

## BCR3100

Hvordan kan human resource management spille en strategisk  
rolle i innovasjon?



Bacheloroppgave  
Vår 2017

Studentnummer:  
748455 og 748460

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en avslutning på vårt studieløp HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania i Oslo. Tre krevende, lærerike og minnerike år er nå over, og det er med blandede følelser vi leverer vår siste oppgave.

Det har til tider vært en lang og krevende prosess, men den har også vært spennende og lærerikt. Valg av temaet innovasjon falt seg naturlig, da det var ett tema vi begge hadde stor interesse av å forske på. Gjennom månedene med hardt arbeid til ferdig bacheloroppgave har vi lært mer om samarbeid, viktigheten av selvdisiplin, ærlighet og felles virkelighetsoppfatning. Vi har begge tilegnet oss kunnskaper og erfaringer vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi må benytte anledningen til å takke vår høyskolelektor og veileder Jon-Arild Johannessen for konstruktive tilbakemeldinger, faglig støtte, og et fantastisk samarbeid. Uten deg ville vi aldri fått ett tilsvarende resultat.

Videre ønsker vi å gi en oppmerksomhet til alle forelesere som har delt av sin kunnskap med oss gjennom tre år, studentkolleger som har bidratt med utenforstående blikk på oppgaven, foreldre og venner som har kommet med gode innspill, Telia for godt samarbeid og ikke minst hverandre for en flott avslutning på tre års studie.

Håper vår oppgave vil være til god lesning og til nytte for andre som ønsker å lære mer om hvordan human resource management kan spille en strategisk rolle i innovasjon.

Takk og god lesing!

Oslo, 20.04.2017

748455 og 748460

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å studere hvordan human resource management (HRM) kan spille en strategisk rolle i innovasjon. Vi har benyttet Telia som forskningsgrunnlag for å besvare problemstillingen som lyder som følger:

*Hvordan kan human resource management spille en strategisk rolle i innovasjon?*

For å spisse problemstillingen har vi valgt å utarbeide to forskningsspørsmål basert på temaene kultur og rekruttering:

*Hvordan kan HR-avdelingen bidra til å bygge en kultur som fremmer innovasjon?*

*Hvordan kan HR-avdelingen bidra til å generere kreativitet gjennom rekruttering?*

Kultur og rekruttering er omfattende temaer, og vi begrenser derfor forskningsspørsmålene til å omhandle *lederutvikling, motivasjon, kunnskapsdeling, autonomi, kreative kandidater, samt kompetanse og erfaring.*

Forskningsmetoden vi har valgt å benytte er kvalitativ metode, herunder fenomenologisk tilnærming, da hensikten har vært å utforske og beskrive informantenes erfaringer og forståelse av innovasjon. Videre har vi gjennomført vår forskning basert på semistrukturerte dybdeintervjuer, av fem informanter fra Telia.

Studiens resultater viser at alle våre faktorer bortsett fra motivasjon er viktige kilder til hvordan human resource management kan spille en strategisk rolle i innovasjon. Det er ikke funnet støtte for at motivasjon er et sentralt verktøy for HR-avdelingen, og derfor ikke i denne oppgaven sett på som bidragsfaktor. Oppsummert kan vi si at det er positiv korrelasjon mellom følgende tiltak, og hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon:

- Utarbeidelse, samt inkludering av ledere i innovasjonsrettet lederutviklingsprogram
- Bidra til autonomi i stilling og arbeid
- Utarbeide arenaer, oppmuntre og tilrettelegge for kunnskapsdeling på tvers av virksomheten
- Strategisk rekruttering av kreative kandidater
- Strategisk rekruttering av kompetente og erfaringsrike kandidater

Vi ønsker å presisere at vår forskning kun omfatter en virksomhet, og at andre forskere vil kunne få andre resultater ved å benytte flere informanter, andre forskningsmetoder, samt ved å studere nye bransjer og organisasjoner.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Generell innledning.....	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.3 Oppgavens oppbygging .....	8
1.4 Avgrensning .....	8
1.5 Bedriftspresentasjon.....	8
1.6 Kritikk til egen forskning.....	9
<b>2.0 Teoretisk forankring.....</b>	<b>10</b>
2.1 Innovasjon.....	10
2.2 Kreativitet som fenomen.....	15
2.3 Organisasjonskultur .....	17
2.3.1 Lederutvikling .....	20
2.3.2 Motivasjon .....	21
2.3.3 Kunnskapsdeling .....	23
2.3.4 Autonomi .....	25
2.4 Rekruttering .....	26
2.4.1 Kreative kandidater .....	27
2.4.2 Kompetente og erfaringsrike kandidater .....	29
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>30</b>
3.1 Kvalitativ undersøkelse.....	30
3.2 Undersøkelsesdesign.....	31

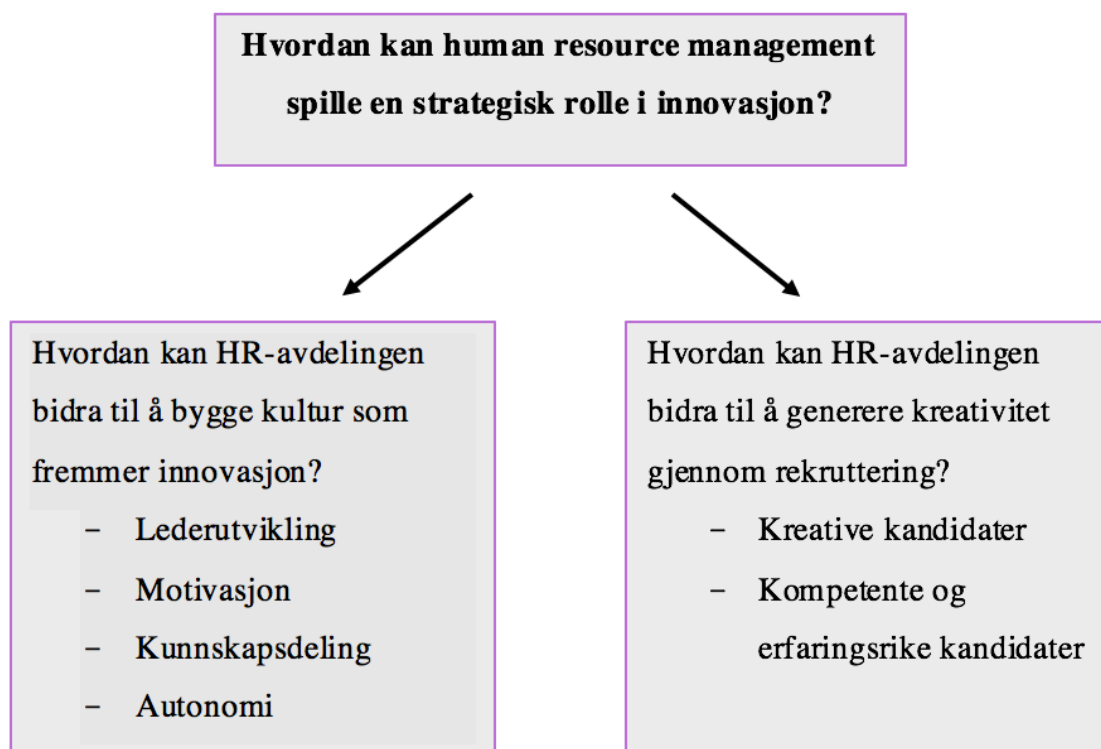
3.3 Dybdeintervjuer .....	31
3.4 Utvalg.....	32
3.5 Intervjuguide .....	33
3.6 Informasjonsskriv .....	34
3.7 Intervjuet .....	34
3.8 Etikk .....	35
3.9 Reliabilitet og validitet.....	35
3.10 Generalisering .....	36
3.11 Transkribering.....	36
3.12 Dataanalyse .....	37
<b>4.0 Analyse og drøfting av funn .....</b>	<b>39</b>
4.1 Kultur .....	40
4.2 Ledelse .....	42
4.3 Motivasjon .....	44
4.4 Autonomi .....	46
4.5 Kunnskapsdeling.....	48
4.6 Kreativitet .....	50
4.7 Kompetanse og erfaring.....	52
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>54</b>
5.1 Anbefaling til videre forskning .....	57
<b>6.0 Epilog .....</b>	<b>58</b>
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>59</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>66</b>

# 1.0 Innledning

## 1.1 Generell innledning

Innovasjon innebærer å skape noe nytt til det bedre, men har etter hvert fått en videre betydning som fenomen. Begrepet nyvinning som bidrar til en bedre løsning, er muligens det som mest presist angir hva som menes med innovasjon (Store Norske Leksikon 2015).

Gjennom tre år på studiet HR og personalledelse har vi tilegnet oss mengder av kunnskap. Likevel er det ett felt vi mener har fått lite oppmerksomhet, nemlig innovasjon. Å drive nyskapning, tilpasse seg endringer, samt å holde seg oppdaterte tror vi er en viktig kilde for stabil bedriftsutvikling, omdømme og for å redusere turnover. Gjennom kvalitativ metode ønsker vi å finne ut av hvordan HR-avdelingen kan bidra, til at virksomheten lykkes med innovasjonsarbeidet. Under følger en overordnet oppgavemodell:



Figur 1.1 – Overordnet struktur

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bakgrunnen for valg av problemstilling er vårt felles ønske om å vite mer om innovasjon, videre er det et dagsaktuelt tema, i tillegg til at vi ønsker å skrive om noe unikt som har blitt lite forsket på av medstudenter, ved HR og personalledelse. Regjeringens handlingsplan for en helhetlig innovasjonspolitikker sier at Norge skal bli ”verdens mest innovative land” (Kunnskapsdepartementet 2014). Behovet for mer forskning om temaet er derfor ikke bare sentralt på organisasjonsnivå, men også på landsbasis. Vi arbeidet i flere måneder før vi kom frem til endelig problemstilling, da vi var opptatt av at den skulle være relevant og klart formulert. Vi kom frem til følgende problemstilling:

*”Hvordan kan human resource management spille en strategisk rolle i innovasjon?”*

For å avgrense problemstillingen besluttet vi å utarbeide to forskningsspørsmål. Prosessen med utarbeidelse av forskningsspørsmål var omfattende da vi var opptatt av at forskningsspørsmålene skulle være spennende, mulig å besvare, presise og nyttige. Vi kom frem til følgende to forskningsspørsmål:

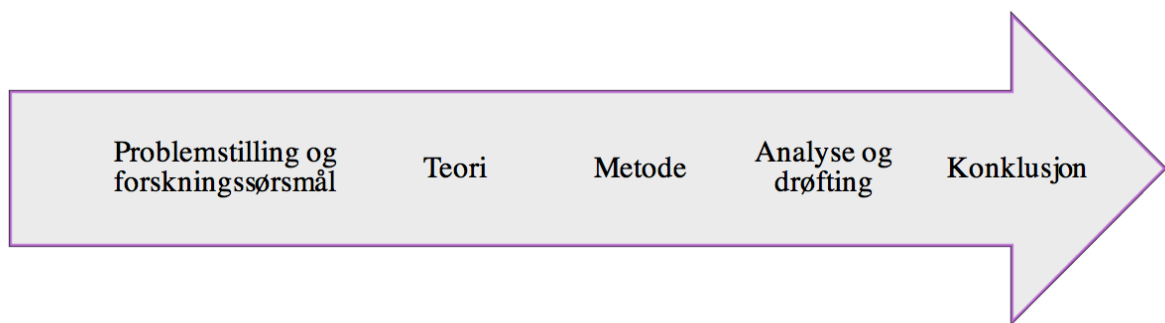
*”Hvordan kan HR-avdelingen bidra til å bygge kultur som fremmer innovasjon?”*

*”Hvordan kan HR-avdelingen bidra til å generere kreativitet gjennom rekruttering?”*

Både kultur og kreativitet er store og omfattende temaer. For å spisse forskningsspørsmålene ytterligere utarbeidet vi forskningsfaktorer, dette for å forenkle, samt skape dybde i oppgaven. For å besvare forskningsspørsmålet om kultur-bygging har vi fokusert på *lederutvikling, motivasjon, kunnskapsdeling og autonomi*. For å besvare forskningsspørsmålet om generering av kreativitet har vi fokusert på rekruttering av *kreative kandidater*, samt rekruttering av *kompetente og erfaringsrike kandidater*.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Ved valg av oppgavestruktur fokuserte vi på logisk oppbygging, som fulgte en enkel struktur og som hadde en tydelig rød tråd. Oppgaven starter med presentasjon av tema og problemstilling, videre gis oppgaven nødvendig teoripresentasjon for forståelse og faglig kunnskap, metode gir forskningsrettet informasjon om fremgang og strategiske valg, analyse og drøfting viser til våre funn og drøfting opp mot teori, avslutningsvis presenteres konklusjonen. Modellen under illustrerer oppgavens oppbygging:



*Figur 1.2 – Oppgavens oppbygging*

### 1.4 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven i bredde, dybde og detalj. Problemstillingen og forskningsspørsmålene gir generell avgrensning av teamet. På bakgrunn av oppgavens omfang, samt tidsbegrensning har vi valgt å fokusere på seks temaer: lederutvikling, motivasjon, kunnskapsdeling, autonomi, kreative kandidater og kompetente og erfaringsrike kandidater. Vår oppgave vil kun baseres på dybdeintervjuer av fem informanter grunnet tidsbegrensning. Da Telia er en stor organisasjon har vi valgt å avgrense rekrutteringsprosessen til å fokusere på HR-avdelingen, samt to medarbeidere utenfor nevnte avdeling. Videre er teoretisk forankring avgrenset til å kun fokusere på det som er vesentlig for å gi forståelse og dybde i tema og problemstilling.

### 1.5 Bedriftspresentasjon

Telia Norge AS, tidligere NetCom AS, er et norsk teleselskap med hovedkvarter i Nydalen i Oslo. Telia er Nordens største leverandør av mobiltjenester og ønsker med sine tjenester å bidra til et mer åpent og digitalt inkluderende samfunn, gjennom å gi muligheter for flere



mennesker til å kommunisere bedre og enklere (Telia). Ansatte Telia jobber etter verdiene dare, care og simplify. "Dare" omhandler at man tørr å lede, innovere og ta ordet. "Care" omfatter å bry seg om kundene, hverandre og verden. "Simplify" innebærer å forenkle utførelsen, teamarbeid og prosesser. Telia sitt hovedmål omhandler å gjøre avansert teknologi enkelt for sine kunder (Telia). De er en del av det digitale økosystemet som muliggjør tilgang til alt som er viktig for mennesker, virksomheter og samfunnet. Telia er et av Nordens største mobilselskap, bestående av 1200 ansatte.

## 1.6 Kritikk til egen forskning

Kritikk til egen forskning omfatter redegjørelse for mulige feilkilder, samt drøftelse av svakheter ved oppgaven. Vi har kun gjennomført fem dybdeintervjuer. Med tanke på at Telia Norge består av 1200 ansatte, kan det ikke basert på antall informanter sies at resultatene kan generaliseres. Vi har til noen grad påvirket valg av informanter, gjennom strategisk be om tre representanter fra HR-avdelingen og to representanter fra andre avdelinger. Våre pilotintervjuer ble gjennomført på to personer, vi kunne dog inkludert flere innen samme sektor, for i større grad kunne tilpasse spørsmålene. Intervjuene ble gjennomført på Telia sitt hovedkontor i Nydalen hvorav to av intervjuene foregikk i kantine, med støy og forstyrrelser som kan ha påvirket svarene. Støy og tilstedeværelse av medarbeidere kan ha påvirket forståelse, ærlighet og informantenes fokus. Til tross for fokus på å ikke legge føringer, kan vi til tider ha lagt det ubevisst ved å forklare fagtermer informantene ikke forstod, eller for å få intervjuet tilbake på temaet. For å redusere risikoen for dette, kunne vi ha tydeliggjort enkelte spørsmål, og benyttet mindre fagtermer for å øke sannsynlighet for forståelse.

For å skape en helhetlig forståelse av kulturen i Telia, burde vi i tillegg til intervjuer gjennomført observasjon over tid. Grunnet begrensninger i tid og ressurser, besluttet vi å ikke observere, på tross av fordelene knyttet til to forskningsformer. Det er også utfordrende å etablere tillit til informantene på kort tid, noe som kan gjøre at informantene ikke åpnet seg, og dermed ikke gir samme svar de ellers ville gitt. Det har vært begrenset med teori og forskning knyttet til innovasjon, i sammenheng med HR. Det kan derfor sies å ha vært utfordrende for oss som uerfarne forskere å stille de riktige og nødvendige spørsmålene, for å skape samsvar mellom teori og problemstilling. Med lite forskning tilgjengelig, har det ført til at enkelte kilder er mindre sikre og av mindre akademisk validitet.

