten rett og slett. (Kriterier i stage gate).
  - Ja, markedsdirektøren har jo vetorett, så han har jo mest å si. Og det er en god grunn til det. Årsaken er jo det at det er jo han som sitter ansvarlig for merkeporteføljen. Og til syvende og sist den veksten det leveres på. Så det er han som må stå inne for og svare på de prosjektene som er der. Om de er de riktige for å bringe nye kroner til bords. Og derfor har han vetorett. Som jeg også synes er helt naturlig. (Om noen har mer å si enn andre)
  - Det er egentlig ett forum, sant, og det er jo jaktfesten. Også har du startfasen da. Og det er jo da markedsdirektøren, det er innovasjonssjefen også er det alle marketingsjefene. Også sitter kategoridirektøren, altså tittelen hans er økonomidirektør men han fungerer der som en kategoridirektør fordi han er sjef for kategoriavdelingen. Så han er CFO men under seg så har han også kategori. Og han sitter der i kraft av at han er kategoridirektør. Også sitter adm dir., også sitter produktutviklingssjefen. Har jeg husket alle nå? Jeg tror det.. ja.. (Hvem sitter i beslutningsfora)
  - Det som skjer strengt tatt er at jaktlagene presenterer, også trekker jaktmedlemmene seg tilbake, også diskuterer vi det også får vi lov til å stemme. Så det blir jo demokratisk, men.. Og hvis produktutviklingssjefen sier at dette er helt på tulltur så tar man jo til seg dette ikke sant. Men det er likevel han som har veto til syvende og sist. Og han har trumfet, det har han. Som jeg også synes er helt fair. (Hvordan beslutningene tas).
  - Og helt spesifikt vil jo det si at lederne, hvis det er noen med, for noen ganger er det noen ledere med, vi er nødt til å gå opp samtidig. Sånn at ingen kan si at «åhh, jeg så han putte på det, så da skal jeg putte på det.» Og det vi også ofte gjør er at de ideene da runnes ved marketingsjef, og marketingsjef får ikke lov til å ta vekk noen ideer, men det kan være han sier at av de 50 ideene så ser jeg at dere har valgt ut disse 7. Men jeg har veldig lyst til at dere også tester disse 2. Så han får lov til å legge til, men

ikke trekke vekk noen av de jaktlagene har tatt. Så egentlig så er det jo en beslutning før... Som da marketingsjef og jaktlagene har.

(Om bevisste endringer i prosessen, snakker om hvordan unngå meningsmakt).

#### Normativ makt:

- Men det er jo ikke sånn at vi går inn mens de holder på og kritiserer, det blir jo mot slutten, og da kan det jo være at anbefalingen blir at vi ønsker at dere skal jakte mer for vi føler ikke at dere har gått dette sporet. (Om takhøyde for kritikk i jaktfasen).

#### Meningsmakt:

- Også kan det jo skje at vi sier at vi tar den med videre, men som regel så er det jaktlaget som sier at vi foreslår at disse tre går videre, mens disse fem legges død. Og da skjer som regel det. (Jaktlagets presentasjoner)
- Det som skjer strengt tatt er at jaktlagene presenterer, også trekker jaktmedlemmene seg tilbake, også diskuterer vi det også får vi lov til å stemme. Så det blir jo demokratisk, men.. Og hvis produktutviklingssjefen sier at dette er helt på tulltur så tar man jo til seg dette ikke sant. Men det er likevel han som har veto til syvende og sist. Og han har trumfet, det har han. Som jeg også synes er helt fair. (Hvordan beslutningene tas).
- Ja, men selvfølgelig. Altså ikke sant. Det er jo personligheter.. Altså administrerende direktør sitter der. Og han har jo en ekstremt sterk stemme. Han kommer jo fra markedssiden, og han brenner jo for innovasjon, brenner for merkevare og sånn. Og han er eksepsjonelt dyktig til å argumentere, diskutere og problematisere. Så det er jo helt naturlig at om en administrerende direktør sier det at selv om det er utrolige gode testresultater så har jeg ikke noe som helst tro på det, at det har noe å si for merkevaredirektøren som skal rapportere direkte til han. Hvis vi snakker om makt. Selvfølgelig har det noe påvirkning (Hvordan beslutningene tas).
- Sånn merkevaredirektøren har stor tro på det, marketingsjefen som er under ham har stor tro på det og produktsjefen som er under der igjen da, alle sammen har stor tro på det. Sterke personligheter, ekstroverte, så er det viktig at vi har noen sånne «jaa, sjekker ut her likevel.» (Om bevisste endringer i prosessen).
- Og helt spesifikt vil jo det si at lederne, hvis det er noen med, for noen ganger er det noen ledere med, vi er nødt til å gå opp samtidig. Sånn at ingen kan si at «åhh, jeg så han putte på det, så da skal jeg putte på det.» Og det vi også ofte gjør er at de ideene da runnes ved marketingsjef, og marketingsjef får ikke lov til å ta vekk noen ideer, men det kan være han sier at av de 50 ideene så ser jeg at dere har valgt ut disse 7. Men jeg har veldig lyst til at dere også tester disse 2. Så han får lov til å legge til, men ikke trekke vekk noen av de jaktlagene har tatt. Så egentlig så er det jo en beslutning før... Som da marketingsjef og jaktlagene har.

(Om bevisste endringer i prosessen, snakker om hvordan unngå meningsmakt).

### **Følelser og rasjonalitet**

#### **Følelser:**

##### Magefølelse:

- Sant, for eksempel hvis de har testet åtte ideer da, og det er det de presenterer, da har vi jo fått testet interesse, like, inpreferanse og dette her. Og da blir det jo relativt tydelig, og det er jo veldig sjelden at hvis du får rødt rødt på noe, og bare fordi noen

sitter og har en veldig god magefølelse, at de går videre for den. Det er også også derfor vi tester i web og forbrukerpanel (Jaktlagets presentasjoner).

- Jeg tror jo at magefølelsen egentlig er basert på.. Ikke sant.. Vi tror at vi skal gjøre alt dette selv, og det er noen ganger du ikke klarer å forklare alt med tall, men generert og samlet opp under de 12 ukene de 6-8 personene som sitter og gjør det, har fått noe under huden og sier at det er ett eller annet her, de har ikke helt fått konkretisert det noen ganger, eller har ikke fått tegnet det godt nok ut, men det er noe der. Og når de er overbevisende nok og vi sitter der, så har vi jo tatt det, og da er det jo magefølelse. Ja, vi ser jo det at det kanskje ikke er helt på plass enda, men enigheten er jo der. (Om magefølelse).
- Nei, da blir det mer det at det er noe veldig spennende der, men vi vet ikke helt hva. Men vi føler det alle. Og det er derfor vi gjør det selv. For den følelsen hadde du ikke hatt dersom du hadde satt den ut til en ekstern moderator eller en fokusgruppe. For da sitter ikke han med det i kroppen. Og det er jo der det skjer mest. Det skjer senere også, herregud, vi er jo kjempe irrasjonelle. (Om magefølelse)
- Men ofte hvis du ser tall da, som i et businesscase, så får du en oppfatning om at dette er revisjon og at dette er tall som er faktiske, og man spør jo egentlig bare om fremtiden, og da må man påpeke at det her er bare noe vi tror, tror, tror. (Fordeler med å jaktfasejobbingen).

#### Personlig lidenskap:

- Ja, men selvfølgelig. Altså ikke sant. Det er jo personligheter.. Altså administrerende direktør sitter der. Og han har jo en ekstremt sterk stemme. Han kommer jo fra markedssiden, og han brenner jo for innovasjon, brenner for merkevare og sånn. Og han er eksepsjonelt dyktig til å argumentere, diskutere og problematisere. Så det er jo helt naturlig at om en administrerende direktør sier det at selv om det er utrolige gode testresultater så har jeg ikke noe som helst tro på det, at det har noe å si for merkevaredirektøren som skal rapportere direkte til han. Hvis vi snakker om makt. Selvfølgelig har det noe påvirkning (Hvordan beslutningene tas).
- For det kan jo være, vi har jo ulike personligheter, at det er en ekstremt sterk ildsjel i en bestemt jaktgruppe som bare peiser på videre og overbeviser. Hvis du har en sånn person så la oss få en liten sjekk ut mot hva forbruker sier (Om økonomi har noe å si).

#### Kollektiv konsensus:

- Ja, at det er engasjement rundt den, og at den er basert på god jobb i starten. (Hva som er en god beslutning).
- Nei, da blir det mer det at det er noe veldig spennende der, men vi vet ikke helt hva. Men vi føler det alle. Og det er derfor vi gjør det selv. For den følelsen hadde du ikke hatt dersom du hadde satt den ut til en ekstern moderator eller en fokusgruppe. For da sitter ikke han med det i kroppen. Og det er jo der det skjer mest. Det skjer senere også, herregud, vi er jo kjempe irrasjonelle. (Om magefølelse)

#### **Rasjonalitet:**

##### Førrasjonalisering (Administrativ man):

- Og noen ganger så settes i gang et helt 12-ukers jaktprosjekt, og noen ganger sier vi at vi trenger kanskje bare å kjøre deler av prosessen. Så vi trenger ikke å kjøre 12 uker, vi kjører kanskje 4-5 uker, og vi har til og med kjørt den på tre dager noen ganger,