## 2.0 Teoretisk forankring

Under presenteres teori som er nødvendig for forståelse av forskningen. Teorien vil bli benyttet gjennomgående i oppgaven. Kapittel 2.0 består av temaene innovasjon, kreativitet, lederutvikling, motivasjon, kunnskapsdeling, autonomi, rekruttering, kreative kandidater og kompetanse og erfaring.

### 2.1 Innovasjon

Betydningen av innovasjon for økonomisk vekst ble påvist av amerikanske Robert Solow i 1950 årene, som resulterte i at han fikk nobelpris (Store Norske Leksikon 2016). Innovasjon står høyt på dagsordenen, ikke bare i virksomheter men også generelt i Norge. Regjeringens handlingsplan for en helhetlig innovasjonspolitik sier at Norge skal bli ”verdens mest innovative land” (Regjeringen 2014). I dag er organisasjoner under konstant press for å finne nye kilder til vekst og utvikling i et stadig mer krevende og konkurransedyktig marked. Innovasjon kommer fra det latinske ordet ”innovare”, som betyr å fornye eller lage noe nytt (Store Norske Leksikon 2015). Begrepet innovasjon kan være vanskelig å forklare, av den grunn har ordet også fått mange ulike definisjoner. Vi har valgt å ta utgangspunkt i direktoratet for forvaltning og IKT sin definisjon i vår oppgave: *”Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomheten. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd”* (Direktoratet for forvaltning og IKT 2016).

#### **Organisering for innovasjon**

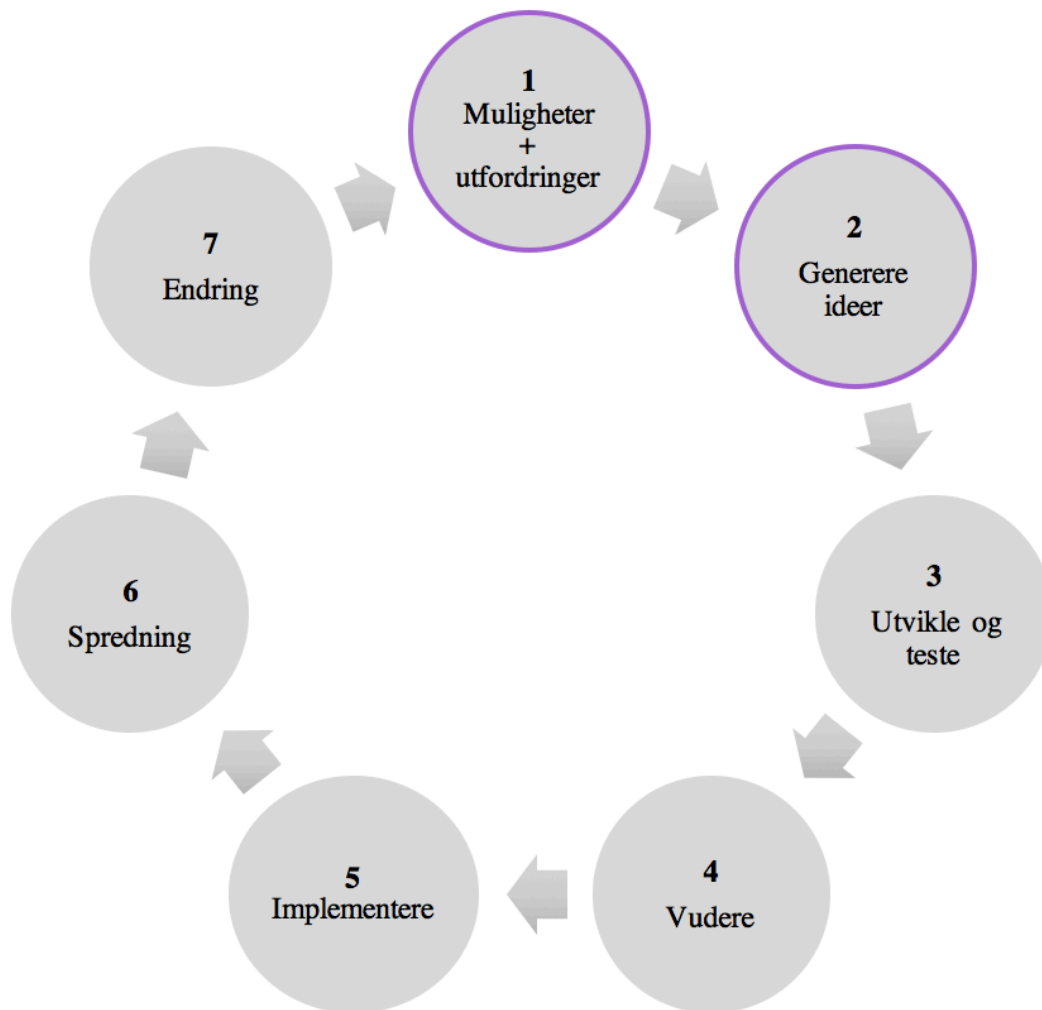
Enhver organisasjon kjennetegnes av organisasjonsstrukturen, som definerer hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles og koordineres, samt hvordan beslutningsmyndighet delegeres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70). Organisasjonsstrukturen har til hensikt å legge retningslinjer for organisasjonens tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 71). Ved ønske om en organisasjon som legger til rette for innovasjon må man i noen grad gi slipp på stabilitet, forutsigbarhet og retningslinjer.

*Mekanisk organisasjonsstruktur* refererer til at bedriften har etablert formelle, faste strukturer som regulerer arbeidsoppgaver og kunnskapsflyt i organisasjonen. Fordelen med mekanisk organisasjonsstruktur er tydelige ansvarsområder, stabilitet, forutsigbarhet og standardisering som fremmer produktivitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 97). Det negative med strukturen er

at den i liten grad tilrettelegger for nyskapning og innovasjon, grunnet reduserte muligheter for endring, sentralisert beslutningsmyndighet, samt lav grad av frihet og fleksibilitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 97-98). *Organisk organisasjonsstruktur, ofte omtalt som ad-hoc-krati* kjennetegnes av mindre faste strukturer, og større grad av fleksibilitet med hensyn til arbeidsoppgaver og ansvar (Jacobsen og Thorsvik 2013, 99). Mintzberg har i senere tid kalt strukturen for ”den innovative organisasjonen”, dette for å fremheve at den legger til rette for innovasjon og kreativitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 100). Organisk struktur gir god utnyttelse av de ansattes kompetanse, og mulighet for frihet. Det negative med denne strukturen er usikkerhet, risiko, samt vanskeligheter for styring og koordinering (Jacobsen og Thorsvik 2013, 101).

### **Innovasjonens syv faser**

Nesta har utviklet en modell som illustrerer innovasjonens syv faser, som omfatter alt fra identifikasjon til implementering (Nesta 2017). Vi ønsker i vår oppgave å ta for oss modellens to første faser: *muligheter og utfordringer, samt generere ideer*, da vi ser på dette som HR-avdelingens største muligheter for påvirkning. Dersom HR-avdelingen ikke klarer å skape klima for identifikasjon av muligheter og rom for idemyldring, vil ikke innovasjon finne sted. Det første trinnet i Nesta sin modell er muligheter og utfordringer. Her innebærer det gjerne behov for å stille de korrekte spørsmålene, kartlegge, samt aktiv jakt på innovative ideer (Direktoratet for forvaltning og IKT 2016). Dette trinnet innebærer gjerne samarbeid mellom flere, i tillegg til kartlegging av bedriftens utfordringer, slik at man vet hvilke tiltak som må iverksettes. Det andre trinnet i modellen omhandler generering av ideer. Ideer har en tendens til å komme fra alle mulige steder og personer, og kan oppstå tilfeldig. Mange ganger stjeler eller låner vi også ideer og tanker fra andre som har satt i gang en tankeprosess, og setter dem til live. I denne fasen er det viktig å komme med ideer, og som regel er det fåtall av dem som faktisk settes til live. Under har vi utarbeidet en figur som illustrerer innovasjons syklusen:



Figur 2.1 – Innovasjonens syv faser. Kilde: (Nesta 2017)

### Ulike typer innovasjon

Ideer og oppfinnelse blir ikke til innovasjon før de er kommet til praktisk anvendelse. Den må altså nå et marked med brukere eller kunder. Dette kan skje på flere måter (Regjeringen 2010). Innovasjon handler om endring, og vi skiller mellom fire hovedkategorier endring i innovasjon (Tidd og Bessant 2005, 10):

1. Produktinnovasjon – endringer i produkter / tjenester bedriften tilbyr
2. Prosessinnovasjon – endring i hvordan produkter / tjenester lages eller leveres
3. Posisjon innovasjon – endringer i sammenhengen mellom produkter / tjenester
4. Organisatorisk innovasjon – nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver på

Den mest omtalte formen for innovasjon er produktinnovasjon, dette grunnet de store fordeler innovasjon rettet mot produkter kan medføre. Produktinnovasjon kan øke markedsandeler, skape merverdi for kunder, øke produksjonen og generere arbeidsplasser. Produktinnovasjon

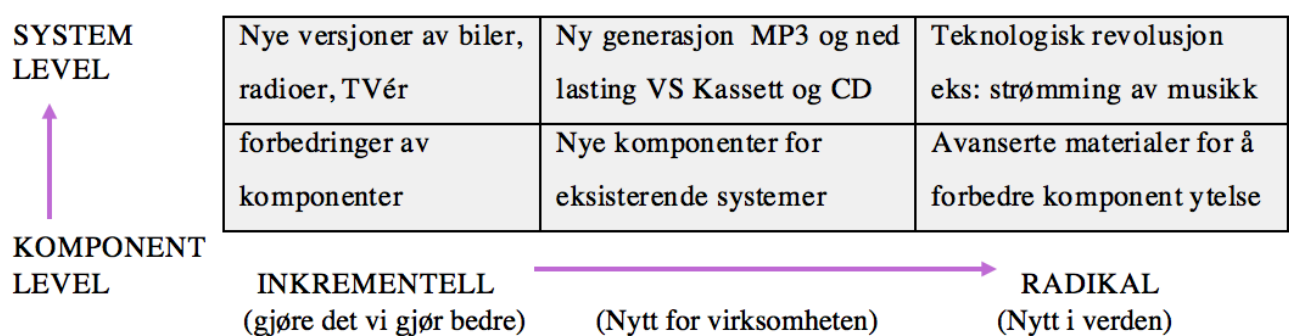
handler ikke bare om å utvikle nye produkter og tjenester, det handler også om å endre og forbedre allerede eksisterende produkter, eller tjenester. Innovasjon spenner altså vidt og kan både være tett knyttet til forskning og utvikling, men like gjerne til praktiske endringer på den enkelte arbeidsplass (Regjeringen 2010).

### Ulik grad av innovasjon

Innovasjoner kan kategoriseres i forhold til nyhetsgrad (Johannessen 2001 sitert i Aasen 2009). Inkrementell innovasjon innebærer forbedring av en eksisterende løsning, mens radikal innovasjon representerer en vesentlig endring eller noe helt nytt.

*Radikale* innovasjoner er de innovasjonene som endrer vår hverdag, gjerne med flere nye eller verdifulle funksjoner. Felles for disse innovasjonene er at de ”bryter med den vante måten å dekke et behov eller løse et problem på” (Bessant og Tidd 2005, 14). Radikale innovasjoner kjennetegnes av lengre utviklingsprosesser, helt nye tjenester og produkter, forskning over tid, og utvikling av nye teknologier (Bessant og Tidd 2005, 14). *Inkrementelle* innovasjoner handler om å bli enda bedre på det man gjør, de fleste innovasjoner baserer seg på dette. Det omhandler gjerne videreutvikling og optimalisering, og i denne prosessen etableres gjerne nye og smartere løsninger som resulterer i mer kostnadseffektivitet eller høyere kvalitet.

Inkrementelle innovasjoner medbringer lav grad av usikkerhet knyttet til å suksess, samt er kostnadseffektivt (Bessant og Tidd 2005, 14-15). Figur 2.2 gir innblikk i innovasjonsdimensjonene av innovasjon. Figuren illustrerer skillet mellom inkrementell og radikal innovasjon.



Figur 2.2 – Dimensjoner av innovasjon. Kilde: (Bessant og Tidd 2015, 12)

## **Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)**

Medarbeidere er en av de viktigste og mest oversette ressursene med tanke på innovasjon. Hver medarbeider besitter kunnskaper og erfaringer som dersom håndtert riktig kan fungere som viktig kilde til nyvinning (Arbeidslivet 2012). Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) representerer en demokratisering av innovasjonsbegrepet, og betyr at medarbeiderne bidrar aktivt og systematisk, i en tilrettelagt innovasjonsprosess (Arbeidslivet 2012). I motsetning til innovasjon som er bestemt og drevet ovenfra, kommer MDI nedenfra og er derfor langt mer praksisnær, erfaringsbasert og bundet til medarbeidernes daglige utfordringer. Selv om MDI har medarbeiderne i fokus, betyr det ikke at ledelsen og andre relevante aktører skal involveres mindre. MDI har vist seg å ha mange positive fordeler, blant annet holdninger til endring, samt mulighet til å benytte større andeler av virksomhetens kompetanse.

For å legge til rette for MDI står det sentralt å ha ledere som tilrettelegger for innovasjon, som støtter medarbeidernes ideer, og er åpne for endring. Innovasjonsledelse handler om hvordan enkeltpersoner slik som bedrifts- eller avdelingsledere driver frem nye innovasjoner. Dette krever åpne ledere som er flinke til å motivere og lytte. Det er flere utfordringer knyttet til å lede innovasjon (Aasen 2009, 25):

- Vanskelig å gå fra idé til suksess.
- Risikabelt, store kostander kan knyttes til innovasjon uten garanti for avkastning.
- Krevende å skape en kultur og en situasjon som kontinuerlig stimulerer til innovasjon.

## **Baksiden av innovasjon**

Noe av årsaken til den økte bruken av innovasjonskonkurranser det siste tiåret kan være at selskaper opererer i et mer globalt marked enn tidligere. Den økte bruken av innovasjonskonkurranser har imidlertid også medfølgende ulemper: Etter hvert som det opprettes flere priser, blir hver enkelt pris mindre attraktiv (Mæland 2014, 90). Videre finner vi negative konsekvenser i form av tidsbruk, miljøet, økende økonomiske forskjeller, forretningsmodeller i «gråsonen» av lovverk (eksempelvis finansinstitusjoner som tilrettelegger for plassering av kapital i «skatteparadiser»), og nye teknologier som utfordrer våre moralske og etiske verdier (Jacobsen 2016).

## 2.2 Kreativitet som fenomen

Kreativitet er hentet fra det latinske ordet ”creare” eller ”creatus” som betyr å skape eller bringe frem (Lerdahl 2007, 21). Kreativitet er et vidt begrep, og kan defineres på ulike måter. Selve ordet kreativitet kan være produksjon av nye og nyttige ideer. Ideen skal i utgangspunktet skille seg fra det som er foreslått eller gjort tidligere, og skal benyttes som problemløsning, eller som en mulighet for utvikling (Schei og Sverdrup 2011, 67). Vår problemstilling fokuserer på hvordan HR-avdelingen tilrettelegger for kreativ tenkning, og hvordan medarbeiderne bidrar kreativt. Schei og Sverdrup (2011, 67) mener at en kreativ idé som implementeres, ofte kan ses i sammenheng med innovasjon. De hevder at kreativitet er en sentral faktor for suksess, og kan gi konkurransefortrinn (Schei og Sverdrup 2011, 68).

### **Påvirkning til kreativ tenkning**

Hva som skal til for å fremme kreativitet i en organisasjon, kan være noe diffust. Schei og Sverdrup (2011, 70) mener at nøkkelen til kreativitet er at ”deltakerne føler seg trygge og frie til å frembringe ideer”. Ved å skape åpenhet rundt kreativitet kan det føre til økt samarbeid og flere ideer virksomheten kan dra nytte av. Schei og Sverdrup mener videre det som regel er i grupper man utfolder seg kreativt, og at det derfor er sentralt å fastsette regler og normer for hvordan man skal kunne utfolde seg, dette for å skape trygghet. ”For å få frem kreative ideer bør deltakerne føle seg frie og uavhengige (Schei og Sverdrup 2011, 70)”. Kreativitet kan også stamme fra enkeltindivider, og som regel er det nettopp her prosessen starter (Schei og Sverdrup 2011, 71). De sosiale omgivelsene man omgir seg fra man er liten, og senere gjennom utdanning og arbeid, er avgjørende for hvordan man utfolder seg kreativt. I tillegg påvirkes man av arbeidsplassens mål, kultur, verdier og normer (Schei og Sverdrup 2011, 71).