- bare fordi vi trenger å knekke noe. For at ofte så ligger det mye info, spesielt når vi har kjørt... Nå har vi kjørt denne prosessen kanskje i fem år, så da har vi jo gjort en del jakter. Da kan man hente en del innsikt fra før av. (Hvordan jaktprosesser igangsettes)
- Hovedmålet er å få opp flest mulig ideer og egentlig knekke en nøtt. Dvs at vi har en utfordring der vi tror det er noe, og da omformulerer vi de faktaene til en innsikt, som da gir verdi for oss. For det er ofte når vi står fast og stanger og ikke finner hvordan vi skal formulere hva det er som gjør at forbrukerne ønsker å kjøpe dette, eller eventuelt ikke. (Hovedmålet med jaktprosessen).
  - For det er veldig lett å se om du har hentet innsikt på relevante steder og andre typer steder, er dette noe konkurrenten vår kunne gjort eller at vi har litt fakta, men da også blandet med den omgjøre fakta til innsikt som har verdi for forbruker... og det er det viktigste, å ha verdi for forbruker. (Hva en god beslutning er).
  - Ja, bevis og engasjement. Og i denne fasen så er det forbrukerbeviset som er alfa omega. For det som det ofte går videre til etterpå da, for noen ganger så har vi veldig mye kategoriinnsikt, og tallinnsikt og sånn i starten der, men ofte så er det forbrukerinnsikten vi har knekt. Og da tar vi det videre til noe som kalles begrunnelse, og da begynner vi å kna tallene mere. Også spør vi jo fortsatt om fremtiden, så du kan jo aldri vite. Men det er liksom det at vi har skjønt forbruker her (Hva er god beslutning er).
  - Sant, for eksempel hvis de har testet åtte ideer da, og det er det de presenterer, da har vi jo fått testet interesse, like, inpreferanse og dette her. Og da blir det jo relativt tydelig, og det er jo veldig sjelden at hvis du får rødt rødt på noe, og bare fordi noen sitter og har en veldig god magefølelse, at de går videre for den. Det er også også derfor vi tester i web og forbrukerpanel (Jaktlagets presentasjoner).
  - Vi besluttet rett og slett da vi opprettet stage gaten at det var en del kriterier som man må beslutte på, som er verdi for forbruker, handel og oss, og helt konkret hva det gir i kroner og øre og verdi og sånt. (Kriterier i Stage Gate).
  - Faste i Stage gaten er at det må ha verdi for forbruker, altså. Og det betyr at de skal se en fordel med konseptet, det skal ha en verdi for handel, og da går det ofte på bruttokroner, hva tjener handel på det eller ikke, eller skal det være med på å skape en god relasjon til handel, eller kan det være med på å skape vekst i kategorien. (Faste kriterier i stage gate).
  - Og for oss går det jo ned på kroner og øre. Er det riktig strategisk i forhold til merke, eller er gir det oss kroner og øre på topplinjen eller på bunnlinjen (faste kriterier i stage gate).
  - I jaktfasen så er det rett og slett kjøps sannsynlighet, preferanse, liking, testet hos forbruker. Så det er helt sant, der har vi ikke noe økonomi eller noe tall, det er det som kommer etterpå. (Kriterier i jaktfasen).
  - Men ofte hvis du ser tall da, som i et businesscase, så får du en oppfatning om at dette er revisjon og at dette er tall som er faktiske, og man spør jo egentlig bare om fremtiden, og da må man påpeke at det her er bare noe vi tror, tror, tror. (Fordeler med å jaktfasejobbingen).
  - Vi trenger ikke å kjøre en jakt dersom jeg skal ha en liten forbedring, eller om jeg skal kjøre en linjeutvidelse altså. Det klarer vi å tenke oss til selv, uten at vi skal bruke 12 uker på det. (Om man blir porteføljestyrt).
  - For det vi vet av erfaring er at hvis vi skal inn i en ny kategori som man ikke er inne i fra før av, så har vi sikkert lært hvor mange konkurrenter det er det, er det noe som blokkerer for dette her, hvor mye skal jeg investere. (Om man blir porteføljestyrt).
  - De er der også kan de sette våres på dårlige plasseringer, og har man alt for dårlige plasseringer ser ikke forbrukerne det i butikk, også lar de være. Så kriteriene da for å

gå inn i nye kategorier andre steder er mye mye strengere. (Om man blir porteføljestyrt).

- Ja, det er det. For vi.. For det at det blir sånn at vi sier jo.. Pleier å si mest positivt da, for jeg har tro på at det du fokuserer på forsterkes. (Om det er takhøyde for kritikk i jaktfasen).
- Nei, da blir det mer det at det er noe veldig spennende der, men vi vet ikke helt hva. Men vi føler det alle. Og det er derfor vi gjør det selv. For den følelsen hadde du ikke hatt dersom du hadde satt den ut til en ekstern moderator eller en fokusgruppe. For da sitter ikke han med det i kroppen. Og det er jo der det skjer mest. Det skjer senere også, herregud, vi er jo kjempe irrasjonelle. (Om magefølelse)
- Det blir jo tatt beslutninger basert på interesse. Og kjøps sannsynlighet, men det er ingen sånn hva kan vi selge det for, hvor mye DB kroner klarer jeg å få inn, hvor mange konkurrenter er det... men det som vi ser når vi har testet så mange ganger så vet vi at i denne kategorien så vet vi at hvis vi har en interesse som ligger på sånn cirka dette, så vet du at du har ett eller annet. (Om valg blir tatt på tall og statistikk)
- Og på jaktfesten, eller innsiktsfesten så får de presentert alt som er også går jaktlagene gjennom hva de har gjort, hva de har hentet av innsikt, om det er interessant å skulle gå videre med, om vi bør jakte mer, altså om vi trenger mer innsikt fordi de ikke har knekt koden, eller om vi kan gå rett til lage-fasen, eller om det faktisk viste seg at her var det faktisk ikke noe gull verdt å hente. Så, at vi trodde det var en mulighet, men det var det ikke likevel. (Beskrivelse av jaktfasen)
- Basert på empiri, altså hva gjør andre, hvordan ser den ut, hvordan er det normalt å ha det? (Kriterier i stage gate).
- For det kan jo være, vi har jo ulike personligheter, at det er en ekstremt sterk ildsjel i en bestemt jaktgruppe som bare peiser på videre og overbeviser. Hvis du har en sånn person så la oss få en liten sjekk ut mot hva forbruker sier (Om økonomi har noe å si).
- Sånn merkevaredirektøren har stor tro på det, marketingsjefen som er under ham har stor tro på det og produktsjefen som er under der igjen da, alle sammen har stor tro på det. Sterke personligheter, ekstroverte, så er det viktig at vi har noen sånne jaa, sjekker ut her likevel. Men sånn sett så velger vi jo også i jaktfasen basert på hode og hjerte. For det er jo sånn at de ideene jaktlagene tar ut til test og går med videre, da henger man jo opp alle 50 ideene, sant, også får alle noen hodestemmer eller noen hjertestemmer også klistrer du. (Om bevisste endringer i prosessen).

#### Etterrasjonalisering (Economic man):

- Fulle? Da har vi nå 4. Årsaken til at vi ikke ønsker mer er fordi at, ofte ut fra en jakt så kommer det flere prosjekter og de skal gå inn i pipelinen vår, og hvis det blir for mange prosjekter, sånn som i starten så kjørte vi veldig mange, og da merket vi... Vi hadde mange quickfixer og, for det var mye vi ikke hadde gjort. Og så ble det for mye rett og slett i starten, og da ble folk irritert for da ble det sånn; ”Du, hva skjedde med prosjektet vårt der, hvor vi fant det som vi sa vi skulle gå videre på?”. For da var det ingen til å kunne ta det videre, og rett og slett en propp i systemet. Så derfor fant vi ut at hvis vi feks har fire jaktprosjekter i året, så er det akkurat passelig mtp hva vi kan ta med videre derfra, fordi vi får jo også prosjekter fra andre steder, det er ikke bare jakten som gir prosjekter. (Antall jaktprosjekter i løpet av et år).
- Også har vi erfaringsmessig sagt at et scorecard bør se sånn ut, og dette fungerer. (Kriterier i stage gate).
- Hvis du ikke er spesifikk nok i identifiseringsfasen, og liksom har alt for vide rammer... så er ulempen at du kan komme i helt urealistiske steder. (Ulemper med jaktfasen)

- Og det betyr at jeg har brukt 12 uker på noe som er helt urealistisk, for vi har ikke plass i fabrikk og vi kommer aldri til å investere 20 millioner og ikke få igjen det. Så hvis du ikke er god nok i starten, som kanskje var noe av det vi gjorde når vi begynte med jakten da.. For da vi fikk jo sånn «weeyo ja, kjempekult.. Ehh..». Så det er jo noen ganger det nødvendig, for det som ofte skjer at du kobler dem sammen senere. Mest fordeler, og et par ulemper dersom du ikke er god nok i starten. (Ulemper med jaktfasen).
- For det vi vet av erfaring er at hvis vi skal inn i en ny kategori som man ikke er inne i fra før av, så har vi sikkert lært hvor mange konkurrenter det er det, er det noe som blokkerer for dette her, hvor mye skal jeg investere. (Om man blir porteføljestyrt).
- Ja, markedsdirektøren har jo vetorett, så han har jo mest å si. Og det er en god grunn til det. Årsaken er jo det at det er jo han som sitter ansvarlig for merkeporteføljen. Og til syvende og sist den veksten det leveres på. Så det er han som må stå inne for og svare på de prosjektene som er der. Om de er de riktige for å bringe nye kroner til bords. Og derfor har han vetorett. Som jeg også synes er helt naturlig. (Om noen har mer å si enn andre)
- Det er jo de som tror de tar avgjørelser som er rasjonelle, de må jo bare tro om igjen. Det tror jeg vi ikke er **LER**. Jeg skulle ønske vi var mer rasjonelle. (Om rasjonalitet og valg)
- Og hvis det, ikke sant, noen ganger kan du presentere ting til forbruker også er det bare rødt, rødt, rødt, helt idiotisk, og vi har trodd at det er bra... Vi sier at det er forbruker som må bestemme, hvis ikke så er det jo livsfarlig noen ganger (Om økonomi har noe å si)
- Egentlig så var det jo laksepølsen som drev hele den endringen. Vi måtte se på måten vi drev innovasjon på og tok beslutninger. Også får vi mer rasjonelt inn. For det vi ser da er at noen av farene når du evaluerer i ettertid er at hvis du har sterk tro på det. (Om bevisst endring av prosesser).
- Og helt spesifikt vil jo det si at lederne, hvis det er noen med, for noen ganger er det noen ledere med, vi er nødt til å gå opp samtidig. Sånn at ingen kan si at åhh, jeg så han putte på det, så da skal jeg putte på det (Om bevisste endringer i prosessen).
- Også skal du først bare stemme basert på.. Du kan jo kanskje la deg rive med noen ganger. Jeg vet da søren jeg. Men erfaringsmessig så ser jeg det at de ideene som har gjort en god jaktfase, er de vi tjener ganske mye på til syvende og sist. (Avslutningsspørsmål)
- Og på jaktfesten, eller innsiktsfesten så så får de presentert alt som er også går jaktlagene gjennom hva de har gjort, hva de har hentet av innsikt, om det er interessant å skulle gå videre med, om vi bør jakte mer, altså om vi trenger mer innsikt fordi de ikke har knekt koden, eller om vi kan gå rett til lage-fasen, eller om det faktisk viste seg at her var det faktisk ikke noe gull verdt å hente. Så, at vi trodde det var en mulighet, men det var det ikke likevel. (Beskrivelse av jaktfasen)

### **Kapital:**

#### Realkapital:

- Og det er kanskje spesielt hvis du er en industribedrift hvor du har et rammeverk og du vet at hvis jeg skal ha en helt annen type emballasje så må jeg investere 20 millioner i bare i verktøykostnader. Og det betyr at jeg har brukt 12 uker på noe som er helt urealistisk, for vi har ikke plass i fabrikk og vi kommer aldri til å investere 20 millioner og ikke få igjen det. (Ulemper med jaktfasen).
- Og det kan godt hende at vi... Jeg vet ikke... Jeg tror det er nyttig da å ha noe, men ikke det at man begynner å sette tall på det, i forhold til dekningsbidragskroner,

dekningsgrad. For noen ganger kan jo produktet si at det skal være helt fantastisk, men jeg vet i hodet mitt at det koster veldig mye å produsere dette her, men greit. (Om økonomi har noe å si)

#### Humankapital:

- Fulle? Da har vi nå 4. Årsaken til at vi ikke ønsker mer er fordi at, ofte ut fra en jakt så kommer det flere prosjekter og de skal gå inn i pipelinen vår, og hvis det blir for mange prosjekter, sånn som i starten så kjørte vi veldig mange, og da merket vi... Vi hadde mange quickfixer og, for det var mye vi ikke hadde gjort. Og så ble det for mye rett og slett i starten, og da ble folk irritert for da ble det sånn; ”Du, hva skjedde med prosjektet vårt der, hvor vi fant det som vi sa vi skulle gå videre på?”. For da var det ingen til å kunne ta det videre, og rett og slett en propp i systemet. Så derfor fant vi ut at hvis vi feks har fire jaktprosjekter i året, så er det akkurat passelig mtp hva vi kan ta med videre derfra, fordi vi får jo også prosjekter fra andre steder, det er ikke bare jakten som gir prosjekter. (Antall jaktprosjekter i løpet av et år).

#### Finanskapital:

- Så da er det det eneste jeg følger opp er at jeg ser at de dekningsbidragskronene, eller de mps, og mps når jeg sier det er det topplinjeveksten, at den faktisk er blitt brakt til bords i forhold til hva vi sa vi skulle gi. Og det kan jo både være pluss og minus. (Involvering i faser/posisjon)
- Vi besluttet rett og slett da vi opprettet stage gaten at det var en del kriterier som man må beslutte på, som er verdi for forbruker, handel og oss, og helt konkret hva det gir i kroner og øre og verdi og sånt. (Kriterier i Stage Gate).
- Faste i Stage gaten er at det må ha verdi for forbruker, altså. Og det betyr at de skal se en fordel med konseptet, det skal ha en verdi for handel, og da går det ofte på bruttokroner, hva tjener handel på det eller ikke, eller skal det være med på å skape en god relasjon til handel, eller kan det være med på å skape vekst i kategorien. Og for oss går det jo ned på kroner og øre. Er det riktig strategisk i forhold til merke, eller er gir det oss kroner og øre på topplinjen eller på bunnlinsen (faste kriterier i stage gate).
- Og da blir det jo sånn har dekningsbidrag per kilo, salg per kilo, hva er dekningsgraden. Og da har man ofte sagt i starten at prosjektet må levere på minst like godt eller bedre som dekningsgraden blir, for vi vet at vi alltid mest sannsynlig vil kannibalisering, men som regel hvis man kannibalskere med bedre kroner da, så er det greit. Men hvis du kannibalskere med dårlige fortjeneste er det kanskje ikke.. Eller hvis du ser at konkurrentene kunne kommet inn i hyllene så gjør vi noen ganger ting for å blokkere, og da er kravet kanskje til kannibalisering litt.. eller da er kravet til lønnsomhet litt annerledes. Så du setter jo opp en mal, som et utgangspunkt, men så er jo hvert enkelt prosjekt ulikt fordi det er konkurrenter der ute, fordi vi må en strategi som sier at vi skal ta denne først også kommer kanskje denne etterpå, men vi er nødt til å ha denne først om vi skal tjene på det. Eller at handelen krever at vi skal komme med en innovasjon, og da gjør vi det selv om vi ikke tjener så godt på den selv. (Faste kriterier i stage gate).
- I jaktfasen så er det rett og slett kjøps sannsynlighet, preferanse, liking, testet hos forbruker. Så det er helt sant, der har vi ikke noe økonomi eller noe tall, det er det som kommer etterpå. (Kriterier i jaktfasen).
- For det vi vet av erfaring er at hvis vi skal inn i en ny kategori som man ikke er inne i fra før av, så har vi sikkert lært hvor mange konkurrenter det er der, er det noe som blokkerer for dette her, hvor mye skal jeg investere. Det er ikke bare i fabrikk, da må



jeg investere minst 15 millioner i reklamemidler i året i så og så mange år. (Om man blir porteføljestyrt).

- De er der også kan de sette våres på dårlige plasseringer, og har man alt for dårlige plasseringer ser ikke forbrukerne det i butikk, også lar de være. Så kriteriene da for å gå inn i nye kategorier andre steder er mye mye strengere. Og det skal det jo være også. For det koster så sinnsykt mye mer. Også koster det mye mer hvis du feks sier at vi skal ha et nytt merke. (Om man blir porteføljestyrt).
- Ja, markedsdirektøren har jo vetorett, så han har jo mest å si. Og det er en god grunn til det. Årsaken er jo det at det er jo han som sitter ansvarlig for merkeporteføljen. Og til syvende og sist den veksten det leveres på. Så det er han som må stå inne for og svare på de prosjektene som er der. Om de er de riktige for å bringe nye kroner til bords. Og derfor har han vetorett. Som jeg også synes er helt naturlig. (Om noen har mer å si enn andre)
- Det blir jo tatt beslutninger basert på interesse. Og kjøps sannsynlighet, men det er ingen sånn hva kan vi selge det for, hvor mye DB kroner klarer jeg å få inn, hvor mange konkurrenter er det... men det som vi ser når vi har testet så mange ganger så vet vi at i denne kategorien så vet vi at hvis vi har en interesse som ligger på sånn cirka dette, så vet du at du har ett eller annet. (Om valg blir tatt på tall og statistikk)
- Og det kan godt hende at vi... Jeg vet ikke... Jeg tror det er nyttig da å ha noe, men ikke det at man begynner å sette tall på det, i forhold til dekningsbidrags kroner, dekningsgrad. For noen ganger kan jo produktet si at det skal være helt fantastisk, men jeg vet i hodet mitt at det koster veldig mye å produsere dette her, men greit. (Om økonomi har noe å si)
- Også skal du først bare stemme basert på.. Du kan jo kanskje la deg rive med noen ganger. Jeg vet da søren jeg. Men erfaringsmessig så ser jeg det at de ideene som har gjort en god jaktfase, er de vi tjener ganske mye på til syvende og sist. (Avslutningsspørsmål)
- Og på jaktfesten, eller innsiktsfesten så så får de presentert alt som er også går jaktlagene gjennom hva de har gjort, hva de har hentet av innsikt, om det er interessant å skulle gå videre med, om vi bør jakte mer, altså om vi trenger mer innsikt fordi de ikke har knekt koden, eller om vi kan gå rett til lage-fasen, eller om det faktisk viste seg at her var det faktisk ikke noe gull verdt å hente. Så, at vi trodde det var en mulighet, men det var det ikke likevel. (Beskrivelse av jaktfasen)

## Kategorisering respondent 4

### Makt

#### Skjult:

#### Struktur:

- Som jeg oppfatter det, prosesseierne er jo innovasjonsavdelingen i Mills som ivaretar eierprosessen, men beslutningskriterier er jo satt i et tverrfaglig arbeid, men er også forankret opp i ledergruppen i Mills. (kriterier satt i gatene)
- Det er normalt marketing og innovasjon. Som i hovedsak er det som, altså, marketing er vel de som eier innovasjonsplanene og driver den utviklingen, så det er jo de som i hovedsak er initiativtakere. (initiativtakere til nye innovasjonsprosjekter)
- opplevelsen er vel at de (de som er delaktige, men ikke sjefer) ikke har så mye påvirkning på beslutningen, men at de selvfølgelig har påvirkning i det arbeidet de gjør og at de får mulighet til å presentere og argumentere for ideen, men til syvende og sist når det gjelder selve beslutningen så har de ikke så mye å si på selve beslutningen. (Sjefene har det siste ordet på beslutningen relatert til jaktresultatene)
- Nei altså det er vel både dels opp imot de kriteriene, men det kommer også litt sånn til syvende og sist sånn... vurdering av det produktet man ser og opplever, eller konseptet i en tidlig fase hvor man liksom føler at det er solid nok og at man tror på at det vil lykkes da. At det finnes gode indisier eller bevis på at dette faktisk kommer til å lykkes sånn som man målsetter eller tror på, og det hender det jo at man er uenig i og dermed kanskje mer vender tommelen ned, mens andre vender tommelen opp. (Dette er på generell basis relatert til håndtering av uenighet)
- Det er vel fordelen altså, med å jobbe på den måten, og det å sikre at man har en portefølje med prosjekter til enhver tid å jobbe med som fanger opp helheten så det ikke bare blir masse løse initiativ så man ikke klarer å se totaliteten av, så det er veldig synlig å se liksom hva som kommer inn og hva som kommer ut av prosessen og se hva som til enhver tid befinner seg inni der, samtidig som det er det å klare passeringer, kriterier underveis for å slippe videre eller stoppe å eventuelt gå tilbake. (Måten de jobber på generelt, men innovasjonsprosessene er jo innsiktsbaserte)