### **Medarbeidernes rolle**

Medarbeiderne er en sentral ressurs, som ofte blir oversett når det kommer til innovasjon (Arbeidslivet 2012). De fleste ideer stammer gjerne fra kunnskap og erfaring som hvert individ besitter. Der det er mangler, fyller man på med kunnskapen og kompetansen det er behov for. Anthony Kallevig (sitert i Arbeidslivet 2012) mener medarbeiderne er en del av innovasjonsutviklingen som forekommer på arbeidsplassen gjennom sin kunnskap og erfaring. Mange arbeidsgivere undervurderer medarbeiderne, og ser på innovasjon som noe som skal forankres fra ledelsen og ned. Sannheten kan derimot være at medarbeiderne, som

ofte er tettere på kunden, produktene og er mer innarbeidet i arbeidsmiljøet, og kan bidra med mer enn ledere tror (Arbeidslivet 2012).

Til tross for at medarbeiderne besitter unik kompetanse, må denne kontinuerlig utvikles (Nærings og handelsdepartementet 2012, 52). Gjennom videreutvikling tilegnes individene flere perspektiver og mer kunnskap, som kan resultere i kreative ideer i positivt favør virksomheten (Jakobsen 2008, 6). Anthony hevder man også må ”søke å skape integrative miljøer der kunnskapen kan komme til sin rett, og videreutvikles sammen med andre, slik at man kan generere unik kunnskap, og gode ideer” (Arbeidslivet 2012). For å skape kreativ tenkning, må også kulturen tillate og tilrettelegge for det. Dette innebærer at man må utfordre tradisjoner og kulturen man har, for å kunne se og gjøre ting på nye måter.

### **Skepsis til kreativitet**

Ifølge en McKinsey studie mener 84 prosent av lederne i vesten at kreativitet er avgjørende for vekst, men de aller færreste av lederne vet hvordan de skal få det til (Jakobsen 2017). Jacobsen henviser til forskning i sin artikkel i finansavisen, og hevder at hovedårsaken til at bedrifter ikke kommer i gang er at direktører som mange andre er skeptiske til kreativitet. Han trekker frem tre hovedårsaker til denne skepsisen:

1. *Folk lyver* - Ansatte hevder de liker kreativitet, men forskere fra USA beviste i 2011 at deltakerne i undersøkelsen ble ukomfortable av kreativitet (Mueller og Melwani 2011, sitert i Jacobsen 2017).
2. *Folk er skeptiske* - Kreative mennesker liker ofte ikke rutiner, systemer og overordnede (Westby og Dawson 1995, sitert i Jacobsen 2017).
3. *Folk liker ikke forandring* - folk liker ikke gå ut av sin komfortsone spesielt i situasjoner de ikke kan se sluttresultatet. Dette assosieres med fare, som hjernen er programmert til å unngå. I tillegg er folk emosjonelt bundet til systemer og rutiner de har (Mueller og Melwani 2011, sitert i Jacobsen 2017).



## 2.3 Organisasjonskultur

I motsetning til den formelle organisasjonsstrukturen som fokuserer på koordinering, styring og fordeling, fokuserer det kulturelle perspektivet mer på hvordan organisasjonen egentlig fungerer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126). Mennesker som arbeider i virksomheten, følger ikke alltid den formelle strukturen. En av flere årsaker til dette er at kulturen i virksomheten gir utslag på medlemmenes væremåte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126).

### **God organisasjonskultur**

I alle organisasjoner finnes det en egen kultur, og felles for alle organisasjonskulturer er at de utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129). Studier av organisasjoner viser hvordan medlemmene danner seg bestemte mønstre av meninger, og hvordan slike mønstre påvirker måten mennesker, grupper og organisasjoner fungerer på (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). En organisasjonskultur som er god, hensiktsmessig og i tråd med organisasjonens målsetting, kan utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha styrende effekt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Organisasjonskulturen bidrar til å styre medlemmenes atferd ved at den gir modeller, kart, standarder og retningslinjer for medlemmenes handlinger i arbeidssammenheng (Bang 2013, 94).

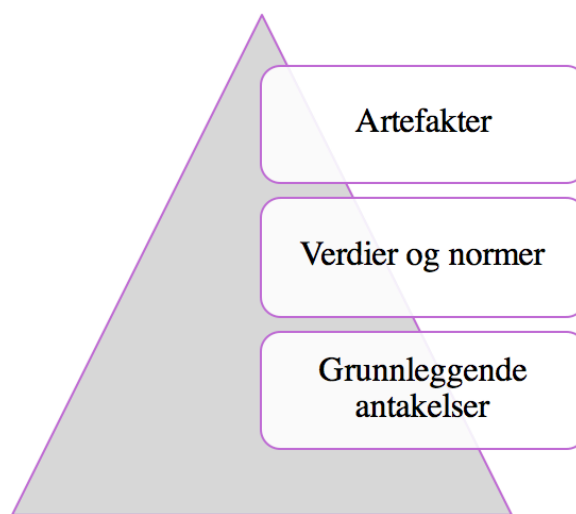
### **Begrepet organisasjonskultur**

Begrepet organisasjonskultur har mange ulike definisjoner. Felles for dem alle er at de har fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). I vår oppgave har vi valgt å legge Henning Bang (2013, 23) sin definisjon til grunn: *”de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”*. Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan forklare organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126). Kulturen påvirker alle ledd i organisasjonen gjennom samhandling, aktiviteter og avgjørelser som blir fattet. Det er med grunnlag i denne påvirkningskraften man mener at organisasjonskulturen har en bidragende effekt på organisasjoners suksess (Deal og Kennedy 1988, 4).

I følge Edgar Schein (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 130) eksisterer kultur på tre kulturelle nivåer som påvirker hverandre gjensidig. For å forklare og forstå en

organisasjonskultur trenger man innsikt i sammenhengene som finnes mellom nivåene i kulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). De ulike kulturelle nivåene består av følgende:

- Nivå 1 - Grunnleggende antakelser. Dette er kjernen i enhver kultur, det som ofte tas for gitt, og som er vanskelig å avdekke (Jacobsen og Thorsvik 2013, 133).
- Nivå 2 - Verdier og normer. Her reflekteres medlemmenes grunnleggende antakelser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134).
- Nivå 3 - Det tredje nivået består av artefakter som er de fysiske, verbale og atferdsmessige uttrykkene for kultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 136).



*Figur 2.3 - Kulturens ulike nivåer. Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2013, 132)*

### **Intern og ekstern kulturbygging**

Organisasjonskultur kan sies å utvikles gjennom to retninger, hvor den ene er internt som i stor grad kan påvirkes av HR-avdelingen og ledelsen, og den andre er forhold som gjenspeiler organisasjonens omgivelser. Eksempel på dette er marked og bransjetilhørighet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 146). I vår oppgave ønsker vi å fokusere på organisasjonskulturen som skapes internt, da denne kulturen i større grad kan påvirkes, omformes og skapes (Jacobsen og Thorsvik 2013, 146). Lederen kan i stor grad påvirke medlemmenes antakelser og verdier, grunnet sin synlighetsposisjon som leder (Jacobsen og Thorsvik 2013, 148). HR-avdelings arbeid opp mot organisasjonens ledere er derfor sentral for å bygge kultur som legger til rette for innovasjon.

## **Subkulturer**

Subkulturer er mindre skiller fra overordnet kultur, dette innebærer annet verdsett, samt atferd som utgjør ulikheter fra overordnet kultur (Nasjonal digital læringsarena 2012).

Innenfor et sosialt system vil man finne undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk (Bang 2013, 27). Det er særlig tre betingelser som gir næring til dannelse av subkulturer i virksomheten:

1. Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker
2. Felles delte erfaringer
3. Felles personlig karakteristika

De tre betingelsene er med på å fremme følelse av fellesskap og samhold, som medfører at gruppen føler seg som en distinkt gruppe, som skiller seg fra andre grupper (Bang 2013, 28). I større organisasjoner er det rimelig å anta at det vil dannes subkulturer da det alltid vil være noen medlemmer av organisasjoner som samhandler mer med hverandre enn andre (Bang 2013, 29). Eksempler på dette er de ulike subkulturene som danner seg i de ulike avdelingene, eller subkulturen mellomledere har seg i mellom.

### 2.3.1 Lederutvikling

Lederutvikling er en sentral del av HRM-praksis i alle større virksomheter. Å sørge for at lederne mottar nødvendige kunnskaper og ferdigheter gjennom lederutviklingsprogram er sentralt for bedriftens resultater. I følge førsteamanuensis Jan Ketil Arnulf har ledelse en dokumentert effekt på organisasjoners ytelse, men effekten kan derimot variere (Forskning 2008). Formålet med leder- og ledelsesutvikling er å utvikle individer, eller grupper for å kunne utøve mer effektiv ledelse, samt skape god kultur med fokus på utvikling og ivaretagelse (Forskning 2008). Å videreutvikle sine ledere trenger ikke nødvendigvis innebære store kostnader, mye ressurser og tid. Det handler om å jobbe mot en mer effektiv ledelse, skape en god kultur, utvikle kunnskaper og ferdigheter til å lede, skape evne til å gi retning, samt utvikle relasjoner (Forskning 2008). For å kunne lede andre på en god måte, må man først forstå medarbeidernes behov. Kegan og Laheys (2009, 81) hentyder at ”lederutvikling i større grad må inneholde element av utvikling som tilrettelegger for fremtidig mestring av det som på utviklings tidspunktet er ukjente utfordringer og problemstillinger”.

#### **Ulike perspektiver**

I følge Mikkelsen og Laudal (2014, 296) finnes det tre perspektiver på lederutvikling: 1) lederutvikling som kunnskapstilegnelse, 2) lederutvikling som kunnskapsutøvelse og 3) lederutvikling som kunnskapsutvikling. Perspektiv en baserer seg på at kunnskap er noe som kan eies, er kjent og kan gjøres eksplisitt (Mikkelsen og Laudal 2014, 297). Dette fører til påfyll av kunnskap og ferdigheter som senere kan benyttes for å forbedre organisasjonens prestasjoner (Mikkelsen og Laudal 2014, 298). I følge Schön (1983 sitert i Mikkelsen og Laudal 2014, 298) betraktes lederen som “en slags praktisk vitenskapsmann, som med utgangspunkt i sin rolle eller posisjon tilegner seg kunnskap om ledelse, for å bedre den individuelle kapasiteten”.

Det andre perspektivet baserer seg på at kunnskap er det som utføres, er intuitivt og taust (Mikkelsen og Laudal 2014, 299). Kunnskapen baseres på utøvelse i praksis, gjerne i deltakelse i fellesskap. (Mikkelsen og Laudal 2014, 299). Lederen ses på som en “reflektert praktiker, som i sin rolle lærer ledelse gjennom erfaring med praktisk problemløsning” (Schön 1983 sitert i Mikkelsen og Laudal 2014, 299). Det siste perspektivet utfordrer nevnte perspektiver, og baserer seg på at kunnskap er noe som oppstår i sosiale interaksjoner mellom

mennesker (Mikkelsen og Laudal 2014, 300). “Ny kunnskap oppstår lokalt, perspektivet er praksisbasert og utvikles kollektivt gjennom handling og dialog” (Mikkelsen og Laudal 2014, 300). Lederen betraktes som “en sosial endringsaktør for lokal kunnskapsutvikling” (Mikkelsen og Laudal 2014, 300).

### 2.3.2 Motivasjon

Samlebetegnelsen for motivasjon, omhandler ulike faktorer som igangsetter og styrer atferden til mennesker og dyr. Motivasjon kan beskrives som “*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd for å oppnå et mål*” (Kaufmann og Kaufmann 2013, 93). I midlertidig er det viktig å huske at medarbeiderne motiveres av ulike faktorer. At motiverte ansatte betyr bedre prestasjoner for virksomheten er tydelig støttet av empiri (Kaufmann og Kaufmann 2013, 93). Å motivere ansatte til å yte maksimalt er derfor en av lederens mest varige og viktige utfordringer.

#### **Lederens påvirkning**

Motivasjon er et komplisert fenomen, og i følge Mikkelsen og Laudal (2014, 33) styres motivasjonen av både indre og ytre faktorer. *Indre motivasjon* defineres som den naturlige motivasjonen som oppstår når en handling er fri fra press, fullt ut selvbestemt og kompetansegivende (Deci og Ryan 2000, 55). Ansatte i Telia som velger å bidra til innovasjon gjennom nyskaping, endring og produktutvikling grunnet genuin interesse og lyst, fremfor press og belønning omfattes av denne motivasjonsformen. *Ytre motivasjon* referer til en handling som gjennomføres grunnet press fra andre, eller seg selv. Handlingen er instrumentell, den utføres for å oppnå noe, for eksempel en belønning eller anerkjennelse (Deci og Ryan 2000, 60). Indre og ytre motivasjon må sees i sammenheng da ulike personligheter, verdier og kultur skaper individuelle forskjeller i arbeidslivet som man må ta hensyn til i HRM (Mikkelsen og Laudal 2014, 70).

#### **Motivasjon styrer atferd**

Målet med motivasjonsteorier er å predikere atferd. Motivasjon er ikke atferden eller prestasjonen i seg selv, men handlinger der indre og ytre krefter påvirker personens valg av atferd (Mackay 2007, 21). Amabile (sitert i Harvard Business Review 1998) påpeker at det for

ledere og HR-avdelingen er viktig å forstå de ansattes motivasjon, dette fordi medarbeiderne spiller en sentral rolle for at organisasjonens suksess.

### **Endringsmotivasjon**

”Et av de mest brutale faktum i forbindelse med organisasjonsendring er at 70 prosent av endringsinitiativ mislykkes” (Beer og Nohria 2000 sitert i Sverdrup og Olsen 2015, 68). Ifølge Schein (1999) mislykkes mange endringsinitiativ fordi de ikke evner å mobilisere og motivere de ansatte før endringen (Sverdrup og Olsen 2015, 68). Gjennom forskning på endringsfelt har forskerne kommet frem til at bedrifter som innehar kultur som er kjennetegnet av menneskelige verdier og åpne systemer, har høyere nivå av endringsmotivasjon, og større suksess ved endringer (Jones, Jimmieson og Griffiths 2005, sitert i Sverdrup og Olsen 2015, 69). Forskerne har videre kommet frem til at mangel på motivasjon til endring kan komme av følelse av brudd på den psykologiske kontrakten. ”En psykologisk kontrakt består av et individs oppfattelse av det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og en annen part” (Rousseau 1989, sitert i Sverdrup og Olsen 2015, 68). For å gjennomføre endringer kan det ut fra tidligere forskning tyde på at ledelsen bør avklare hvordan de skal motivere til endring, samtidig som de må være oppmerksomme på hvordan endringsinitiativet påvirker ansattes oppfatning av den psykologiske kontrakten (Sverdrup og Olsen 2015, 72).

### 2.3.3 Kunnskapsdeling

Behovet for kompetanse er i dag større enn noensinne, og i følge Skorstad står man overfor et paradigmeskift, ”vi er på vei inn i det som kalles kunnskapssamfunnet” (Skorstad 2014, 19). Vi skiller mellom formell og uformell kompetanse. *Formell kompetanse* er eksempelvis yrkeserfaring og utdanning. *Uformell kompetanse* omfatter blant annet livserfaring og personlige egenskaper (Skorstad 2014, 21-22). Kunnskap omhandler hvordan vi som arbeidstakere tar vare på den informasjonen vi tilegner oss gjennom erfaring, og hvordan vi bringer den videre (Lai 1997, 47). Fra et sosialt læringsteoretisk perspektiv handler læring om deltakelse og interaksjon (Brandt 2007, sitert i Mikkelsen og Laudal 2014, 259). *Sosial læringsteori* legger til grunn at sosialt fellesskap vil påvirke læringsprosessen, og for å forstå læring må man forstå hvordan individet påvirkes av fellesskapet (Mikkelsen og Laudal 2014, 260). Læringsteorien støttes av Sveiby som hevder at medarbeiderne øker sin kunnskap hver gang en overføring av et budskap skjer. Kunnskapen som videreformidles forlater ikke ”skaperen”, men gir økt verdi (Sveiby 2001, 347).