#### Meningsmakt:

- Og så er det jo klart at alle kan jo også i større eller mindre grad, uavhengig av hvor stor forbruker er, vi er jo alle stort sett forbrukere av denne typen produkter vi utvikler, så det er jo mulig å ha det perspektivet med seg for de aller fleste. Og det vet jeg jo at folk har med seg og prøver å tenke som forbrukere, eller relatere seg til det, i tillegg til at de har kanskje spesifikk fagkompetanse på ulike områder som kan være med på å liksom, ja at de selvfølgelig har mer påvirkning og kanskje mer å si på enkelte områder som liksom der de representerer en fagkompetanse da. (Kontekst: beslutninger i jaktfasen: her snakker han om hvordan han tror jaktlagene jobber og at de representerer en fagkompetanse og derfor har mer å si der uten at de tar den endelige beslutningen)

### Åpen:

#### Overtalelse:

- opplevelsen er vel at de ikke har så mye påvirkning på beslutningen, men at de selvfølgelig har påvirkning i det arbeidet de gjør og at de får mulighet til å presentere og argumentere for

ideen, men til syvende og sist når det gjelder selve beslutningen så har de ikke så mye å si på selve beslutningen. (Jaktlaget som jobber med ideen kan argumenter for ideen i jaktfase og fest)

### **Etterrasjonalisering (economic man)**

- Ja det er jo ofte en kilde til, ja hvor man opplever seg utfordret eller ser at andre har gjort noe som virker interessant og smart, så det er ofte en inspirasjonskilde det ja. (om konkurrenter er en inspirasjon for initiering av innovasjonsprosjekter.)

### **Førrasjonalisering (administrative man)**

- ja mitt inntrykk er da at man har et behov eller et hull i porteføljen, en eller annen overordnet idé. Som man da ønsker å utrede eller komme nærmere mot en konkret idé så man kanskje har en mer sånn hunch, men så gjør man et arbeid for å konkretisere den litt tydeligere som gjør at den er såpass tydelig at du kan sette i gang et prosjekt i etterkant. (Jaktfase)
- ja hovedmålet er jo å jakte på ideer og ulike muligheter og prøve å konkretisere det og konseptualisere det. Jakte på ideer og innovasjonsmuligheter. (Jaktfase)
- jeg tenker at hvis man skal ta en god beslutning, at man må ha et godt beslutningsunderlag. For å kunne ta en beslutning på et godt underlag, det er viktig. Så tenker jeg at en god beslutning er en som er klar og tydelig, sånn at den ikke kan misforstås eller tolkes i forskjellige retninger, at det er klart og tydelig hva det er som faktisk er besluttet og hva som er konsekvensen av den beslutningen.
- ja altså verdi for forbruker, verdi for Mills, verdi for kunde, selvfølgelig en del økonomiske mål, en del nps, DB – mål, og dekkningsrad. Det er kanskje de viktigste beslutningskriteriene som er gjennomgående hele veien.
- Det er vel fordelen altså, med å jobbe på den måten, og det å sikre at man har en portefølje med prosjekter til en hver tid å jobbe med som fanger opp helheten så det ikke bare blir masse løse initiativ så man ikke klarer å se totaliteten av, så det er veldig synlig å se liksom hva som kommer inn og hva som kommer ut av prosessen og se hva som til en hver tid befinner seg inni der, samtidig som det er det å klare passeringer, kriterier underveis for å slippe videre eller stoppe å eventuelt gå tilbake. (Måten de jobber på generelt, men innovasjonsprosessene er jo innsiktsbaserte)
- beslutningsunderlag som blir gjennomgått. Også er det jo et beslutningsmøte hvor det blir gjennomgått og da ligger jo kriteriene der i bakkant, men det er jo ikke veldig systematisk at man sjekker av på alle kriteriene, det blir litt mer sånn helhetsvurdering og det kan sikkert være ganger der det ble tatt beslutninger uten at det var at alle kriteriene var oppfylt for å si det sånn da, så det er jo mer enn sånn helhetsvurdering basert på en sånn diskusjon men hvor man har de beslutningskriteriene i bakhodet hvis det var det du lurte på
- Ja det er ikke bare slavisk lese av om kriteriene er oppfylt. Det blir en mer helhetlig vurdering. Men om man selvfølgelig ser på kriteriene og vurderer det.
- Nei altså det er vel både dels opp i mot de kriteriene, men det kommer også litt sånn til syvende og sist sånn... vurdering av det produktet man ser og opplever, eller konseptet i en tidlig fase hvor man liksom føler at det er solid nok og at man tror på at det vil lykkes da. At det finnes gode indisier eller bevis på at dette faktisk kommer til å lykkes sånn som man målsetter eller tror på, og det hender det jo at man er uenig i og dermed kanskje mer vender tommelen ned, mens andre vender tommelen opp. (Dette er på generell basis, men han snakker om at de etter beste evne prøver å førrasjonalisere med tanke på indisier/bevis – relatert til håndtering av uenighet)

- Og så er det jo klart at alle kan jo også i større eller mindre grad, uavhengig av hvor stor forbruker er, vi er jo alle stort sett forbrukere av denne typen produkter vi utvikler, så det er jo mulig å ha det perspektivet med seg for de aller fleste. Og det vet jeg jo at folk har med seg og prøver å tenke som forbrukere, eller relatere seg til det, i tillegg til at de har kanskje spesifikk fagkompetanse på ulike områder som kan være med på å liksom, ja at de selvfølgelig har mer påvirkning og kanskje mer å si på enkelte områder som liksom der de representerer en fagkompetanse da. (beslutninger i jaktfasen)
- : Ja det er jo ofte en kilde til, ja hvor man opplever seg utfordret eller ser at andre har gjort noe som virker interessant og smart, så det er ofte en inspirasjonskilde det ja. (Kontekst er om konkurrenter er en inspirasjon for initiering av innovasjonsprosjekter. Spørsmålet er om man da går innom en jakt eller bare iverksetter?)
- - Nei altså det er vel både dels opp i mot de kriteriene, men det kommer også litt sånn til syvende og sist sånn... vurdering av det produktet man ser og opplever, eller konseptet i en tidlig fase hvor man liksom føler at det er solid nok og at man tror på at det vil lykkes da. At det finnes gode indisier eller bevis på at dette faktisk kommer til å lykkes sånn som man målsetter eller tror på, og det hender det jo at man er uenig i og dermed kanskje mer vender tommelen ned, mens andre vender tommelen opp. (Dette er på generell basis relatert til håndtering av uenighet)
- Det er jo ofte slik at jo lenger du går jo mer konkretisert blir jo produktet, så noe som var en god ide og så lovende ut innledningsvis, så kan det vise seg underveis at man får tatt ut i et produkt og at det ikke helt svarer til konseptet som ble etablert. Så det at det på alle parameter i marketing mixen og at du ikke klarer å levere på det konseptet som du etablerte. Så liksom det å være tydeligere på å levere opp i mot det som faktisk var konseptet og ideen i utgangspunktet. Men så kan det jo også vise seg at når man borrar mer ned i det at den ideen var kanskje ikke så god eller bærekraftig som man trodde innledningsvis.
- Etterrasjonaliseringen skjer etter hvert som de kommer ut i gatene så vidt jeg forstår.
- er mindre tallfestet og mer konseptet på en måte og det virker attraktivt og interessant og så kommer kanskje mer tallfestingen hvis konseptet kommer videre inn i innovasjonsprosessen. At man da setter tall på det (om tall, statistikk og ROI i jaktfasen)

## **Kapital:**

### Humankapital:

- En av utfordringene er vel at vi kanskje blir litt sånn, spesielt med prosjekter som har kommet for langt eller et godt stykke på vei, så blir det vanskelig å stoppe de fordi at det er lagt så mye ressurser i det (etter jakt).

### Finanskapital:

- selvfølgelig en del økonomiske mål, en del nps, DB – mål, og dekningsrad.
- En av utfordringene er vel at vi kanskje blir litt sånn, spesielt med prosjekter som har kommet for langt eller et godt stykke på vei, så blir det vanskelig å stoppe de fordi at det er lagt så mye ressurser i det(etter jakt)

## Kategorisering respondent 5

**Makt:****Skjult**Struktur:

- Jeg er ofte initiativtaker og eier av de ulike prosjektene og hver gang vi skal i et gatemøte hvor vi på en måte skal gå videre, så er det jo på en måte jeg som står ansvarlig for hele underlaget (generell basis)
- Men så er det jo veldig ofte at det ikke er entydige svar, så da må jo de svarene som er, eller de resultatene som finnes tolkes. Og da er det jo veldig ofte at de tolkes av ledere. Det er vel det triangelet (Initiering av jakt)
- Noen ganger kommer det et, sånn som nå da sitter vi å lager strategiplaner, der er produksjefene veldig involvert, men markedssjefen eier kanskje planen og den skal godkjennes i ledergruppen som er direktørene. Så det er jo litt sånn, jeg føler veldig mange jakter kommer litt sånn nedenfra og opp. Det tror jeg, mens noen av de også kommer fra at de hjelper oss i å se et behov. Jeg ville sagt at 70 – 80 prosent kommer via produksjef og markedssjef.
- Så initiativet til en jakt er det i størst grad markedssjef sammen med enten markedsdirektør eller produksjef (før jakt initieres)
- Det kan ha blitt tatt avgjørelser som jeg ikke har vært enig i, altså at min sjef eller noen andre har tatt noen avgjørelser som jeg ikke med en gang har vært enig i, men jeg får jo alltid lov å komme inn å diskutere og prøve å forstå hvorfor avgjørelsene blir tatt. Så det er ikke slik at det bare tres nedover føler jeg, men avgjørelser som blir tatt som jeg kanskje ikke er enige i kan være i forhold til personalkabalen, hvilke produksjefer skal rapportere til meg til hvilke prosjekter? Hvilke prosjektledere skal jeg ha i mine prosjekter osv. Sånne beslutninger kan tas uten at jeg er enig alltid. (genrell basis)
- ja, også har man jo også respekt for autoriteter. I firma her har vi jo også noen eiere som er veldig tydelig, det er jo et familieeid firma. Man respekterer jo deres ønsker til syvende og sist, sånn er det bare, men jeg føler at det er veldig klart rom for å gå inn å diskutere beslutninger. (generell basis)
- ja da mener jeg det er markedssjef som kanskje er den som har mest å si i selve fasen, fordi det er vi som er selve prosjekteiere.
- hvem som sitter i fora i jaktfesten er vel administrerende direktør, salgsdirektør, markedsdirektør, marketingsjef, så er vel helt sikkert produksjefene, lurer på om ikke PU sjef, altså produktutviklingssjef og innovasjonssjef, det er vel de som er der.
- Jeg tror ikke de har så veldig stor innflytelse i selve beslutningstakingen på jaktfesten når det kommer til hva vi skal gå videre med eller ikke, nei det har de ikke. Men de har jo innflytelse med tanke på hvordan de klarer å påvirke jakten totalt, men ikke i selve beslutningsfora i jaktfesten. Struktur i fora og meningsmakt i jaktlaget)
- Det er ikke helt demokratisk. Det er nok noen stemmer som veier mer, men i det fora som er i jaktfest og vi sitter og stemmer, så har vi jo alle en stemme hver som teller like mye, men jeg tenker at det til syvende og sist er viktig at administrerende direktør er for saken og for at den skal komme videre i prosessen. Det vet jeg jo. Så jeg vil jo si at selv om han bare er en stemme så har det jo mye å si hva han mener og hvordan man oppfatter ting. Også kanskje litt økonomidirektør. Spesielt for Mills. (i beslutningsfore i jaktfest)

- Altså jeg initierer en jakt og er med på hva som skal være hovedlinjene, også prøver jeg å trekke meg ut (jaktfase)
- Men så er det jo veldig ofte at det ikke er entydige svar, så da må jo de svarene som er, eller de resultatene som finnes tolkes. Og da er det jo veldig ofte at de tolkes av ledere.

#### Normativ makt:

- Men så er det jo veldig ofte at det ikke er entydige svar, så da må jo de svarene som er, eller de resultatene som finnes tolkes. Og da er det jo veldig ofte at de tolkes av ledere. Det er vel det triangelet (Initiering av jakt)
- ja, også har man jo også respekt for autoriteter. I firma her har vi jo også noen eiere som er veldig tydelig, det er jo et familieeid firma. Man respekterer jo deres ønsker til syvende og sist, sånn er det bare, men jeg føler at det er veldig klart rom for å gå inn å diskutere beslutninger. (generell basis)

#### Meningsmakt:

- Altså jeg initierer en jakt og er med på hva som skal være hovedlinjene, også prøver jeg å trekke meg ut (jaktfase)
- Jeg har en forventning om at jaktleder klarer å ivareta alles meninger underveis i prosessen. (jaktfase – og jaktdeltakernes meninger)
- Men så er det jo veldig ofte at det ikke er entydige svar, så da må jo de svarene som er, eller de resultatene som finnes tolkes. Og da er det jo veldig ofte at de tolkes av ledere.
- jaja, altså, jeg har vel opplevd at når ikke jeg har vært helt enig i den retningen, eller at jeg kanskje har følt at jakten ikke går eller har progresjon som ønsket, så er det rom for å spille inn, (jaktfasen)
- Jeg prøver jo å være så tydelig jeg klarer på hva vi skal løse og hva som er problemet innledningsvis også får jeg vite underveis hvor man står og hva er funnene hittil osv. Så sier de kanskje at det er noen retninger sånn og sånn og hva mener du? Hva skal vi fokusere på nå? Og da kommer jeg inn og vurderer det. (jaktfasen)
- ja da mener jeg det er markedssjef som kanskje er den som har mest å si i selve fasen, fordi det er vi som er selve prosjekteiere.
- Jeg tror ikke de har så veldig stor innflytelse i selve beslutningstakingen på jaktfesten når det kommer til hva vi skal gå videre med eller ikke, nei det har de ikke. Men de har jo innflytelse med tanke på hvordan de klarer å påvirke jakten totalt, men ikke i selve beslutningsfora i jaktfesten. (Meningsmakt i jaktlaget)
- Det er ikke helt demokratisk. Det er nok noen stemmer som veier mer, men i det fora som er i jaktfest og vi sitter og stemmer, så har vi jo alle en stemme hver som teller like mye, men jeg tenker at det til syvende og sist er viktig at administrerende direktør er for saken og for at den skal komme videre i prosessen. Det vet jeg jo. Så jeg vil jo si at selv om han bare er en stemme så har det jo mye å si hva han mener og hvordan man oppfatter ting. Også kanskje litt økonomidirektør. Spesielt for Mills. (i beslutningsfora i jaktfest)

#### **Åpen:**

#### Overtalelse:

- det som kan ha skjedd er at man ikke har gått videre etter en jakt også har jeg egentlig ønsket å gå videre, det kan ha skjedd. (jaktfasen)

- Det kan ha blitt tatt avgjørelser som jeg ikke har vært enig i, altså at min sjef eller noen andre har tatt noen avgjørelser som jeg ikke med en gang har vært enig i, men jeg får jo alltid lov å komme inn å diskutere og prøve å forstå hvorfor avgjørelsene blir tatt. Så det er ikke slik at det bare tres nedover føler jeg, men avgjørelser som blir tatt som jeg kanskje ikke er enige i kan være i forhold til personalkabalen, hvilke produktsjefer skal rapportere til meg til hvilke prosjekter? Hvilke prosjektledere skal jeg ha i mine prosjekter osv. Sånne beslutninger kan tas uten at jeg er enig alltid.
- jeg føler at det er veldig klart rom for å gå inn å diskutere beslutninger.
- jeg føler at vi har veldig rom for å diskutere ting her
- Så når det skal vurderes mellom flere svar så er det jo lederne som skal komme inn da. Både på mitt nivå og høyere, og gjerne også diskusjoner med innovasjonssjef (jaktfase og vurdering av innsikt/underlag)
- 

### **Følelser og rasjonalitet:**

#### **Følelser:**

##### Magefølelse

- det kan hende at grunnlaget i seg selv egentlig ikke er sterk nok så det er følelsen og troen på hva vi skal lage som allikevel trumfer.
- Men jeg tenker at den intuisjonen er også basert på noen tankerekker som ikke er basert på svada.

##### Felles konsensus:

- det kan hende at grunnlaget i seg selv egentlig ikke er sterk nok så det er følelsen og troen på hva vi skal lage som allikevel trumfer. (valg relatert til initiering av produktutvikling)

#### **Rasjonalitet:**

##### Etterrasjonalisering (economic man)

- men min opplevelse er at vi kanskje bør bruke mindre tid på så mange analyser som gjør i dag. (har ikke noe med beslutninger i jaktfasen å gjøre, men kan være i relasjon til om det er nødvendig med jakt eller ikke)
- Vi har jo noen ganger koblet to innsikter fra to prosjekter sammen i et produkt, og synes det er greit. (i relasjon til om de har endret måten å ta beslutninger på i jaktfasen).
- Så jeg er litt mer på sånn; kan vi ikke bare skissere noen konsepter og bare begynne å teste med en gang? I stedet for å gå veien innom jakt fordi jeg ofte føler at vi ikke får ut av jakten det som vi forventer (basert på erfaringen med jakt)
- Ja fordi, nei jeg tenker at hvis vi får tegnet ut noen konsepter i forhold til hvordan vi tenker, så er vi kanskje nærmere det resultatet vi tror vi kommer til å gå videre med enn at vi går hele veien igjennom en jakt, så det tar veldig mye tid, energi og ressurser fra alle. På en annen side så er det usikkert om vi får den innsikten som vi trenger, men så tenker jeg også at okei, så finner vi noen konsepter da, også er det noen av de som tester bra i et eller annet kvantitativt studie også kan man heller gå videre med noen fokusgrupper for å få de hypotesene som vi kanskje ikke har hatt og klare å strukturere opp infoen på en god måte. Men jeg har veldig lyst til at jakt skal fungere enda bedre egentlig, fordi jeg tror det har noe for seg. Men jeg ser også noen begrensninger, også kanskje fordi at vi befinner oss der vi befinner oss. Vi er i Oslo og

vi ser ofte at Oslofolk har et annet kjøps- og handlingsmønster enn resten av Norge. Får vi Oslo svarene eller svarene som gjelder hele Norge? Hvor objektive gode hypoteser eller tydelige føringer får vi for vi på hvordan prosjektene går videre? Men jeg har noen bra eksempler på at jakt har funket, nå har vi akkurat satt i markedet den polarkaviaren. Den er jo et tydelig resultat på jakt hvor det kom veldig tydelig frem to innsikter hvor vi kombinerte de to inn i ett produkt. Så det blir spennende å se. Jeg har jo opplevd at jakt har gitt noe assa. (dette handler om hvorvidt man skal initiere jakt eller ikke)