#### **Utnyttelse av kunnskap**

Å dele kunnskap kan være avgjørende for å lykkes med innovasjon, men det har også enorm påvirkningskraft på kulturen i virksomheten. En kultur som deler kunnskap og benytter de ressurser som eksisterer kan både være lønnsomt for organisasjonen, samt at det kan føre til flere gode ideer, og bidrag av høy verdi. For at kunnskapsdeling skal kunne foregå effektivt vil det være lønnsomt å integrere verktøy og teknikker for hvordan det bør gjøres i daglig arbeidsrutine (Scholl og Heisig 2004, 363). Sveiby påpeker at begrepet overføring gjerne oppfattes som en enveis bevegelse, men understreker at det er en toveis prosess, hvor målet er å øke kunnskapen hos begge parter (Sveiby 2001, 347). Eksempelvis har teamarbeid mål om å øke kunnskapen til en hel gruppe. Han mener videre at ledelsen har en påvirkende rolle ved å muliggjøre kunnskapsdeling, dette gjennom coaching og motivasjon (Sveiby 2001, 348).

#### **Læringskultur**

I følge Jacobsen (2010, 3) er følgende forhold avgjørende for utvikling av en sterk læringskultur:

- Ledelsen og den enkelte leders rolle
- Etablere og videreutvikle kunnskapsmål

- Opprettet tillit, veiledning og klare mål for kunnskapsutvikling
- Etablerte medarbeideres rolle og ansvar for kunnskapsutvikling
- Etablere de gode læringsarenaene for tilgang til kunnskap og etablert praksis for kunnskapsdeling mellom kolleger
- Tilrettelegge for formell og uformell læring
- Etablere og tilpasse læringsverktøy til kunnskapsmål
- Organisering av medarbeiderne støtter opp om gode læringsprosesser for kunnskapsdeling – team, prosjekter, arbeidsgrupper osv.
- Etablert praksis for integrering av nyansatte og ny i stillingen.

Forutsetningen for kunnskap og læring er i følge Jacobsen (2010, 6) å etablere sterk læringskultur, hvor læring og kunnskapsutvikling er tydelig integrert i praktisk forstand på arbeidsplassen.

### **Nettverksbygging**

Ansatte kan bli mer kreative dersom de blir oppmuntret til å bygge nettverk utenfor sine vanlige forretningsnettverk både internt og eksternt, viser en studie som er publisert i *Journal Of Applied Psychology*. Gode nettverk kan bidra til at man sammen kan få til noe bedre, enn man ville klart individuelt (Moolenart 2012, sitert i Agledahl og Nergaard 2014, 9). Mange virksomheter står overfor samme kompetanseutfordringer og kan tjene på å samarbeide om kompetanseutvikling (Mikkelsen og Laudal 2014, 272). Et samarbeid med andre, kan gi både økonomiske- og kapasitet rettede gevinster (Mikkelsen og Laudal 2014, 272). Arenaer hvor ansatte blir invitert til deltakelse både internt i virksomheten og eksternt, kan altså være viktige kilder for å bygge kultur som fremmer innovasjon.



### 2.3.4 Autonomi

Grunnet økt etterspørsel etter innovasjon er kreativitet og høyere engasjement fra ansatte blitt sentralt, og mange virksomheter har beveget seg bort fra rigide organisasjonsstrukturer til å skape mer fleksibel tilnærming. Autonomi defineres som *friheten til å kunne velge de aktiviteter man selv ønsker, hvor det samtidig gis mulighet for å realisere personlige interesser* (Mikkelsen og Laudal 2014, 47). Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å føle at vi har et valg når det gjelder å ta initiativ til og regulere våre handlinger (Reeve 2005, 581). I en kreativ sammenheng innebærer dette muligheten og friheten til å utfolde seg og ta del i kreative prosesser, samt at den som får tildelt friheten ivaretar ansvaret på en moralsk og fornuftig måte. Det finnes mange ulike typer autonomi, hvor vi i vår oppgave har valgt å fokusere på organisatorisk autonomi. *Organisatorisk autonomi* er karakteristisk som et sosialt system og omfatter uavhengighet, frihet, selvstyre, selvorganiserende, samt å leve etter egne regler.

#### **Autonomi fremmer kreativitet**

Forfatterne av boken "Employee- driven innovation", hevder at autonome strukturer har positiv effekt på "innovativ atferd" blant medarbeidere, og at dette er av særlig betydning for idegenerering og entreprenørskap i virksomheten (Høyrup m.fl 2012, 88).

Amabile (1998 sitert i Sandvik mfl. 2015, 119) hevder at nøkkelen til kreativitet i virksomheter er at medarbeiderne har frihet når de arbeider med utfordrende og problemløsende arbeidsoppgaver. I følge Amabile (1998) fremmer autonomi kreativitet, dette fordi frihet i arbeidsutførelse, øker de ansattes indre motivasjon og skaper eierskap (Sandvik mfl. 2015, 119). Frihet vil i stor grad legge til rette for at de ansatte kan løse problemer og utfordringer ved hjelp av kreativ tenking, og besittende ferdigheter (Sandvik mfl. 2015, 120).

#### **Tillit**

Tillit er et viktig element for å kunne utøve lederskap og er bærebjelken i alle gode relasjoner (Graham og Stensaker 2012, 39). Empiriske studier har vist at god tillit i organisasjonen har betydning for de ansattes ytelse i jobben, jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Graham og Stensaker 2012, 40). Jobbautonomi blir en manifestasjon av det å bli vist tillit til, og referer til i hvilken grad ledere og medarbeidere opplever frihet og uavhengighet i jobbutførelsen (Kuvaas 2016, 1).

## 2.4 Rekruttering

Human resource management innebærer ulike aktiviteter, der en av de viktigste aktivitetene er rekruttering. Feilrekruttering er kostbart og kan få svært negative konsekvenser for jobben som skal utføres, samarbeid og arbeidsmiljø (Mikkelsen og Laudal 2014, 140). Rekruttering henger tett sammen med kompetanse, å finne den kandidaten som innehar størst mulig formell og uformell kompetanse til å mestre jobben (Skorstad 2014, 20). Å ansette riktig kandidat står sentralt for organisasjonens suksess. Dette fordi gode og flinke folk er grunnlaget for gode prestasjoner (Mikkelsen og Laudal 2014, 139). For å lykkes med rekruttering må *jobbanalysen* utformes ut fra hvilken kompetanse, personlighet og evner man ønsker at den ansatte skal besitte. Jobbanalyse er den eller de metoder vi benytter for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling (Skorstad 2014, 35). Dersom Telia ønsker flere innovative og kreative ansatte, må jobbanalysen tilpasses dette behovet.

### **Feilansettelse og verktøy for seleksjon**

For å redusere risikoen for feilansettelser som kan skape store kostnader for organisasjonen, står det sentralt å velge en fremgangsmåte som avdekker en persons evner og egenskaper. Situasjonen i arbeidsmarkedet, stillingens karakter, spesielle forhold på arbeidsplassen eller bakgrunn for ansettelsen er faktorer som kan påvirke fremgangsmåten i rekrutteringsprosessen (Iversen 2016, 1). Ved rekruttering av nye medarbeidere man forsøker å forutsi hva en kandidat kan prestere. Ved hjelp av flere verktøy, kan dette bidra til å avdekke nettopp dette (Iversen 2016, 1). Eksempler på disse *seleksjonsmetodene* kan være arbeidsprøver, intelligensstest, personlighetstest, og referansesjekk. Det verktøyet med størst treffsikkerhet viser seg i følge Schmidt og Hunter å være arbeidsprøver (Iversen 2016, 1).

### **Kompetanse og kompetansepotensial**

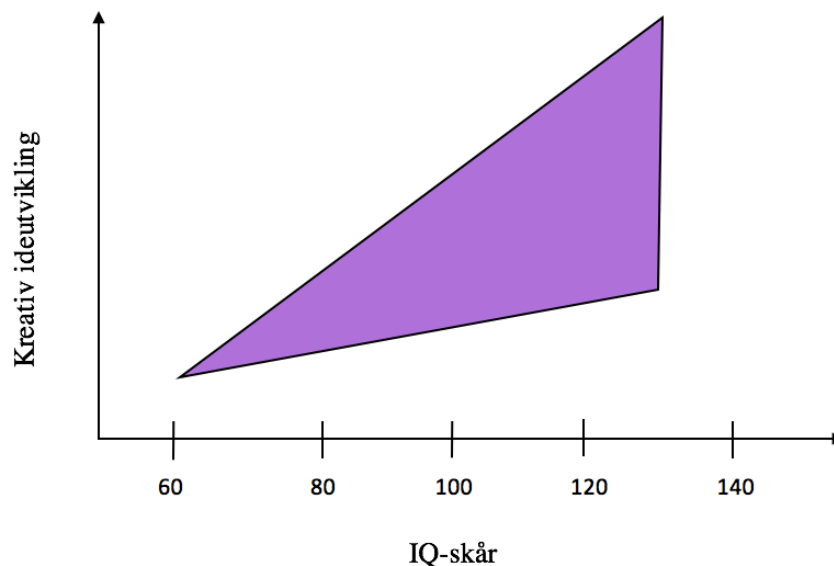
Ved rekruttering vil man legge *kompetanse* og kompetansepotensial til grunn, for å finne den mest egnede kandidaten for jobben. ”Kompetanse er noe som kommer til uttrykk i observerbar atferd” (Skorstad 2015, 31), mens *kompetansepotensial* består av mindre synlige faktorer som personlighet, motivasjon, evner og kunnskap. For en rekrutteringsansvarlig står det sentralt å avdekke både kompetanse og kompetansepotensial gjennom benyttelse av ulike seleksjonsmetoder (Skorstad 2015, 31).

## 2.4.1 Kreative kandidater

Enkelte mennesker har åpenbart større evne og personlighetsmessig talent for å være kreative. Bedrifter må gjennom ansettelser identifisere søkere med kreative evner, hevder BI professor Martinsen. Professoren har gjennomgått forskning på typiske *personlighetstrekk* ved entreprenører, vitenskapsmenn og kunstnere (Andreassen mfl. 2010, 3-4). Professor Martinsen har funnet ut at fellestrekk for alle gruppene av kreative mennesker er at de utviser stor grad av åpenhet for erfaringer. De kjennetegnes også av å ha mye fantasi og stor idérikdom (Forskning 2009). Ledere og organisasjoner kan bygge *interne miljøer* som fremmer ansattes kreativitet ved å sette mål, sette kreativt arbeid som krav, gi tilbakemeldinger, samt belønne ansatte når de oppnår kreative utfall (Deci og Ryan 2000, 55). Å rekruttere kreative kandidater omhandler å finne de personene som forvalter sin kreative ytelse. Disse kandidatene er gjerne gode på å veilede egne målrettede aktiviteter og resultater, ved å iverksette egne standarder og overvåke fremgang mot disse standardene (Vohs og Baumeister mfl. 2003, 13). For å sørge for at man ansetter kreative kandidater, kan man forsøke å gjennomføre kreativitetsfremmende case, slik at man kan måle deres evne til å tenke annerledes og nytt.

### **Forskning på kreativitet**

Forskning tyder på at kreativitet er en kombinasjon av både evnetrekk, temperamentstrekk og dynamiske trekk (Kaufmann og Kaufmann 2015, 159). Studier viser at kreative personer scorer høyt på følgende *personlighetskarakteristika*: selvtillit, aggressivitet og pågåenhet, fleksibilitet, selvaksept, lav på virkelighet av sosiale barrierer og andres meninger, sterk prestasjonsorientering, uavhengighet og standhaftighet samt lavt på introversjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 159). Forskning har vist at personer med høy IQ-score kan ligge enten høyt, middels eller relativt lavt på kreativitet. Omvendt ser det ut til at de som scorer høyt på evne til kreativ tenkning, også scorer høyt på intelligens (Kaufmann og Kaufmann 2015, 160).



Figur 2.4 – Korrelasjon mellom IQ og kreativitet. Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 160)

### **Kreativitet som problemløsning**

For å lykkes med kreative prosesser er det essensielt at medarbeiderne føler seg trygge og frie til å komme med sine tanker, ideer og meninger (Schei og Sverdrup 2011). Kognitiv forskning behandler kreativitet som en type problemløsning. I følge Gardner (1993, 67) er de problemløsere grunnet deres evne til å være proaktive fremfor å være passive, som mange har en tendens til å bli. Kreative mennesker tar gjerne kontroll over situasjonen, fremfor å vente på at andre skal gjøre noe (Gardner 1993, 55). For å kunne utfolde seg kreativt mener Schei og Sverdrup (2011, 67) at man må ha et klima som støtter kreativitet. Samtidig kan det i større grupper som preges av samarbeid, være utfordrende å fremlegge sine tanker og ideer (Schei og Sverdrup 2011, 68). ”For å få frem kreative ideer må deltakerne derfor føle seg frie og uavhengige, og det må skapes et klima hvor individualitet og unikhhet verdsettes og dyrkes” (Nijstad 2009, sitert i Schei og Sverdrup 2011, 67).

## 2.4.2 Kompetente og erfaringsrike kandidater

Flere forskningsrapporter viser at kreativitet ikke eksisterer alene, men vokser ut av hardt arbeid. Det viser intervjuer med mennesker som var blant de dyktigste i kreative yrker. I tillegg til å være kreative hadde de solid fagkunnskap, og hadde jobbet systematisk for å bli kreative (Forskerfabrikken 2015). Det er påvist sammenheng mellom utdanningsnivå og sosiale egenskaper som toleranse, demokratiforståelse og frivillig arbeid (Thune, Olsen og Solberg 2011, 18). I et utvidet innovasjonsperspektiv er disse egenskapene som i høy grad er relevante for innovasjonsevnen. I følge Deci og Ryan (2000, 57) har mennesker et medfødt behov for å forstå hvordan indre og ytre mål kan oppnås, gjennom effektiv samhandling med miljøet. I jobbsammenheng er det avgjørende for motivasjonen å føle at egen kompetanse verdsettes, samt at mestring oppleves. Det er derfor viktig å investere i dyktige medarbeidere, slik at man opprettholder deres motivasjon (Deci og Ryan 1985, sitert i Hetland 2013, 25).

### **Fremtidige behov**

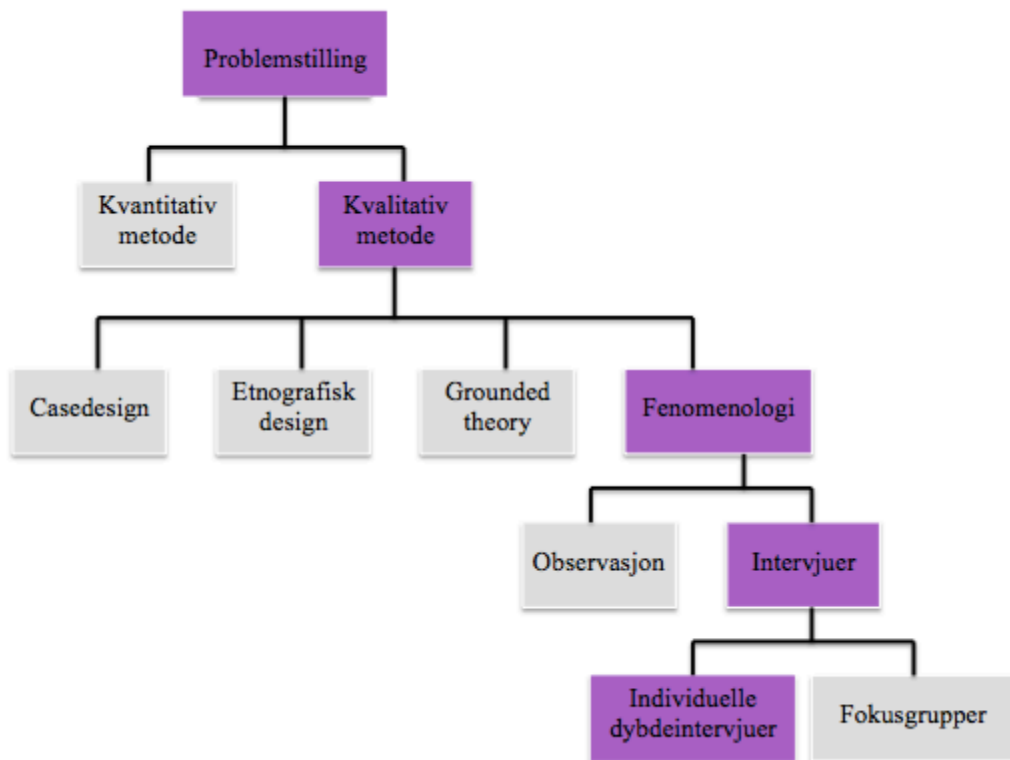
For å avdekke behov i forhold til kompetanse og erfaring, kan det være relevant å gjennomføre analyse av fremtidige kompetansekrav. Fremtidige kompetansekrav kan rettes mot ulike nivå: virksomhetsnivå og medarbeidernivå. På *virksomhetsnivå* vurderer ledelsen hvilken kompetanse de kan få behov for opp mot strategi, samt hva de tror deres kunder, leverandører og myndigheter vil kreve (Mikkelsen og Laudal 2014, 262). Hensikten er å avdekke viktige aspekter i virksomhetens omgivelser, som kan påvirke kompetansekrav (Mikkelsen og Laudal 2014, 262). Kompetansekrav på virksomhetsnivå vil igjen påvirke *medarbeidernivået*. Dette ved eksempelvis krav fra myndighetene til kompetanse i flere bransjer (Mikkelsen og Laudal 2014, 263). I tillegg kan krav fra politiske reformer og kompetansekrav virksomheten selv stiller påvirke behovet (Mikkelsen og Laudal 2014, 263).