- En god beslutning, da har du vurdert mange aspekter av en sak, pros og cons på en tydelig måte uten å ha utelatt noe. Og dette kan man se tydelig i hvilke retninger man velger og hvorfor. Hvorfor skal vi tro at vår tilleggsverdi skal være dette fremfor dette? (Generell basis)
- Så hvis vi ikke hadde jobbet strategisk med dette her hadde vi jo bare løpt uten mål og mening. Så det er jo superviktig at vi har en klar strategi og det er jo noe av det vanskeligste fordi vi må jo velge bort en hel del ting. Og å prøve å veie opp hva vi tror kan gi oss mest da. (Fordeler med innsiktsbasert innovasjon)
- så ulempen er vel kanskje at det tar tid da.
- Det tar tid å lage planer, det tar tid å tenke igjennom alle eventualiteter, men jeg tror ulempen ved å ikke gjøre det hadde vært større
- jakten av og til blir brukt til å trenere, for vi er ikke sikre, kanskje det er noe annet vi burde ha gjort, kanskje vi burde ha satset mye på en annen type analyse en den selve jakten kan gi oss da (jaktfasen)

#### Førrasjonalisering (administrative man)

- En god beslutning, da har du vurdert mange aspekter av en sak, pros og cons på en tydelig måte uten å ha utelatt noe. Og dette kan man se tydelig i hvilke retninger man velger og hvorfor. Hvorfor skal vi tro at vår tilleggsverdi skal være dette fremfor dette? (Generell basis)
- Så hvis vi ikke hadde jobbet strategisk med dette her hadde vi jo bare løpt uten mål og mening. Så det er jo superviktig at vi har en klar strategi og det er jo noe av det vanskeligste fordi vi må jo velge bort en hel del ting. Og å prøve å veie opp hva vi tror kan gi oss mest da. (Fordeler med innsiktsbasert innovasjon)
- Vi må jo hele tiden jobbe på et høyere nivå enn det å bare lansere produkter, og skjønn totalen av markedet, så ulempen er vel kanskje at det tar tid da. (ulempe med tidsaspektet ref innsiktsbasert innovasjon og jakt)
- Det tar tid å lage planer, det tar tid å tenke igjennom alle eventualiteter, men jeg tror ulempen ved å ikke gjøre det hadde vært større
- Et rasjonelt valg er jo helt klart at vi har veldig klare pros og cons lister og at vi har tall og analyser på hva vi tror men så er det jo alltid sånn at hvis vi skulle hatt alle svar før vi hadde satt i gang med noe, så hadde vi aldri kommet i gang fordi det er helt umulig.
- Vi bruker utrolig lang tid på analyse, så kommer vi kanskje til det svaret vi hadde innledningsvis, og det er jo bra fordi da er vi jo sikre på at det vi gjør er riktig,
- nei, selvfølgelig tar man litt i betraktning det som man oppfatter som veldig komplisert versus mindre komplisert eller ting som oppfattes som veldig komplisert og usikkert. (blir penger tatt i betraktning i jaktfasen) Sånn sett relaterer man det jo til penger.
- Jeg tror at hvis man begynner å tenke veldig på penger og hvor mye ting koster, så setter man begrensninger på seg selv eller på prosjektet. Dette gjør at man kanskje



ikke får den innsikten eller de svarene man ønsker. Hvis man begynner å tenke med at det er vanskelig med tanke på penger så kan det hende prosjektet tar en annen vending enn det som vi bør vurdere når vi har hatt en jakt. For en jakt for meg skal være en ”open minded” prosess til alle mulige løsninger. Vi skal finne ut hva som er den beste løsningen, så får vi heller senere ta en beslutning på at vi ikke kan ta den beste løsningen fordi den blir for dyr, men vi skal vite hva som er den beste løsningen når vi sitter i en jaktfest.

- Altså vi har såpass mye research at vi har en god del grunnlag. ( valg generelt og innsiktsbank ettersom de har testet ut ting før)
- jeg tenker at den intuisjonen er også basert på noen tankerekker som ikke er basert på svada. (Basert på innsiktsbanken)
- 

### **Kapital:**

#### Humankapital:

- Det kan ha blitt tatt avgjørelser som jeg ikke har vært enig i, altså at min sjef eller noen andre har tatt noen avgjørelser som jeg ikke med en gang har vært enig i, men jeg får jo alltid lov å komme inn å diskutere og prøve å forstå hvorfor avgjørelsene blir tatt. Så det er ikke slik at det bare tres nedover føler jeg, men avgjørelser som blir tatt som jeg kanskje ikke er enige i kan være i forhold til personalkabalen, hvilke produktsjefer skal rapportere til meg til hvilke prosjekter? Hvilke prosjektledere skal jeg ha i mine prosjekter osv. Sånne beslutninger kan tas uten at jeg er enig alltid.

#### Finakapital:

- Jeg føler at pengebeslutninger mer går inn i lagefasen, når vi går inn i en ordentlig analysefase hvor vi sier at her tror vi at vi ser noe, da føler jeg at pengebeslutningene blir viktigere. (lagefasen, ikke så relevant)
- Men selvfølgelig har det jo et element i seg hvis man kan si at; ok, her er noe innmari stort og spennende, men vi vet også sånn og slik ut i fra erfaring så vil jo det være med. Jeg føler pengebeslutningen er i mindre grad i jaktfasen.

## Kategorisering respondent 6

### Makt

#### Åpen:

##### Overtalelse:

- Hvis vi ser på selve jaktfesten som et møte, så er jo første fasen av det en presentasjon fra jaktlaget til beslutningsorganet som er.. Der man egentlig har mulighet til å få alle ting på bordet, då er vi jo litt mer sånn passiv tilskuergjeng som er med på den gjennomgangen. Men så trekker vi oss tilbake og diskuterer de forskjellige casene, og da er det en relativt.. Som sagt sammensetning av beslutningsteamet er jo topplinjeansvarlige i ledergrupper, samt CEO og marketingsjef og innovasjonssjef. (Om alle får bidratt i jaktfasen).

### Skjult makt:

#### Struktur:

- Salgsdirektør er ansvarlig for salgsfunksjonen i begge kanaler i Mills, dagligvare og storhusholdning. Både den sentrale salgsfunksjonen mot kjedene, key accountene, og ytre salg. Altså den delen som følger opp på butikknivå. (Om stilling)
- Nå er jeg veldig lite involvert i selve jakten, jeg er jo da en del av publikum, eller kall det beslutningstaker i jaktfesten eller innsiktsfesten som vi nå har kalt det. (Beskrivelse av første fase).
- Hvis du tenker de som står for leveransen er jo et tverrsnitt av, spesielt åpenbart marketing, der innovasjonslinjen er en del av marketing, PU, altså produktutvikling, salg, kategori, det er vel de funksjonene som gjerne går igjen i et jaktlag. På beslutningssiden så sitter de topplinjeansvarlige i ledergruppen, det vil si salgsdirektør, CFO som også er ansvarlig for kategorilinen, og marketingdirektør sammen med administrerende direktør. Innovasjonssjef er også en del av beslutningstakerne i, og marketingsjefene. Det er vel det som utgjør beslutningsorganet på en jaktfest. (Om hvem som er med i jaktfasen).
- Hvis vi ser på selve jaktfesten som et møte, så er jo første fasen av det en presentasjon fra jaktlaget til beslutningsorganet som er.. Der man egentlig har mulighet til å få alle ting på bordet, då er vi jo litt mer sånn passiv tilskuergjeng som er med på den gjennomgangen. Men så trekker vi oss tilbake og diskuterer de forskjellige casene, og da er det en relativt.. Som sagt sammensetning av beslutningsteamet er jo topplinjeansvarlige i ledergrupper, samt CEO og marketingsjef og innovasjonssjef. (Om alle får bidratt i jaktfasen).
- Det er ledergruppen som setter kriteriene. (Om stage gate).
- Fremfor alt så gir det en toppforankring av innovasjonsprosjektene våre i og med at stage gate modellen gjør at prosjektene møter ledergruppen flere ganger frem mot lansering. (Fordeler med måten å jobbe på).
- I selve jakten så er det helt åpenbart innovasjonslinjen som forankrer opp mot marketingdirektør som setter veldig mye av premissene, det er ingen tvil om det. I selve beslutningen så er det jo et tverrsnitt av linjene som beslutter. Til syvende og sist så er det jo adm dir som sitter med siste ordet. Så i forhold til maktfordeling så er det... CEO som har absolutt størst makt, det er ingen tvil om det. Og sånn skal det vel være. (Om makt)
- Jaktfasen er jo egentlig en, den er en sånn pre stage gate tilnærming, ikke sant, så den er jo før vi slipper prosjekter inn i innovasjonsporteføljen vår. Og der er det som sagt beslutningsorganet der er salgsdirektør, kategoridirektør/CFO, merkevaredirektør,

adm dir, innovasjonssjef og merkevaresjefene/marketingsjefene som tar beslutningen der. (Om makt).

- Og da har du et porteføljebyggemøte som også er mye av de sammen folkene minus adm dir som sier hvilke prosjekter anbefaler vi å slippe inn i porteføljen, og med hvilken prioritet. Også har du da porteføljebeslutning som da ledergruppen tar, som formelt bestemmer hvilke prosjekter som slipper inn i innovasjonsporteføljen. Også har du en fase med nåløyemøter og lanseringsbeslutning og utsjekk da, sånn formelt før vi setter prosjektene ut i markedet. Og der er det ledergruppen som er besluttsende. I stage gate så er det ledergruppen som er beslutningsorganet. (Om makt)
- Veldig stor. Fordi det i bunn og grunn er de som definerer hva vi skal treffe i beslutning. Så det er jo de som til syvende og sist scoper beslutningsgrunnlaget sånn at vi kan ta en beslutning på det. Og der igjen så ligger det en veldig stor påvirkningskraft på hva dette selskapet skal bruke ressursene sine på. Det er veldig mye man burde ha valgt bort allerede før man treffer et beslutningsorgan. (Om innflytelsen til de som ikke sitter i fora)
- man ønsker en testvinner innenfor et spesifikt segment, for det er en konkurrent som har kommet med en eller annen formulering som da, en eller annen form for testen gjør at man vinner den testen. Også ønsker man å svare på det også er det sånn, ja den vant testen, men har den bred forbrukerapell, eller blir det bare sært. Der er det jo lett å komme inn med mange (om rasjonelle valg).