### **Lønnsomheten med kompetansestrategi**

I følge Linda Lai (2013, 29) er det sentralt med *kompetansestrategi*. Dette innebærer overordnede beslutninger som kan ha påvirkning på organisasjonen i sin helhet. Formålet er gjerne å tilpasse seg omgivelsene på en bedre måte, for å oppnå best mulig resultat (Lai 2013, 29). En kompetansestrategi viser til i hvilken grad og hvordan en virksomhet med sentrale funksjoner bør satse på kompetanse gjennom følgende tiltak: anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse (Lai 2013, 29). Strategien skal gi mål og retningslinjer for satsing på kompetanse, og danner grunnlaget for tiltaksplaner.

### 3.0 Metode

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 23). Vi skiller primært mellom kvalitativ og kvantitativ metode, hvor vi i vår oppgave har valgt kvalitativ. Valg av metode begrunnes i ønske og behov for dybdekunnskap, og avdekking av underliggende holdninger. Under følger en figur som gir oversikt over de strategiske valg vi har foretatt oss fra utarbeiding av problemstilling, til gjennomføring av forskning. Fargen lilla definerer våre valg basert på fem metodefaser:



Figur 3.1 – Strategiske metodevalg

### 3.1 Kvalitativ undersøkelse

Hensikten med metode er å bringe frem troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2016, 15). Metode fungerer som en strategi på hvordan man skal gå frem for å avdekke et tema, problem eller fenomen (Jacobsen 2016, 15-16).

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode grunnet en eksplorerende problemstilling som krever konsentrasjon om få enheter (Jacobsen 2016, 64). En kvalitativ studie er som regel intensiv, som innebærer å gå i dybden på noen få enheter, og hvor dataene samles inn i form av ord

(Jacobsen 2015, 145). Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når man skal undersøke noe ukjent og som det kan være forsket lite på, men også når man ønsker å forstå disse fenomenene bedre. I vårt tilfelle var det en kombinasjon av både ønske om grundig forskning, samt lite tilgjengelig forskning som var avgjørende for valg av metode.

### 3.2 Undersøkelsesdesign

Det finnes ulike typer design, som passer til ulike typer problemstillinger (Jacobsen 2016, 89). Undersøkelsesdesign handler om hvordan man skal forme og gjennomføre undersøkelsen på best mulig måte for å besvare problemstillingen (Jacobsen 2016, 89). Ulike undersøkelsesmetoder bringer med seg ulike fordeler og ulemper, det står derfor sentralt å velge undersøkelsesopplegg som på best mulig måte ivaretar intern og ekstern gyldighet (Jacobsen 2016, 89). Vi skiller mellom fire ulike undersøkelsesdesign: fenomenologi, grounded theory, etnografi og casedesign. I denne oppgaven har vi valgt å benytte en *fenomenologisk tilnærming*, dette fordi hensikten er å utforske og beskrive informantenes erfaringer og forståelse av fenomenet innovasjon. Fenomenologi er avledet fra det greske ordet "phainestai" som betyr "læren om fenomenene" (Jacobsen 2016, 78). Målet med fenomenologisk metode er å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Jacobsen 2016, 78).

### 3.3 Dybdeintervjuer

Fenomenologisk design er åpen for to hovedtilnærminger, fokusgrupper og dybdeintervju. Da fokusgrupper var vanskelig å gjennomføre grunnet intervjuobjektene arbeidssituasjon, valgte vi å benytte *dybdeintervjuer* (Malterud 2002, 2). Kvalitative intervjuer er den mest brukte måten å samle inn data på, kan benyttes omtrent over alt, og gjør det mulig å skaffe fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 145). Vi skiller mellom to kvalitative intervjutyper, gruppesamtaler og en-til-en intervju. Vi har valgt å benytte *en-til-en intervju* da dette gir fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes følelser, forståelser, erfaringer, meninger og tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 146). Vi ønsket ikke en debattarena slik gruppeintervju legger til rette for, grunnet vårt ønske om å sette den enkelte informant i sentrum. Mellom ytterpunktene strukturert og åpne intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, *semistrukturerte intervjuer*, det er også denne vi benyttet oss av (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2015, 147-148). Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 148). Semistrukturert intervju gir også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, noe vi så på som meget sentralt da vi er uerfarne forskere.

### 3.4 Utvalg

Å velge hvem som skal delta i undersøkelsen er en viktig del av samfunnsforskning. I kvalitativ metode står det sentralt at man kommer inn på personer i målgruppen man ønsker å vite noe om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 113). Under følger oversikt over utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering.

*Utvalgsstørrelse* - Det finnes ingen fasit på hvor stort det kvalitative utvalget bør være, vi har derfor tatt for oss tommelfingerregelen om at ”utvalget skal være stort nok til å belyse vår problemstilling (Kruzel 1999, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 114). Vi valgte å gjennomføre fem intervjuer. Vårt hovedfokus i utvelgelse var å skaffe et relevant utvalg, fremfor mange mindre relevante. Som nevnt valgte vi å basere vårt antall på at utvalget skulle være stort nok til å besvare vår problemstilling. Årsaken til at vi fant fem informanter rimelig, var at det for det første var oddetall. Noe vi så på som sentralt da vi ville unngå splittende undersøkelsesresultater. Videre var vi kun to forskere som skulle innhente informasjon, dette begrenset ressursene vi hadde til rådighet for å innhente informasjonen. Så vidt vi vet, er det heller ikke noen som har hatt tilnærmet lik problemstilling som oss i tidligere forskning. Dette medførte at vi hadde lite retningslinjer på hva vi burde stille spørsmål om, hvor mange vi burde intervjuer, og hvor lang tid det ville ta. For å spare informantene for tid i form av å indentifisere informanter innad i målgruppen, og for å sørge for at vi ikke gikk for omfattende til verks, besluttet vi at fem informanter passet fint til oppgavens størrelse, tid til rådighet og ressurser disponibelt.

*Utvalgsstrategi* - I kvalitative undersøkelser er det vanlig å benytte strategisk utvelgelse av informanter. Dette innebærer at forskerne bestemmer hvilken målgruppe de skal henvende seg til (Patton 1990, sitert i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 117). Vi hadde på forhånd delvis definert målgruppe. For oss var det sentralt å rekruttere informanter fra HR-avdelingen, samt to medarbeidere utenfor HR, for å bekrefte eller avkrefte påstander. Videre spisset vi målgruppen ved å definere at informantene måtte ha arbeidet i virksomheten i mer enn 1 år.



Vi valgte å ta utgangspunkt i et homogent utvalg, hvor vi har valgt personer med liten variasjon i sentrale kjennetegn, for å avdekke de felles, og de ulike erfaringene informantene besitter (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 118). De sentrale kjennetegnene vi la til grunn var yrke, og at de hadde nødvendig kunnskap for å belyse vår problemstilling.

*Rekruttering* - Rekrutteringen kan foregå på flere måter. Vi vil legge frem den metoden vi benyttet, som er presentert av Johannessen, Kristoffersen og Tuft. For å få tak i informanter til individuelt dybdeintervju brukte vi snøballmetoden. *Snøballmetoden* innebærer at forskerne spør personer om de kjenner noen i målgruppen som kan tenke seg å stille til intervju (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 123). Rekruttering av informanter startet en til to uker før intervjuene skulle avholdes. Selv om snøballmetoden er en relativt tilfeldig strategi, hadde vi på forhånd utarbeidet retningslinjer for å sørge for at rekrutteringen var i tråd med målgruppen. Vi satt derfor opp et krav om at tre av informantene skulle tilhøre HR-avdelingen og to informanter skulle arbeide utenfor HR-avdelingen. Snøballmetoden ble for oss den mest effektive metoden, da vi hadde minimalt med kjennskaper i Telia. Å kartlegge hvem som kunne tenke seg å delta uten mange kjennskaper i virksomheten, ville vært krevende både ressurs og tidsmessig. En av forskerne hadde tidligere på året gjennom faglig seminar møtt en ansatt i Telia. Dette ble derfor vårt utgangspunkt. Vedkommende vi hadde kjennskap til fra før, satt oss i kontakt med frivillige ansatte innad i målgruppen, slik at arbeidet med å rekruttere informanter gikk kjapt og effektivt.

### 3.5 Intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 139). Det mest sentrale med en intervjuguide er at den utarbeides i forkant av intervjuet, slik kan man lettere sikrer å at få besvart problemstilling og forskningsspørsmålene. Ved utarbeidelse av intervjuguide, valgte vi å dele den opp i fire faser: rammesetting, kartlegging, nøkkelspørsmål og oppsummering. I rammesettingsfasen gis informantene nødvendig informasjon, slik at informantene får innblikk i tema og sentralt rammeverk. I kartleggingsfasen ønsket vi å få innblikk i hvem informanten er som person, samt stilling og bransjerelaterte tanker knyttet til innovasjon. Denne fasen er sentral for å skape tillit mellom oss og intervjuobjektene. I tredje fase fokuserer vi på spørsmål knyttet opp mot forskningsspørsmål og problemstilling. Dette er den viktigste fasen av intervjuet, da det er her vi avdekker HR-avdelingens arbeid i Telia, som

videre gir oss mulighet til å avdekke korrelasjoner mellom teori og praksis. Vår siste fase, oppsummering, omfatter å samle trådene, stille oppfølgingsspørsmål, samt å gi informanten rom til å tillegge informasjon, eller stille kritiske spørsmål.

### 3.6 Informasjonsskriv

For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Det er vanlig å utforme et informasjonsskriv der man forespør om deltakelse og informerer om studien (Personvernombudet for forskning).

Vårt informasjonsskriv har til hensikt å oppsummere formålet med forskningen, gi nødvendig informasjon om studiedeltakelse, samt informere om personvern. I tillegg har vi lagt ved vår kontaktinformasjon dersom informantene skulle ha spørsmål etter endt intervju.

Informasjonsskrivet bidrar til at informantene mottar nødvendig informasjon, slik at de har forståelse for hva de har deltatt på, og hvordan prosessen fungerer. Vi mener økt informasjon bidrar til å ufarliggjøre deltakelsen, slik at informantene deler oppriktige meninger og tanker.

### 3.7 Intervjuet

Et intervju er gjerne en personlig samtale som foretas i et møte ansikt-til-ansikt mellom den som intervjuer, og den som intervjues (Jacobsen 2016, 147). Med bakgrunn i ny teknologi er det dog mulig å foreta intervjuer gjennom flere kanaler, som eksempelvis gjennom chat, e-post, skype eller telefon (Jacobsen 2016, 147). Vi har valgt å basere vår forskning på *ansikt-til-ansikt intervjuer*. Vi mener dette bidrar til tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen 2016, 147). Videre kan det være enklere å oppfatte reaksjoner og bevegelser som kan bidra til økt helhetsforståelse, i tillegg til mindre distraksjoner. Vi oppsøkte våre intervjuobjekter i deres *naturlige omgivelser*. Det vil si at vi gjennomførte intervjuet i deres respektive kontorlokaler. Årsaken til dette er at vi ønsket å tilpasse oss respondentenes travle hverdag, det var praktisk for oss med tanke på reisevei, kostnadseffektivt, samt at informantene i følge Jacobsen føler seg mer komfortable og avslappet i kjente omgivelser (2015, 243). Vi var to forskere til stede gjennom intervjuene, hvorav en hadde ansvaret for å stille spørsmål, mens den andre observerte og stilte oppfølgingsspørsmål ved behov. Vi mener dette har bidratt til et strukturert og ryddig intervjuform.

### 3.8 Etikk

Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmål om hva vi kan og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 83). De forskningsetiske retningslinjene vi som forskere må ta hensyn til er informatents rett til selvbestemmelse og autonomi, plikt til å respektere informantens privatliv og vårt ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 85). For å ivareta informantenes personvern har vi sørget for at alle mottok nødvendig etikk-rettet informasjon. Deltakerne sto fritt til å ikke besvare spørsmål de opplevde som ukomfortable, og en *personvern-kontrakt* ble opprettet for at deltakerne selv skulle få bestemme om direkte sitater og lydopptak skulle benyttes. Det ble ikke stilt krav til at kontakten skulle signeres. Videre ble deltakerne informert om anonymisering i form av at navn, stilling, alder og kjønn ikke ville bli eksponert i oppgaven. Vårt utvalg består dog av kun fem respondenter, noe som vil kunne by på utfordringer knyttet til anonymisering (Jacobsen 2015, 50). Vi har på bakgrunn av dette valgt å ekskludere data som gjør det lett å identifisere informantene.

### 3.9 Reliabilitet og validitet

Validitet handler om hvorvidt en undersøkelse måler det den er ment å måle, altså i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien, og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 232).

*Validitet* handler om å være bevisst feilkilder, og hvordan dette kan påvirke resultatet. I en intervjusammenheng kan validitet svekkes ved at spørsmålene som stilles er ledende, eller at informanten svarer annerledes enn de ellers ville gjort, grunnet intervjusituasjonen. Det er derfor sentralt å være kritisk til datainnsamlingen. Validitet omhandler i hvilken grad man med utgangspunkt i resultatene fra forskningen, gjør et forsøk på å trekke gyldige slutninger (Store Norske Leksikon 2015). Vi har i vår intervjusituasjon forholdt oss til informantenes arena, noe vi mener har ført til at intervjusituasjonen føles mer komfortabel for informantene. Vi har gjennom besvarelsen vært kritisk til datainnsamlingen, dette fordi informantene kan ha følt seg presset til å snakke fordelaktig om Telia, fremfor å uttrykke egne refleksjoner. For å forsøke å hindre dette har vi vært tydelige på ivaretagelse av anonymitet. Vi benyttet forholdsvis åpne spørsmål slik at informantene kunne respondere som ønsket, samt at vi kun la føringer ved særskilt behov, eksempelvis når intervjuet beveget seg utenfor temaet.

*Reliabiliteten*, eller påliteligheten, omhandler om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir likt resultat. Formålet med å måle reliabiliteten er å avdekke mulige feilkilder (Ringdal 2013, 355). Det kan være utfordrende å sørge for reliabilitet i en intervjusituasjon, dette grunnet ulikheter mellom intervjuene, og fordi man tilpasser seg hver enkelt informant. Dette innebærer at man ikke benytter samme måleinstrument ved hvert intervju. I tillegg er det oss som forskere som fortolker, gjengir data og vurderer reliabiliteten. For å opprettholde reliabiliteten i vår besvarelse var vi nøye på å ordrett gjengi hva våre informanter sier og uttrykker, og tydeliggjøre forskjellen mellom våre utsagn og deres. I følge Kvale og Brinkmann (2009, 192) er kvaliteten på intervjuene, samt gode transkriberinger sentralt for å styrke reliabiliteten. Dette innebærer å unngå fortolkninger og drøfting av direkte utsagn fra informantene. Dette har vi prøvd å unngå ved å stille gode oppfølgingsspørsmål der enkelte sitater og utsagn var uklare. Vi har videre vært nøye på å skille mellom teori og praksis.

### 3.10 Generalisering

Generalisering dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn de man har undersøkt (Jacobsen 2015, 237). Generalisering fra utvalg til populasjon er utfordrende å oppnå i kvalitative undersøkelser da man som regel kun undersøker noen få enheter, og disse enhetene som regel er trukket ut for et bestemt formål (Jacobsen 2015, 237). Dersom man tar populasjon som utgangspunkt for å avgjøre om funnene kan generaliseres, er det rimelig å anta at våre undersøkelser ikke kan generaliseres, da det kun har blitt gjennomført fem dybdeintervjuer. For å kunne generalisere vil vi anbefale å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer på flere informanter i ulike organisasjoner.

### 3.11 Transkribering

Å transkribere betyr å overføre fra tale til skriv (Jacobsen 2015, 201). En skriftlig fremstilling av informasjon kalles for asynkron, og gjør det lettere å bevege seg frem og tilbake i samtalen (Jacobsen 2015, 201). Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2015, 202) beskriver transkribering som en teknisk prosess, men også en tolkningsprosess. Våre transkriberinger omfattet direkte avskrift, med svært lav grad av endring og modifisering. Direkte avskrift av muntlig tale var et strategisk valg, da vi mener dette bidrar til å skaffe helhet, dybde og forståelse av samtalene. Videre var det lettere for oss å benytte direkte sitater når intervjuene

ikke hadde blitt omformulert. Etter å ha gjennomført intervjuene var vi opptatt av å få transkribert, samt overført feltnotatene i elektronisk form så raskt som mulig. Grunnen til dette var at vi ønsket å få med så mye som mulig mens informasjonen lå friskt i minne. Transkribering er også en omfattende jobb som krever full konsentrasjon. Å transkribere alle intervjuene til slutt ville ikke vært hensiktsmessig i form av konsentrasjon og resultat på transkriberingen. Etter at transkribering var gjennomført ble lydopptakene umiddelbart slettet, dette for å opprettholde avtalen i personvern-kontrakten, for å ivareta etiske retningslinjer, samt fordi behovet for å beholde lydopptakene ikke var tilstede. For ivaretagelse av informantens personvern valgte vi før transkriberingen å endre rekkefølgen på informantene. Informant en fikk nytt navn fra to til fem og samme gjelder resten av informantene. Dette grunnet at enkelte av informantene kjente til rekkefølgen på intervjuene. Vi har lagt ved eksempel på transkribert intervju i vedlegg 3. Ved forespørsel vil vi sende resterende transkriberte intervjuer.

### 3.12 Dataanalyse

I følge Silvermann 2006 bør den som samler inn dataene også være den som analyserer og tolker dem (Johannessen, Tufta og Christoffersen 2015, 164). I vår forskning har begge vært tilstedeværende under datainnsamling. Analysen ble derfor gjennomført av begge forskerne. Analysering av innsamlet data har i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufta (2015, 165) to hensikter: 1) organisering etter tema og 2) analyse og tolkning av data. For å organisere data etter tema slik som Johannessen og flere anbefaler, fulgte vi følgende system:

1. *Overblikk* - Det første vi gjorde var å få et helhetsbilde over innsamlede data
2. *Systematisere* - Videre trakk vi frem det som var relevant for forskningsspørsmålene og plasserte informasjonen inn under aktuell forskningsfaktor. Materialet ble organisert ved bruk av tabell. For å skille informantens svar fra hverandre kodet vi tabell rad to med gjenkjennbar bokstav, før vi limte inn informantens refleksjoner.
3. *Hva kommer frem?* - Avslutningsvis gikk vi gjennom dataene for hver faktor, og skaffet oss et innblikk i hva som preget svarene knyttet til de ulike forskningsspørsmålene og tilhørende faktorer.

<b>Faktorer</b>	<b>Informasjon fra informanter</b>
Kultur som tilrettelegger for innovasjon	
Lederutvikling – innovasjon	
Motivasjonsledelse	
Autonomi	
Kunnskapsdeling	
Kreative kandidater	
Kompetente og erfaringsrike kandidater	

*Figur 3.2 – Tabell for organisering av transkribert materiale*

## 4.0 Analyse og drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn og drøfte funnene opp mot overordnet teori.

Først presenteres en tabell som gir oversikt over forskningsresultatene. Videre vil vi gå dypere inn i materien ved å presentere hver faktor knyttet opp mot informantenes utsagn og refleksjoner. Avslutningsvis drøftes funnene opp mot overordnet teori. Vi har i vår oppgave valgt å kombinere analyse, funn og drøfting. Årsaken til dette er at vi ønsket tydelig struktur. Vi mener også at samlet analyse og drøfting vil gjøre det lettere for leser å finne frem, samt skape større grad av helhet og sammenheng i oppgaven. Ved å kombinere funnene med teori, mener vi det tydeligere kommer frem hvilke korrelasjoner forskningen avdekker, og hvilke korrelasjoner det ikke fremkommer dekning for. Gjennom besvarelsen fokuserer vi kun på relevant data, som innebærer datasortering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 207).

I figur 4.1 presenteres kvalitative funn:

<b>Informanter</b>	<b>Kultur</b>	<b>Ledelse</b>	<b>Motivasjon</b>	<b>Autonomi</b>	<b>Kunnskaps- deling</b>	<b>Kreativitet</b>	<b>Kompetanse og erfaring</b>
Informant 1	Ja	Ja	Nei	Ja	Delvis	Delvis	Delvis
Informant 2	Ja	Ja	Delvis	Delvis	Ja	Delvis	Ja
Informant 3	Delvis	Delvis	Delvis	Nei	Delvis	Ja	Delvis
Informant 4	Ja	Delvis	Nei	Ja	Ja	Delvis	Delvis
Informant 5	Ja	Nei	Ja	Delvis	Ja	Ja	Ja

Figur 4.1 – Funn gjennom kvalitativ forskning

Ja → informanten hevder *faktoren bidrar* til å bygge kultur som fremmer innovasjon (gjelder ledelse, motivasjon, autonomi og kunnskapsdeling). Informanten hevder *faktoren bidrar* til å generere kreativitet (gjelder kreativitet, samt kompetanse og erfaring).

Nei → informanten hevder *faktoren ikke bidrar* til å bygge kultur som fremmer innovasjon (gjelder ledelse, motivasjon, autonomi og kunnskapsdeling). Informanten hevder *faktoren ikke bidrar* til å generere kreativitet (gjelder kreativitet, samt kompetanse og erfaring).

Delvis → informanten hevder *faktoren delvis bidrar* til å bygge kultur som fremmer innovasjon (gjelder ledelse, motivasjon, autonomi og kunnskapsdeling). Informanten hevder

faktoren *delvis bidrar* til å generere kreativitet (gjelder kreativitet, samt kompetanse og erfaring).

## 4.1 Kultur

Gjennom innsamlet data kommer det frem av informant 1 at dersom medarbeiderne i Telia griper de muligheter som byr seg, er det absolutt en kultur som legger til rette for innovasjon. Videre påpekte informant 1 at de både har en kultur for innovasjon, men at de også grunnet bransjen de befinner seg i, er tvunget til å tenke innovativt. Informant 2 hevdet at bedriften er stor med mange ledd, og at det derfor til tider kan være vanskelig å føle seg inkludert. På tross av dette hevdet vedkommende at de har en kultur som setter innovasjon på agendaen, og at medarbeiderne gis mulighet til å delta og utfolde seg. Informant 3 og 4 har erfart at de aller fleste blir inkludert og føler seg som en del av kulturen. Dog påpekte de at hvilken avdeling man arbeider i, påvirker i hvor stor grad man får ta del i den overordnede organisasjonskulturen. Tiltak iverksatt i forbindelse med bedring av samarbeid og organisasjonsstruktur, har informant 5 erfart har bedret kulturen betraktelig. Medarbeiderne ble gitt større mulighet til å samarbeide på tvers av avdelingene og større mulighet til å utfolde seg kreativt. Dette har resultert i økt fokus på innovasjon, fortalte informant 5. Flere av informantene hevdet at kulturen fortsatt ikke var helt optimalt med tanke på at tilrettelegging for innovasjon, men at innovasjonskulturen i sin helhet er god. Videre hevdet flere av informantene at det i de ulike avdelinger var forskjellige kulturer. De ga uttrykk for at det innad i den overordnede kulturen, befant seg avdelingsbaserte miljøer.

Eksempel på sitater:

- *“Jeg tenker vi har en god innovasjonskultur til en ganske stor grad, men at den også kan bli veldig mye bedre, vi må bryte ned enda flere siloer”.*
- *“Jeg tror mangfold og team med mennesker som komplimenterer hverandre er det viktigste for å få til enda mer innovative miljøer”*

Ut fra informantenes svar og refleksjoner fikk vi inntrykk av at Telia har en god kultur hvor det er fokus på, samt tilrettelagt for innovativ tenking. I deres bransje står innovasjon sentralt, og i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, 130) kan en kultur som er god, hensiktsmessig og i tråd med organisasjonens målsetting utgjøre konkurransefortrinn. Telia har som mål å ”gjøre avansert teknologi enkelt for sine kunder”, noe som krever å tilpasse seg endringer i



samfunnet, samt innovativ tenking for å gjøre avansert teknologi enkelt for forbrukerne. Vi fikk gjennom våre intervjuer inntrykk av at kulturen i Telia var i tråd med organisasjonens målsetting og derfor kan utgjøre et viktig konkurransefortrinn. Til tross for at informantene uttrykker stor grad av tilfredshet, kommer det samtidig frem at det i enkelte deler av organisasjonen er store forbedringspotensialer. Dette begrunnes av at Telia er en stor organisasjon, som fører til utfordringer knyttet til å treffe alle ledd i organisasjonen. Informantene ga uttrykk for å ha opplevd at organisasjonen hadde utviklet interne subkulturer, noe som er veldig vanlig i større organisasjoner. Dette kan forklare hvorfor enkelte hevdet det var spredning i hvor stor grad de følte kulturen la til rette for innovasjon. Avdelingene i Telia har dannet egne kulturer, som har blitt utviklet innenfor deres organisasjonsmessige sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129). Subkultur er en delkultur eller en undergruppe innenfor organisasjonen, som utvikles gjennom samhandling over lengre periode (Bang 2011, 27-28).

At ulike avdelinger har separate inntrykk av i hvor stor grad organisasjonskulturen legger til rette for innovasjon, skyldes ikke nødvendigvis bare subkulturer. Ut fra informantenes uttalelser kommer det frem at ulike stillinger og arbeidsoppgaver, bevisst eller ubevisst påvirker medarbeidernes frihet og autonomi. Organisasjonen fatter beslutning om hvordan arbeidsoppgavene og stillingene skal utformes, noe som kan påvirke grad av trivsel og samarbeid, som igjen kan påvirke deres forhold til kulturen (Mikkelsen og Laudal 2014, 79). Med bakgrunn i at Telia er en stor virksomhet, kan det være utfordrende å skape kultur som alle føler seg inkludert i. Samtidig kommer det tydelig frem av alle informantene at medarbeidere uansett avdeling gis mulighet til å delta, men at det er opp til hver enkelt å griper mulighetene, som finnes.

Det kan konkluderes med at kulturen i Telia legger til rette innovasjon, og at majoriteten av de ansatte gis mulighet til å delta. Dog hevdes det at virksomheten må arbeide videre med fokus på å inkludere enda flere. At Telia har en kultur som legger til rette for innovasjon ga informantene oss bekreftelse på. Dette ga oss mulighet til å undersøke våre fire underfaktorer: lederutvikling, motivasjon, autonomi og kunnskapsdeling.

## 4.2 Ledelse

Informant 1 utrykte at Telia i all hovedsak gjennomfører generelle lederutviklingsprogram. Dersom enkelte ledere hadde behov utenfor de generelle rammer var det mulig å få skreddersydde program. Hvem som ble tilbudt lederutviklingsprogram med fokus på innovasjonsledelse var hovedsakelig knyttet til den enkelte leders smitteeffekt, samt avkastning for organisasjonen. Informant 2 var tydelig i sin tale og mente at lederutvikling var sentralt for at HR skulle kunne spille en strategisk rolle i innovasjon. Informanten hevdet HR-avdelingen var sentral for å utvikle ledere som setter innovasjon i sentrum. Informant 2 hevdet de ikke hadde lederutviklingsprogram kun fokusert på innovasjon, men at det absolutt var en del av utviklingsprogrammene. Informant 3 og 4 var delvis enig i at HR-avdelingen bidrar til kultur-bygging gjennom innovasjonsledelse. De mente begge at fokuset burde vært større for å få en betydelig påvirkningskraft. Informant 5 kommuniserte at HR-avdelingen per dags dato ikke er i førersetet for å drive opplæring innen innovasjonsledelse. Vedkommende hevdet videre at dersom lederutviklingsprogram skulle ha hensikt, må de rette lederne gis tilgang til kompetansen.

Eksempel på sitater:

- *”Det er ikke HR som skal be medarbeiderne om å være innovative, det er det lederne som må gjøre. Men det er vårt arbeid gjennom lederskapet jeg mener er viktig”.*
- *“Jeg mener enkle verktøy kan fungere godt for å skape et mer innovativt miljø, men lederutviklingsprogrammene trenger ikke være standard-kurs og enveiskommunikasjon”.*

Majoriteten av informantene bekrefter at lederutvikling med fokus på innovasjon var en del av utviklingsprogrammene som tilbys. Informant 1 og 2 var tydelige på at lederutvikling var en viktig kilde til å bygge kultur som fremmer innovasjon. På tross av dette hevdet enkelte av informantene at ikke alle ledere mottar samme tilbud. Informant 1 kommuniserte at ressurser på ledelsesutvikling ofte ble plassert der det mest sannsynlig ville gi størst avkastning.

Lederne er de som i størst grad kan påvirke organisasjonen, kulturen og hver enkelt ansatt. At alle ledere blir inkludert står sentralt for å påvirke til innovasjon innad i organisasjonens subkulturer. I kapittel 4.1 kultur kommer det frem at bedriften består av mange subkulturer. I en stor bedrift som Telia er det mange ledere, dog er det kun nærmeste leder som har daglig

kontakt med de ansatte. Når alle ledere ikke gjennomgår samme lederutviklingsprogram er det rimelig å anta at å påvirke til innovasjon i subkulturene vil være utfordrende.

I følge Kegan og Laheys (2009) kan det være sentralt for bedriften å erkjenne hvilket lederutviklingsbehov de har. På den ene siden var alle informantene enige i at HR-avdelingen ikke var en sterk pådriver for å sende alle ledere på lederutviklingsprogrammer knyttet til innovasjon. På den andre siden var alle enige om at innovasjon i form av endring og utvikling var sentralt i Telecom-bransjen for å sikre økonomisk vekst, og markedsandeler. Vi opplevde derfor at det ikke var samsvar mellom behovet organisasjonen har for nyvinning og innovasjon, og grad av tiltak som ble iverksatt med tanke på å inkludere alle lederne.

Ut fra dybdeintervjuene vi utførte har vi kommet frem til at lederutvikling med fokus på innovasjon er en del av utviklingsprogrammene som tilbys, til en viss grad. Det er derfor rimelig å anta at HR-avdelingen bidrar til å skape kultur som fremmer innovasjon gjennom lederutvikling.

### 4.3 Motivasjon

Gjennom vår datainnsamling kom det frem av informant 1 at selvledelse er dypt forankret i virksomheten. Samtidig hevdet informanten at lederne har et ansvar i forhold til å bidra til at motivasjonen opprettholdes, noe vedkommende hevdet de er gode på. At HR-avdelingen kan påvirke den enkeltes motivasjon, stiller informanten seg noe usikker til. Informant 2 informerte oss om at årlig motivasjonskartlegging og medarbeidersamtaler fungerer godt for kartlegging av motivasjon. Informanten hevdet deres oppfølgings-protokoller, samt undersøkelser bidro til at nærmeste leder enklere kunne opprettholde medarbeidernes motivasjon. Anerkjennelse og følelse av å være en verdifull ressurs hevdet informant 3 har vært en viktig motivasjonsfaktor. Vedkommende hevdet videre at man som enkeltindivid også har et ansvar for å opprettholde motivasjon. Informanten hevdet at selvledelse sto sentralt i vedkommende sin stilling, da nærmeste leder var mye fraværende, men at ros og anerkjennelse fra leder var høyt verdsatt. Informant 4 uttrykker at Telia er gode på å imøtekomme de ulike faktorer medarbeiderne motiveres av, og påpekte at de ansatte gis friheten til å arbeide med ulike prosjekter av eget ønske. Informanten trakk frem arrangementet “innovation days”, og fortalte at slike tiltak bidro til økt motivasjon. Videre forteller vedkommende at HR-avdelingen ofte ansetter ledere med sterk fagkompetanse, fremfor menneskeorienterte ledere, som informanten hevdet ikke har fungert spesielt godt tidligere. I følge informant 5 har Telia iverksatt tiltak som “DISC” som har gjort at man enklere kan imøtekomme de ansattes behov. Videre forteller informanten at lederne tilbys bonuser, noe som har fungert godt for å motivere ansatte i lederstillinger.