#### Normativ makt:

- Normalt så kommer det fra marketingteamene rundt de enkelte merke/varegruppene. Men det er også eksempler på at innovasjonsprosjekter har oppstått med utgangspunkt i kategoriteamet. Og også at det har oppstått i salgslinjen. Men de fleste oppstår i marketingteamene. (hvem tar initiativ til nye prosjekter).

#### Meningsmakt:

- I selve jakten så er det helt åpenbart innovasjonslinjen som forankrer opp mot marketingdirektør som setter veldig mye av premissene, det er ingen tvil om det. I selve beslutningen så er det jo et tverrsnitt av linjene som beslutter. Til syvende og sist så er det jo adm dir som sitter med siste ordet. Så i forhold til maktfordeling så er det... CEO som har absolutt størst makt, det er ingen tvil om det. Og sånn skal det vel være. (Om makt)
- Veldig stor. Fordi det i bunn og grunn er de som definerer hva vi skal treffe i beslutning. Så det er jo de som til syvende og sist scoper beslutningsgrunnlaget sånn at vi kan ta en beslutning på det. Og der igjen så ligger det en veldig stor påvirkningskraft på hva dette selskapet skal bruke ressursene sine på. Det er veldig mye man burde ha valgt bort allerede før man treffer et beslutningsorgan. (Om innflytelsen til de som ikke sitter i fora)

### **Følelser og rasjonalitet**

#### **Følelser:**

##### Magefølelse:

- Du snakker om magefølelse, jeg snakker om kvalifisert magefølelse. For det mener jeg er en distinkt forskjell mellom de. Jeg tror det ikke er mulig å ta rent ut rasjonelle beslutninger på noe som angår framtiden, for ting er estimert ikke sant. Ting er synset om. Så det må bli en god dose blanding mellom det strengt rasjonelle og magefølelsen

på noe. Og jeg har sågar vært med flere ganger på å støtte et utviklingsløp som tester dårlig, som på papiret viser at det er et svakt potensiale, fordi jeg tror veldig sterkt på at det ligger noe der. (Om magefølelse)

- Men for å bli litt sånn spissere inn mot Mills så tenker jeg at et tverrsnitt av beslutningsorganet sikrer at det blir en noenlunde rasjonell beslutning da. Hvis alle har en et visst innslag av emosjonelle og rasjonelle ting så tror jeg nok det rasjonelle trumfer det emosjonelle. Det blir sånn, det blir vanskelig å kvalifisere det svaret veldig sterkt. Men jeg tror det at noen ganger så må du tillate deg selv å bare gutse, og gå for det man tror på. Fordi at man tror at den testingen, den prekvalifiseringen eller den innsiktsjakten ikke har helt avdekket alle relevante drivere. Og det handler jo litt om teft, litt om erfaring, også handler det vel også om at vi noen ganger kan. (Om magefølelse).
- Men det blir jo en god, du må tillate deg selv å ha litt uro i magen selv om du har sluppet ting gjennom som virker litt sånn fishy da. Fordi det kommer anledninger senere for å regne på ting. (Om å blokke tall og statistikk).

#### Personlig lidenskap:

- Hvis man noen ganger får veldig stor drivkraft inn i et prosjekt så kan man gå forbi ganske mange hindringer selv om regnestykkene ikke når hele veien hjem. Det tror jeg. Jeg vet ikke om det ble et veldig tydelig svar. Men det vil alltid være en brøk av rasjonelle og emosjonelle faktorer i en beslutning uansett. (Om magefølelse).

#### Kollektiv konsensus:

- Også trenger ikke en god beslutning nødvendigvis å være konsensusorientert, for det ligger jo ulike interesseområder og ulike. Man kommer inn i beslutning med kalle det ulike agendaer i forhold til prioritering av ressurser, men også i forhold til vurderinger av mulighetsområder. (Om hva som er en god beslutning).
- Men man får vel bedre løpefart videre om man har noe som likner på konsensus da ut av.. ja.. en sånn øvelse.. (Om hva som er en god beslutning).
- Sant hvis det man avdekker åpenbart viser eller avdekker at det prosjektet har en veldig nisjens målgruppe da feks. uten at det ligger noe helt nøyaktig. Men det blir jo likevel en diskusjon om hvilket økonomisk potensiale det her egentlig har, og hvis det er en konsensus om at dette blir for lite, vil det jo ligge litt implisitte økonomiske kriterier som feller ting allerede i jaktfasen. Men det er jo veldig sjelden det blir sånn. (Om økonomi faktisk spiller en rolle)

#### **Rasjonalitet:**

##### Førrasjonalisering (Administrativ man):

- Ja, det er jo jakt på innsikt. Fremfor alt. (Beskrivelse av første fase).
- Så det er jo ofte, altså man jakter på innsikt innenfor et scope, innenfor et mulighetsområde, innfor et produktområde, tilknyttet en mulig lansering en gang i fremtiden. Og man bruker jo ulike metoder for å tilegne seg den innsikten, men ganske mye rettet inn mot superforbrukeren innenfor den enkelte kategorien man prøver å komme på innsiden av hodet til. Også er jeg heller ikke kjent med nøyaktig alle metodikkene som blir brukt i, det er veldig mye intervjubasert, en del observasjonsbasert. Søk på internett, ute i butikk, inne i brukersituasjoner osv. (Beskrivelse av første fase).
- Det første er jo at man opplever at man mangler kritisk innsikt innenfor et nytt utviklingsområde. (Om hva som skal til for å starte et innovasjonsprosjekt).

- Det handler jo om å legge et grunnlag for å kjøre et relativt spisst løp videre. Også handler det jo om å velge ut det som ser ut til å være de mest attraktive mulighetsområdene. Så det er jo en seleksjon som ligger i jaktfesten, men også at man bruker den innsikten man har fått gjennom jaktfasen til å komme spissere inn og kjøre mer tunnel videre i et utviklingsløp da. (Om hva som er hovedmålet med jaktfasen).
- Også trenger ikke en god beslutning nødvendigvis å være konsensusorientert, for det ligger jo ulike interesseområder og ulike. Man kommer inn i beslutning med kall det ulike agendaer i forhold til prioritering av ressurser, men også i forhold til vurderinger av mulighetsområder. (Om hva som er en god beslutning).
- Altså det er jo en... Det er jo en sånn stargazer tilnærming der man vurderer attraktiviteten til prosjektet på ulike parametere, både i forhold til markedssiden, i forhold til kall det strategi/merkevarside og i forhold til rent økonomiske kriterier som lønnsomhet, DB-fangst osv. (Gjentakende kriterier).
- Det blir jo strategiske beslutning i Mills om at vi konsentrerer kraften vår rundt fem grunnmurskategorier. (Om porteføljestyring)
- Et rasjonelt valg... er jo i stor grad et valg som er tilknyttet et beslutningsunderlag som er regna på. Litt sånn flåsete sagt. Det er regnet på et markedspotensial, det er regnet på et investeringsbehov, regnet på en lønnsomhet gjennom hvilken pris vi tror vi kan ta for produktet, hva vi tror det koster å produsere produktet, det er regnet på volumpotensiale med bakgrunn i det vi vet om markedet. Så det er liksom veldig sånn tallfestet beslutningsunderlag gir grunnlag for å ta en rasjonell beslutning. (Om hva som er et rasjonelt valg).
- Du snakker om magefølelse, jeg snakker om kvalifisert magefølelse. For det mener jeg er en distinkt forskjell mellom de. Jeg tror det ikke er mulig å ta rent ut rasjonelle beslutninger på noe som angår framtiden, for ting er estimert ikke sant. Ting er synset om. Så det må bli en god dose blanding mellom det strengt rasjonelle og magefølelsen på noe. Og jeg har sågar vært med flere ganger på å støtte et utviklingsløp som tester dårlig, som på papiret viser at det er et svakt potensiale, fordi jeg tror veldig sterkt på at det ligger noe der. (Om magefølelse)
- Så det ligger litt sånn implisitt i designet rundt det at det ikke skal ligge så mye kritisk. Igjen det blir hvis det er helt åpenbare ting som diskvalifiserer og sier at dette skal vi ikke gjøre. Av ulike årsaker, det kan være det at dette passer dårlig med tanke på type teknologi vi har i produksjon og utvikling per i dag. (Om takhøyde for kritikk).
- Premiss for en god beslutning er et fornuftig beslutningsgrunnlag. Som besvarer... Altså vi har noen definerte beslutningskriterier i et innovasjonsløp, så hvis man har et grunnlag som gir gode svar på de beslutningskriteriene så er det et godt grunnlag for å kunne ta en god beslutning. (Om hva som er en god beslutning).

#### Etterrasjonalisering (Economic man):

- Eller det er sånn man står med mange alternative retninger å gå innenfor et innovasjonsløp, så er det naturlig å ha en fot i bakken og prøve å finne noe mer kvalitativ innsikt på hvilket spor som virker mest lønnsomt å gå. (Om hva som skal til for å starte et innovasjonsprosjekt).
- Men man får vel bedre løpefart videre om man har noe som likner på konsensus da ut av.. ja.. en sånn øvelse.. (Om hva som er en god beslutning).
- Så det er jo et relativt godt tverrsnitt av organisasjonen som tar den beslutningen. (Om alle får bidra i jaktfasen).
- Det gjør jo også at vi treffer en bredde i organisasjonen, i og med at ledergruppen representerer funksjonsområdene i innovasjonen og de fleste funksjonsområdene i et

innovasjonsprosjekt. Så det gir jo en god flyt rundt prosjektporteføljen vår i organisasjonen også gir det en god mulighet til å kna og se på casene fra ulike ståsteder, sånn at du får en sånn 360 graders kriterievurdering. (Fordeler med måten å jobbe på denne måten).