Eksempel på sitater:

- *“Jeg tror det handler om å lytte til medarbeideren i det daglige, være tilstede på de ulike arenaene, være der pulsen er, fange opp det som er bra og forsterke det.*

Med utgangspunkt i informantenes besvarelser kommer det frem at fokus på å imøtekomme de ansattes motivasjon står sentralt i Telia, og at ledelsen har iverksatt tiltak for å imøtekomme ulike motivasjonsfaktorer. Derimot fremkommer det usikkerhet omkring HR-avdelingens strategiske posisjon gjennom motivering av de ansatte. I Telia er selvledelse tydelig forankret i kulturen. Sett i forhold til overordnet teori kan det tyde på at de ansatte i all hovedsak styres av indre motivasjonsfaktorer. At medarbeiderne gis friheten til å arbeide med ulike prosjekter etter ønske, stemmer overens med Deci og Ryan (2000, 55) sin teori om at

indre motivasjon oppstår når handlinger er fri fra press, fullt ut selvbestemt og er kompetansegivende. Det fremkom av informant 3 at lederne spiller en sentral rolle for å opprettholde deres motivasjon, dette gjennom at medarbeiderne mottar ros og anerkjennelse for deres arbeid.

Vi fikk inntrykk av at HR-avdelingen bidro til å motivere lederne gjennom bonusordninger og tilstelninger. På en annen siden fremkom det ikke støtte for at HR-avdelingen strategisk bidro til motivasjon av ansatte som ikke innehar lederposisjon. Dette begrunner vi med at informantene som arbeidet utenfor HR-avdelingen ikke opplevde at avdelingen strategisk bidro gjennom tilstedeværelse, samt at informant 3 heller ei opplevde at det var lav terskel for å ta kontakt med HR-avdelingen ved behov. Vi ble heller ikke informert om at motivasjon av ansatte var en del av lederutviklingen. Videre avdekket vi at HR-avdelingen hadde til vane å ansette fagsterke og kompetente ledere fremfor menneskeorienterte. Rekruttering av ledere med sterk evne til å motivere fremkom derfor ikke som viktig kriterie for ansettelse. Årsaken til dette kan være at fagsterke ledere står sentralt for stabil bedriftsutvikling, og at de fagsterke lederne helt tilfeldig ha vist seg å være mindre flinke til å motivere sine ansatte. Det kan også begrunnes i at man tar for gitt at lederne er dyktige på å motivere ansatte, da mange av lederne ofte har lignende erfaring fra tidligere. At det er vanskelig å måle kandidatens evne til å motivere andre under seleksjon, kan også være en påvirkende faktor. Det kan også spekuleres i om ledernes ansvar og oppgaver er såpass omfattende, at å opprettholde ansattes motivasjon, samt at fokus på emosjonell intelligens kommer i annen rekke.

Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at både ansatte og HR-avdelingen har skapt gode arenaer og arrangementer som stimulerer positivt til motivasjon hos mange. Videre fremkom det at å motivere den enkelte medarbeider ikke er en del av HR-avdelingens fokusområder. Dette kan skyldes organisasjonens størrelse, som gjør det mer praktisk at nærmeste leder tar seg av sine ansatte og deres behov. Vi konkluderer med at det ikke er funnet støtte for at HR-avdelingen i betydelig grad, bidrar til å bygge innovativ kultur, gjennom motivasjon.

## 4.4 Autonomi

Informant 1 hadde inntrykk av at det var virksomheten var stort rom for autonomi, men at grad av autonomi kunne variere ut fra stilling og ansvarsområde. Vedkommende poengterte at det i kunnskapsintensive jobber var det nærmest full grad av autonomi, men at det også i disse stillinger kunne variere ut fra lederskap. Vedkommende kommuniserte også at dersom det var stillinger eller avdelinger i organisasjonen med lav grad av autonomi, skyldtes dette mangel på forventningsavklaring. Informant 2 var også enig i at autonomi generelt stod sterkt i organisasjonen. Vedkommende hevdet dog i motsetning til informant 1, at det naturlig var fraværende autonomi i enkelte avdelinger grunnet stillingens natur, fremfor forventningsavklaring. Informant 3 skilte seg ut i sin besvarelse, og hevdet at autonomi sto relativt svakt med mindre man arbeidet i enkelte avdelinger i organisasjonen. Vedkommende hadde selv delvis frihet men ikke rettet mot innovasjon. Informant 4 og 5 var begge enige i at autonomi var viktig, og at frihet generelt sto sterkt i deres hverdag. De hevdet begge at det var sentralt med klare rammer, men at man innenfor disse hadde stor grad av frihet. Informant 4 hevdet videre at noen av systemene var tungrodd og hadde til hensikt å kontrollere ansatte. Vedkommende mente dette hadde negativ effekt på innovasjon, frihet og tillit.

Eksempel på sitater:

- *”Jeg tenker det er viktig at vi kan tilby medarbeider frihet, mulighet til å fatte egne beslutninger og det å kunne påvirke egen arbeidssituasjon”.*

Amabile (1998) hevder at nøkkelen til kreativitet i organisasjoner er at medarbeiderne har autonomi når de arbeider med utfordrende og problemløsende arbeidsoppgaver. Å skape stillinger og arbeid som tilrettelegger for frihet kan dog være vanskelig. HR-avdelingen har sentral mulighet til å tilrettelegge for autonomi, ved utarbeidelse av stillingsinstrukser og jobbanalyser. Ut fra informantenes refleksjoner later det til at Telia Norge i stor grad har klart å utarbeide stillinger og kultur som legger til rette for autonomi, som igjen kan skape innovativt miljø. Informant 2 og 3 poengterte at det i enkelte stillinger og avdelinger var mangel på autonomi. Dette kan begrunnes i at det ikke ligger i stillings natur som nevnt av informant 2 og 5, det kan diskuteres i om det skyldes at ansatte ikke har ønske om en mer autonom hverdag, eller om det skyldes mangel på forventningsavklaring, som informant 1 hevdet.

Kuvaas 2016 hevder at ”jobbautonomi blir en manifestasjon av det å bli vist tillit til, og referer til i hvilken grad ledere og medarbeidere opplever rom for frihet og uavhengighet i jobbutførelsen”. Da flertallet av våre informanter hevdet autonomi stod sterkt i Telia er det også ut fra Kuvaas sitt utsagn, grunn til å anta at tillit er en av de påvirkende faktorene til at autonomi genereres. Selv om informant 4 hadde inntrykk av generelt stor grad av autonomi, hevdet vedkommende at noen av systemene var tungroddede og hadde til hensikt å kontrollere ansatte. Vedkommende hevdet at disse systemene til tider førte til tap av energi, og hindret frihet og autonomi. På en annen side kan man si at kontrollsystemer bidrar til å sikre at risikofaktorer ikke inntreffer. Det fremkommer at tillit står sterk i organisasjonen, men at Telia på den annen side har systemer som har til hensikt å kontrollere de ansatte, noe som støtter oppunder det motsatte av tillit. Det kan dog drøftes i om systemene er utarbeidet for å minimere risiko, fremfor å kontrollere ansatte basert på mistillit. Det kan være hensiktsmessig for organisasjonen å vurdere om nåværende kontrollprosedyrer setter brems for innovasjonen, eller om det bidrar til å redusere risiko.

Gjennom autonomi som verktøy kommer det frem at de fleste ansatte besitter stor grad av frihet og fleksibilitet. Ved å skape stillinger med rom for frihet og selvstyre er det rimelig å anta at HR-avdelingen har bidratt til å skape kultur som legger til rette for innovasjon.

## 4.5 Kunnskapsdeling

I forbindelse med temaet kunnskapsdeling hevdet informant 1 at ulikheter mellom mennesker ofte er det som skaper kreativitet, og som igjen fører til kunnskapsdeling. De har iverksatt ulike tiltak som eksempelvis at ansatte får utdelt tilfeldig lunsjpartner, som skal stimulere til relasjonsbygging på tvers av organisasjonen, samt eksterne tiltak som å leie kontor i ulike ”startup miljøer”. Dette hevdet vedkommende har bidratt til kunnskapsdeling på tvers av avdelingene og stimulert til verdifull kunnskap. De tiltak HR-avdelingen har iverksatt for å legge til rette, samt motivere de ansatte til å delta i ulike arenaer for kunnskapsdeling og sparring har vært en suksess, hevdet informant 2. Informant 3 hevdet det er forbedringspotensial knyttet til å inkludere alle, spesielt med tanke på de som ikke arbeider på hovedkontoret. Dette hevdet informanten videre spesielt gjelder deltidsansatte.

Vedkommende fortalte at det er mange sterke ressurser som arbeider deltid som ikke blir benyttet. At det finnes flere arenaer for kunnskapsdeling i Telia, istemte informant 4 og 5. Informant 4 påpekte også at mye foregår online, da de eksempelvis har utviklere som foretrakk å chatte fremfor personlige møter. Informant 5 hevdet at det å omgås andre er en positiv kilde til kunnskapsdeling hos Telia, og at samarbeid på tvers av avdelingene, samt møte hverandre i ulike settinger har hatt positiv effekt.

Eksempel på sitater:

- *“Å bygge kryssfunksjonelle team og samarbeidskonsultasjoner som inkluderer folk fra ulike forretningsområder, er kanskje det viktigste HR-funksjonen bidrar med”.*
- *“Skal man starte en bedrift om 5 eller 10 år vil man ikke skape bedriften basert på dagens struktur, det vil nok bli mer tverrfaglige team. Jeg tror det er en veldig viktig kilde til innovasjon”.*

Kunnskap omhandler hvordan man tar vare på den informasjonen man tilegner seg gjennom erfaring, og hvordan den bringes videre (Lai 1997, 47). På den ene siden uttrykker informantene at det eksisterer arenaer for å motta og dele kunnskap på tvers av avdelingene. På den andre siden påpeker informant 3 at det nettopp grunnet organisasjonens størrelse, eksisterer utfordringer knyttet til inkludering av de som ikke arbeider i Oslo-området, eller på hovedkontoret. Kunnskapsdeling kan gi flere fordeler, også knyttet opp mot økonomiske gevinster (Mikkelsen og Laudal 2014, 272). Vi fikk inntrykk av at Telia tar vare på kunnskapen i organisasjonen i stor grad, og at det er gode tiltak iverksatt for kunnskapsdeling.



Sosial læringsteori tar utgangspunkt i at et sosialt fellesskap påvirker læringsprosessen, og at individet påvirkes av fellesskapet (Mikkelsen og Laudal 2014, 260). Ved at det gjennomføres eksempelvis “innovation days” eller mindre hverdagslige tilstelninger som “lean coffee”, stimuleres medarbeiderne til å fokusere på innovasjon, som igjen bidrar til å integrere innovasjon i hverdags-mandatet. Det at HR-avdelingen motiverer til deltakelse og legger til rette for kunnskapsdeling, erfarte vi har ført til mer åpen kultur med rom for å prøve og feile, som er viktige faktorer for innovativ kultur. På den andre siden uttrykker informant 4 at flere av medarbeiderne foretrekker å kommunisere via nett. Dette kan føre til at medarbeidere ikke deltar på de tiltak som er iverksatt, og av den grunn ikke gis mulighet til å dele kunnskap med andre utenfor den digitale plattformen. Å inkludere de grupper som vanligvis ikke deltar på ansikt-til-ansikt arenaer, vil kunne bidra til en enda sterkere kultur for kunnskapsdeling, samt sørge for at kunnskapsdeling tydeligere forankres i organisasjonskulturen.

Vi opplever at HR-avdelingen har iverksatt gode tiltak som har hatt innvirkning på kulturen, og at de i stor grad tilrettelegger for kunnskapsdeling internt og eksternt. Samtidig fremkommer det en uenighet mellom våre informanter om tiltakene er tilpasset alle i avdelinger eller kun enkelte. Vi finner det basert på analyse og drøfting, rimelig å anta at HR-avdelingen bidrar til å skape kultur som fremmer innovasjon, gjennom tilrettelegging for kunnskapsdeling og opprettelse av gode læringsstimulerende arenaer.

## 4.6 Kreativitet

Informant 1 hevdet de ikke la kreativitet til grunn ved seleksjon. Vedkommende hevdet dog å tro at innovative kandidater kunne være viktig for innovasjonskulturen. Informanten hevdet det har vist seg effektivt å rekruttere mennesker som komplimenterer hverandre, i tillegg til å rekruttere kreative kandidater. Informant 2 hevdet på lik linje med informant 1 at å rekruttere kreative kandidater har vist seg fornuftig, men at det ikke var en høyt prioritert seleksjonsfaktor. Vedkommende hevdet å ha erfart at kreative nyansatte hadde positiv effekt på de ansattes kreative tenking. Informant 3 og 4 kommuniserte begge at de så på rekruttering av kreative kandidater som sentralt, for å generere kreativitet i organisasjonen. Videre hevdet informant 4 at dersom man skal lykkes med nyvinning, må man ha de riktige menneskene, som er motiverte til å arbeide mot noe nytt og bedre, mennesker som er handlingskraftige, og som gjerne er litt utålmodige. Informant 5 hevdet det var viktig å ansette mennesker som var kreative men også de som bringer de kreative ideer til live. Vedkommende hadde ikke innsikt i om rekruttering av kreative kandidater stod på dagsorden, men poengterte at en av farene ved rekruttering, var å ansette basert på dagens behov fremfor morgendagens behov.

Eksempler på sitater:

- *”En kombinasjon av innovative mennesker, ansatte med ulik kompetanse og erfaring kan skape kreativitet, samt en god kultur”.*
- *”Å ansette kreative mennesker er helt sentralt for å henge med i bransjen, vi trenger kreative hoder”.*

Ut fra vår forskning kom det frem at kreativitet er en faktor som ble verdsatt blant kandidatene under rekruttering. Flere av informantene hadde opplevd positiv påvirkning på medarbeidere når kreative ansatte trådte inn i virksomheten. Det var dog ikke full enighet om kreativitet alene var sentralt. Informant 1 satt ulikhet og mangfold i sentrum, informant 2 hevdet ansatte fra spennende miljøer gjorde viktige forandringer. Videre syntes informant 4 at rent kreative mennesker som i stor grad så muligheter og var handlingskraftig hadde vist seg mest sentralt. Kreativitet er som nevnt et diffust begrep, og hva informantene legger til grunn for kreativitet er derfor også ulikt. Sentrale ord vi plukket opp under dybdeintervjuene som unike, annerledes og forandring preget alle svarene vi fikk, og gir en rød tråd på hva informantene forbandt med kreativitet.

I kapittel 2.0 teoretisk forankring kommer det frem at ansattes samhandling med medarbeidere med unik kompetanse og bakgrunn, eksempelvis fra andre avdelinger, eller organisasjoner, avviker fra sine egne, og er en sentral kilde til kreativ tenkning. I tillegg mener Schei og Sverdrup (2011, 5) at man påvirkes av arbeidsplassens mål, verdier og normer. Teorien støtter opp under informant 1 sitt utsagn. Vedkommende hevder å ha erfart at rekruttering av kreative kandidater var like sentralt som å rekruttere mennesker som komplimenterer hverandre. Vedkommende hevdet at ulikheter ofte skaper gode resultater og at mangfold er viktig for organisasjonsutvikling. Videre tok informant 5 tak i viktigheten av å skape arenaer hvor de kreative ansatte man allerede besitter, kan utfolde seg kreativt med andre i organisasjonen. Informant 4 hevdet også at organisasjonen hadde mange dyktige og kreative ansatte, men som ikke ble brakt frem i lyset. Vi opplevde at flere av informantene mente det var like sentralt å ivareta og bygge de ressursene man har, som å rekruttere nye ansatte.

Ut fra overordnede funn og drøfting kan vi si at å rekruttere kreative kandidater er en sentral faktor for å generere kreativitet i organisasjonen. Videre kom det frem at hvilken kreativ kompetanse, og hvor kreative kandidater man ønsket, måtte samsvare med hva som kjennetegnes for å lykkes i stillingen. Selv om informantene hadde ulike tanker og oppfattelser av kreativitet, istemte de at det innebar noe nytt, annerledes og noen som kunne endre noe til det bedre.