- Ja, altså flippesiden av kalla det den grundigheten og involveringen er jo at time to market kan bli lenger enn det den måtte vært om man hadde jobbet mer i tunnel da, hvor man legger kriteriene tidlig også bare utvikler man produktet. Så det er jo kanskje en potensiell ulempe da, men så blir jo det en kost/nyttevurdering fortløpende. Det er nok den modellen vi har valgt gir oss en større treffsikkerhet i det vi driver med, men vi bruker lenger tid på å utvikle. Det er hoved...avveiningen. (Ulempen med å jobbe på denne måten.)
- Så det å vedlikeholde porteføljene og sørge for at porteføljene er attraktive til enhver tid, det tror jeg vel personlig er like viktig som å drive banebrytende innovasjon. Det tror jeg. (Om porteføljestyling).
- Men for å bli litt sånn spissere inn mot Mills så tenker jeg at et tverrsnitt av beslutningsorganet sikrer at det blir en noenlunde rasjonell beslutning da. Hvis alle har en et visst innslag av emosjonelle og rasjonelle ting så tror jeg nok det rasjonelle trumfer det emosjonelle. Det blir sånn, det blir vanskelig å kvalifisere det svaret veldig sterkt. Men jeg tror det at noen ganger så må du tillate deg selv å bare gutse, og gå for det man tror på. Fordi at man tror at den testingen, den prekvalifiseringen eller den innsiktsjakten ikke har helt avdekket alle relevante drivere. OG det handler jo litt om teft, litt om erfaring, også handler det vel også om at vi noen ganger kan. (Om magefølelse).
- Hvis man noen ganger får veldig stor drivkraft inn i et prosjekt så kan må gå forbi ganske mange hindringer selv om regnestykkene ikke når hele veien hjem. Det tror jeg. Jeg vet ikke om det ble et veldig tydelig svar. Men det vil alltid være en brøk av rasjonelle og emosjonelle faktorer i en beslutning uansett. (Om magefølelse).
- Fordi at man gjemmer seg litt bak strategi da, om å ha en testvinner feks. Selv om man vet at testen er en sånn DinSide test som har blitt litt sånn desktop ved å lese reseptene og ta liksom kaviarinnhold da. (Om grunnen til at han var uenig i en beslutning).

### **Kapital:**

- Også trenger ikke en god beslutning nødvendigvis å være konsensusorientert, for det ligger jo ulike interesseområder og ulike. Man kommer inn i beslutning med kalla det ulike agendaer i forhold til prioritering av ressurser, men også i forhold til vurderinger av mulighetsområder. (Om hva som er en god beslutning).

### **Realkapital:**

- Det finnes en versjon på markedet med 60 %, da utvikler vi en med 61 % fordi da får vi en testvinner. Du vet aldri om den testen noensinne kommer igjen, du aner ikke om den er relevant for valg for forbruker. Det er mange sånne ting som man føler at her kunne vi strengt tatt brukt ressursene våre på en helt annen måte enn å fremme en testvinner. (Om uenighet iht beslutning).
- Så det ligger litt sånn implisitt i designet rundt det at det ikke skal ligge så mye kritisk. Igjen det blir hvis det er helt åpenbare ting som diskvalifiserer og sier at dette skal vi ikke gjøre. Av ulike årsaker, det kan være det at dette passer dårlig med tanke på type teknologi vi har i produksjon og utvikling per i dag. (Om takhøyde for kritikk).
- Et rasjonelt valg... er jo i stor grad et valg som er tilknyttet et beslutningsunderlag som er regna på. Litt sånn flåsete sagt. Det er regnet på et markedspotensial, det er regnet

på et investeringsbehov, regnet på en lønnsomhet gjennom hvilken pris vi tror vi kan ta for produktet, hva vi tror det koster å produsere produktet, det er regnet på volumpotensiale med bakgrunn i det vi vet om markedet. Så det er liksom veldig sånn tallfestet beslutningsunderlag gir grunnlag for å ta en rasjonell beslutning. (Om hva som er et rasjonelt valg).

#### Humankapital:

- Veldig stor. Fordi det i bunn og grunn er de som definerer hva vi skal treffe i beslutning. Så det er jo de som til syvende og sist scoper beslutningsgrunnlaget sånn at vi kan ta en beslutning på det. Og der igjen så ligger det en veldig stor påvirkningskraft på hva dette selskapet skal bruke ressursene sine på. Det er veldig mye man burde ha valgt bort allerede før man treffer et beslutningsorgan. (Om innflytelsen til de som ikke sitter i fora)
- Det er jo klart at, i en jaktfase så bruker du relativt lite av organisasjonens ressurser uansett. Og da tenker jeg at det er et poeng i seg selv å ha en noenlunde bred portefølje å plukke av senere. Det blir tidsnok sånn at man får scope seg ned og bli spisse på ting. Så det er mange muligheter til å plukke vekk prosjekter. (Om å blokke tall og statistikk).
- Det finnes en versjon på markedet med 60 %, da utvikler vi en med 61 % fordi da får vi en testvinner. Du vet aldri om den testen noensinne kommer igjen, du aner ikke om den er relevant for valg for forbruker. Det er mange sånne ting som man føler at her kunne vi strengt tatt brukt ressursene våre på en helt annen måte enn å fremme en testvinner. (Om uenighet iht beslutning).
- Ja, det blir jo når det blir prosjekter som viser veldig marginale... et marginalt potensiale målt i kroner opp mot hvilke ressurser vi putter på det. (Om årsaken til at han ikke var enig i beslutning).

#### Finanskapital:

- Eller det er sånn man står med mange alternative retninger å gå innenfor et innovasjonsløp, så er det naturlig å ha en fot i bakken og prøve å finne noe mer kvalitativ innsikt på hvilket spor som virker mest lønnsomt å gå. (Om hva som skal til for å starte et innovasjonsprosjekt).
- Altså det er jo en... Det er jo en sånn stargazer tilnærming der man vurderer attraktiviteten til prosjektet på ulike parametere, både i forhold til markedssiden, i forhold til kall det strategi/merkevarside og i forhold til rent økonomiske kriterier som lønnsomhet, DB-fangst osv. (Gjentakende kriterier).
- Altså flipp siden av kall det den grundigheten og involveringen er jo at time to market kan bli lenger enn det den måtte vært om man hadde jobbet mer i tunnel da, hvor man legger kriteriene tidlig også bare utvikler man produktet. Så det er jo kanskje en potensiell ulempe da, men så blir jo det en kost/nyttevurdering fortløpende. Det er nok den modellen vi har valgt gir oss en større treffsikkerhet i det vi driver med, men vi bruker lenger tid på å utvikle. Det er hoved...avveiningen. (Ulempen med å jobbe på denne måten.)
- Veldig stor. Fordi det i bunn og grunn er de som definerer hva vi skal treffe i beslutning. Så det er jo de som til syvende og sist scoper beslutningsgrunnlaget sånn at vi kan ta en beslutning på det. Og der igjen så ligger det en veldig stor påvirkningskraft på hva dette selskapet skal bruke ressursene sine på. Det er veldig mye man burde ha valgt bort allerede før man treffer et beslutningsorgan. (Om innflytelsen til de som ikke sitter i fora)

- Et rasjonelt valg... er jo i stor grad et valg som er tilknyttet et beslutningsunderlag som er regna på. Litt sånn flåsete sagt. Det er regnet på et markedspotensial, det er regnet på et investeringsbehov, regnet på en lønnsomhet gjennom hvilken pris vi tror vi kan ta for produktet, hva vi tror det koster å produsere produktet, det er regnet på volumpotensiale med bakgrunn i det vi vet om markedet. Så det er liksom veldig sånn tallfestet beslutningsunderlag gir grunnlag for å ta en rasjonell beslutning. (Om hva som er et rasjonelt valg).
- Men det blir jo en god, du må tillate deg selv å ha litt uro i magen selv om du har sluppet ting gjennom som virker litt sånn fishy da. Fordi det kommer anledninger senere for å regne på ting. (Om å blokke tall og statestikk).
- Ja, det blir jo når det blir prosjekter som viser veldig marginale... et marginalt potensiale målt i kroner opp mot hvilke ressurser vi putter på det. (Om årsaken til at han ikke var enig i beslutning).
- Det finnes en versjon på markedet med 60 %, da utvikler vi en med 61 % fordi da får vi en testvinner. Du vet aldri om den testen noensinne kommer igjen, du aner ikke om den er relevant for valg for forbruker. Det er mange sånne ting som man føler at her kunne vi strengt tatt brukt ressursene våre på en helt annen måte enn å fremme en testvinner. (Om uenighet iht beslutning).
- I jaktfasen veldig lite. For det ligger veldig sjelden et gjennomarbeidet økonomisk case bak det som kommer gjennom jaktfasen. Det kommer mer inn mot nåløyet når man blir bedt om å ha et businesscase bak prosjektet. (Om betydningen av økonomi i jaktfasen).
- Sant hvis det man avdekker åpenbart viser eller avdekker at det prosjektet har en veldig nisjene målgruppe da feks. uten at det ligger noe helt nøyaktig. Men det blir jo likevel en diskusjon om hvilket økonomisk potensiale det her egentlig har, og hvis det er en konsensus om at dette blir for lite, vil det jo ligge litt implisitte økonomiske kriterier som feller ting allerede i jaktfasen. Men det er jo veldig sjelden det blir sånn. (Om økonomi faktisk spiller en rolle).