## 4.7 Kompetanse og erfaring

Å rekruttere ulike mennesker med unik kompetanse og erfaring hevdet informant 1 er sentralt, spesielt i en bedrift hvor innovasjon er essensielt for overlevelse i markedet. Når ulike mennesker med ulik kompetanse kommer sammen, hevdet informanten at det skaper et spennende miljø for kreativitet, og kunnskapsdeling. I følge informant 2 er det viktigste å analysere hva som kreves for å være fremgangsrik i stillingen, og hva som kreves for å løse stillingsrelaterte utfordringer og rekruttere basert på denne analysen. Noe informanten mener HR-avdelingen har gjort suksess med tidligere. Vedkommende hevdet at sterk fagkompetanse var viktig i mange av stillingene, og hadde erfart at kompetanse og erfaring ga merverdi for virksomheten. De med mye erfaring, kan ofte være de som har kjørt seg inn i en fast rutine, hevdet informant 3. Videre fortalte informanten at det kan være utfordrende å komme med nye ideer og tørre å satse, dersom man er vant til å gjøre ting på en bestemt måte. I følge informant 4 og 5 er det sentralt med variasjon i de menneskene man rekrutterer. En kombinasjon av kreative og kompetente, samt erfaringsrike mennesker, hevdet de er sentralt for å lykkes med innovasjonsarbeidet. Informant 4 hevdet det handler mye om hvilken kontekst man satt det i. Noen erfaringer er gode å ha med seg og kan være av stor verdi, mens andre erfaringer ikke er det, hevdet informant 4. Organisasjoner har behov for de som er kompetente og som kjenner bransjen, samtidig som det er sentralt å ha de som stiller spørsmål og ser på ting annerledes, hevdet informant 5.

Eksempel på sitater:

- *“Jeg tror at dersom du ansetter de med mest erfaring, vil du også få de som har kjørt seg inn i en fast rutine, men de med lite erfaring kan komme med nye ideer, og tenker kanskje ikke på samme rutinepregede måte”.*
- *“Vi trenger de som tenker annerledes, men også de som er kompetente”.*

På et virksomhetsnivå er det sentralt at ledelsen gjør en vurdering av hvilken kompetanse organisasjonen kan få behov for, dette sett i sammenheng med organisasjonens strategi, samt hva deres kunder, leverandører og myndigheter kan komme til å kreve (Mikkelsen og Laudal 2014, 262). På den ene siden fremkom det av informant 2 at fokus på fremtidige behov har vært suksess. Det fremkommer av andre informanter at ansettelse av fagsterke mennesker har fungert svært godt i organisasjonen, da de har bidratt med kompetanse og erfaringer som har bidratt til risikoreduksjon, samt bransjesentrale erfaringer. På den andre siden uttrykkes det at

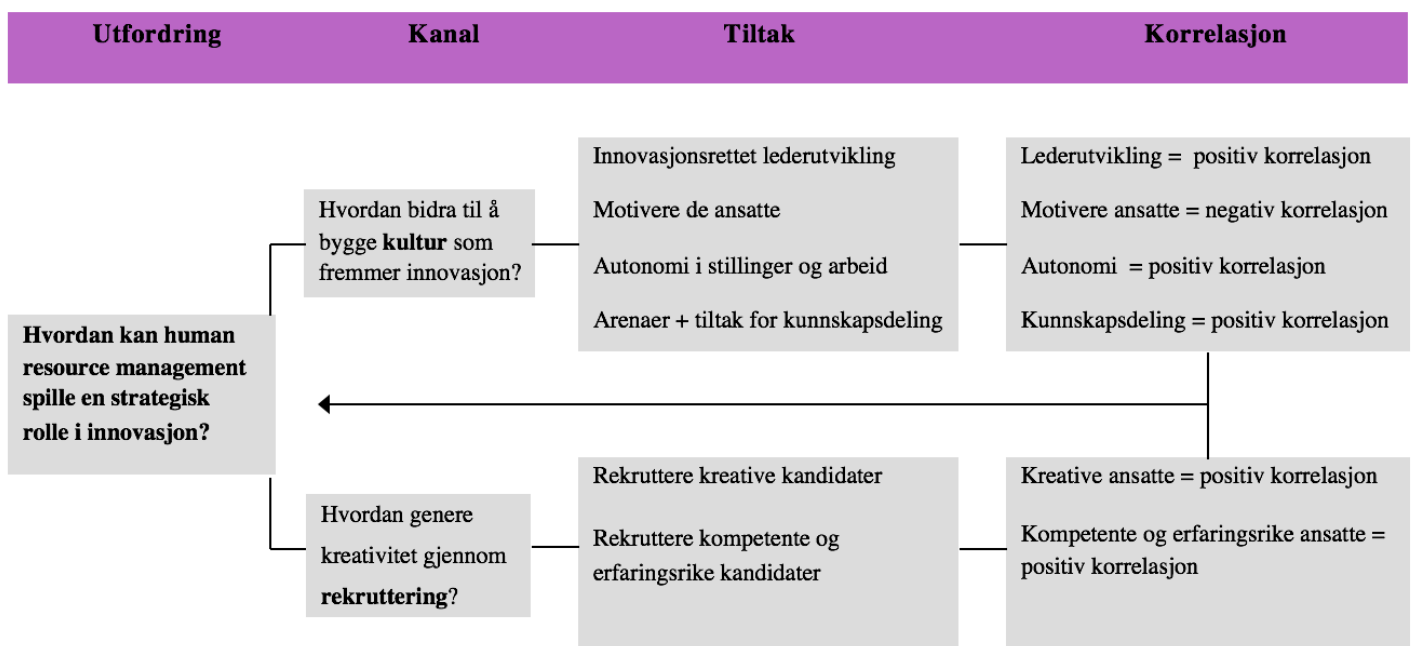
kompetente og erfarne medarbeidere ikke nødvendigvis bare bringer med seg fordeler. Enkelte informanter hevdet at medarbeidere med mye kompetanse og erfaring, ofte har faste rutiner de kan føle er vanskelig å arbeide utenfor.

Hetland (2013, 24) hevder det er viktig å investere i de ansatte slik at alle får benyttet evner og ferdigheter, og at det vil bidra til mestring og trivsel. Enkelte av informantene hevdet organisasjonen måtte arbeide mer med å tilrettelegge for at taus kunnskap ble eksplisitt, slik at ansattes unike kompetanse kunne benyttes. Fremfor å rekruttere ansatte som tenker annerledes, kunne det vært lønnsomt å heller praktisere jobbrotasjon eller stillingsrotasjon. Dette gjør at man må utfordre seg selv, og at man får større forståelse for organisasjonen som helhet. Det uttrykkes uenighet mellom informantene rundt i hvor stor grad kompetanse og erfaring er sentralt for å lykkes med innovasjon. Vi opplevde at kompetanse som verktøy for å bidra til kreativ tenking, ble sett på som generelt positivt av informantene, men at ikke all erfaring og kompetanse ble sett på som sentral, og til og med til tider bremsende for innovasjon.

Vi satt igjen med inntrykk av at kompetanse var viktig både i Telia og bransjen generelt, og at HR-avdelingen kunne bidra til kreativ tenking i noen grad, gjennom rekruttering av kompetente og erfaringsrike ansatte. Sett i sammenheng med at Telecom bransjen har sterk konkurranse og kompetansen til å finne nye smarte løsninger står sentralt for å overleve, mener vi det er grunn til å anta at kompetente ansatte er sentralt i virksomheten.

## 5.0 Konklusjon

Som nevnt innledningsvis, har det hverken vært ønskelig eller mulig å etablere et helt konkret svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Ut fra teori, analyse, funn og drøfting er det dog mulig å samle trådene med det formål å peke på sentrale faktorer som bringer forståelse. Vi har utarbeidet en figur som viser hvilke korrelasjoner vi har funnet gjennom vår forskning. Utfordring representerer problemstillingen, kilde henviser til forskningsområde innenfor problemstillingen, tiltak representerer de faktorene vi har valgt å studere for å besvare oppgaven og korrelasjonen viser hvilke tiltak som har vist seg å spille en strategisk rolle i innovasjon.



Figur 5.1 – Korrelasjon mellom problemstilling og tiltak

Som oppsummert har vi kommet frem til gjennom kvalitative dybdeintervjuer at alle våre faktorer, bortsett fra motivasjon er viktige kilder til hvordan human resource management kan spille en strategisk rolle i innovasjon. Det er ikke funnet støtte for at motivasjon er et sentralt verktøy for HR-avdelingen, og derfor ikke i denne oppgaven sett på som bidragsfaktor.

Oppsummert kan vi si at det er positiv korrelasjon mellom følgende tiltak og hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon:

- Utarbeidelse, samt inkludering av ledere i innovasjonsrettet lederutviklingsprogram
- Bidra til autonomi i stilling og arbeid

- Utarbeide arenaer, oppmuntre, og legge til rette for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen
- Strategisk rekruttering av kreative kandidater
- Strategisk rekruttering av kompetente og erfaringsrike kandidater

Vi ønsker å presisere at vår forskning kun omfattet en virksomhet, og at andre forskere vil kunne få andre resultater ved å studere nye bransjer og organisasjoner. Under følger bredere redegjørelse for hver faktor:

*Kultur* - For å kartlegge hvilke av våre faktorer som viser seg å kunne påvirke til en innovativ kultur, sto det sentralt å kartlegge hvorvidt Telia innehar en innovativ kultur eller ei. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av, samt bekreftelse på at kulturen i organisasjonen la til rette for innovasjon. HR-avdelingen var samstemte om viktigheten av innovasjon og alle informantene var enige i at kulturen i Telia la til rette for kreativitet og nyskapning. Vi konkluderer derfor med at Telia innehar en kultur som i stor grad fremmer innovasjon og kreativ tenking.

*Ledelse* - Gjennom vår forskning avdekket vi at Telia gjennomførte lederutvikling med fokus på innovasjon til en viss grad. HR-avdelingen har begrensede muligheter til å treffe hver enkelt medarbeider i organisasjonen. Å utvikle, samt trene opp toppledere og mellomledere er derfor en sentral kilde til hvordan HR-avdelingen kan påvirke til mer innovativ kultur. Det var HR-avdelingens arbeid gjennom utvikling av organisasjonens ledere, som viste seg sentral for at HRM skal kunne spille en strategisk rolle i innovasjon.

*Motivasjon* - Gjennom dybdeintervjuer fant vi ut at å avdekke, samt tilfredsstille medarbeidernes motivasjon var nærmeste leders ansvar. Informantene ga ikke uttrykk for at motivasjon var et spesielt høyt fokusområde i lederutviklingsprogrammet, ei heller at å ansette menneskeorienterte ledere var like sentralt som å ansette fagsterke ledere. Ut fra våre kvalitative dybdeintervjuer erfarte vi at motivasjon var vanskelig for HR-avdelingen å påvirke, og at det derfor ikke er en faktor som bidrar til å bygge kultur som fremmer innovasjon.

*Autonomi* - Amabile (1998) hevder nøkkelen til kreativitet i organisasjoner er at organisasjonen gir medarbeiderne autonomi. Påstanden ble bekreftet av informantene som hevdet autonomi sto sterkt i Telia, og ga mulighet til kreativ tenking. Informantene hadde

inntrykk av at HR-avdelingen skapte miljø med fokus på autonomi, samt arbeidsoppgaver og stillinger som tilfredstilte individenes frihetsbehov. Dog kom det frem at grad av autonomi kunne variere fra avdeling til avdeling. Vi satt igjen med inntrykk av at HR-avdelingen kan påvirke organisasjonskulturen gjennom å utarbeide stillinger som legger til rette for autonomi, samt videreformidle viktigheten av autonomi for lederne, slik at autonomi blir forankret i alle ledd.

*Kunnskapsdeling* - Informantene hevdet det var utarbeidet gode interne og eksterne arenaer for kunnskapsdeling. Dog opplevde vi noe uenighet om hvorvidt arenaene var passende og innbydende nok til å inkludere alle. Vi fikk inntrykk av at HR-avdelingen gjennom utvikling av arenaer, gi støtte til ledere og medarbeidere til å drive aktiv kunnskapsdeling, og oppmuntre til deltakelse, bidro til å skape kultur som fremmer innovasjon. Vi fant det rimelig å anta at HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon, gjennom å legge til rette for og oppmuntre til kunnskapsdeling.

*Kreativitet* – På den ene siden var våre informanter samstemte i deres konklusjon om at rekruttering av kreative mennesker var sentral faktor for å generere kreativitet i organisasjonen. På den andre siden hadde informantene klart ulike oppfatninger av kreativitet, noe som er vanlig da det kan være vanskelig å definere. Informantene ga klart uttrykk for at rekruttering av kreative mennesker har vist seg å ha positiv effekt. Vi kan derfor konkludere med at det er positiv korrelasjon mellom rekruttering av kreative kandidater, og hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon.

*Kompetanse og erfaring* – Gjennom vår forskning erfarte vi at kompetanse og erfaring ikke alltid var en betydelig fordel. Informantene hevdet det kunne bremse åpenheten for endring og mulighet til å se andre løsninger. På en annen side var informantene enige om at det i bransjen var behov for kompetente ansatte for å sikre økonomisk vekst, og overlevelse i en bransje preget av kontinuerlig endring. Totalt sett erfarte vi at å rekruttere ansatte med spesiell kompetanse og mye erfaring, spilte en sentral rolle i organisasjonen. Vi fant positiv korrelasjon i vår forskning mellom rekruttering av kompetanse for å generere kreativitet.



## 5.1 Anbefaling til videre forskning

Vi har gjennom bachelorskrivingen oppdaget at det har blitt gjennomført lite forskning på koblingen mellom innovasjon og HR. Dersom vi skulle forsket videre på hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjonsprosesser, ville vi benyttet mer tid og ressurser på å intervju flere informanter, samt observere i større grad. Videre kan det være interessant å studere ulike virksomheter, i ulike bransjer. Gjennom forskningen avdekket vi et skille mellom oppfatninger og holdninger mellom de ulike avdelingene. Det kan være interessant å forske videre på årsaken til at disse skillene har oppstått. Videre ville det vært spennende å inkludere andre faktorer i studiet, som blant annet strategisk HRM, åpenhet, tillit og inkludering. Vi håper andre fortsetter å belyse fenomenet innovasjon, samt ønsker å avdekke enda flere koblinger mellom HR-avdelingen, og deres påvirkningsmuligheter til et mer innovativt samfunn.

## 6.0 Epilog

Vi har i vår bacheloroppgave tatt for oss temaet innovasjon og har gjennom fem dybdeintervjuer hos Telia, forsøkt å avdekke sentrale områder knyttet til hvordan human resource management kan spille en strategisk rolle i innovasjon. I lys av fenomenologisk tilnærming kan denne oppgaven sees på som en delforståelse, som vi tar med oss videre i søk etter større helhetsforståelse som blivende HR-medarbeidere. Oppgaven har gitt oss større grad av forståelse, men også gjort oss mer nysgjerrige. Til videre forskning vil det kunne være interessant å studere enda flere bedrifter, og inkludere flere informanter per bedrift for å se de store sammenhenger i bransjen og i HR-yrket generelt.

Å skrive en bacheloroppgave i et semester hvor andre emner tok opp tid, plass og konsentrasjon har ikke bare vært lett. Vi har arbeidet hardt over mange måneder og er stolte av hva vi har fått til med vår bacheloroppgave. Vi føler oppgaven er en god avslutning på studiet, og håper flere velger å forske på sammenhengen mellom HR og innovasjon.

## 7.0 Litteraturliste

- Aasen, Tone Berg. 2009. *Innovasjon i forretningsorganisasjoner: forskningsperspektiver og forskningstilnærminger*. Lesedato 28. januar 2017: [http://sos6505-v09.wikispaces.com/file/view/Innovasjon%20i%20organisasjoner%20 %20forskning.pdf](http://sos6505-v09.wikispaces.com/file/view/Innovasjon%20i%20organisasjoner%20%20forskning.pdf)
- Agledahl, Terje og Svein Nergaard. 2014. "Nettverk: et rom for læring". Paper presentert på strategi for etter- og videreutdanning for PP-tjenesten, Norge, Gardermoen, oktober 15-16. Lesedato 7. mars 2017: <http://www.statped.no/globalassets/om-statped/sevu-ppt/pptleder14/hk-sevuppt-nettverk-agledahl-neergaard.pdf>
- Andreassen, Tor W. mfl. 2010. "Forskningsnytt fra Handelshøyskolen BI". *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2010(1). Lesedato 10. mars 2017: <https://www.magma.no/forskningsnytt-fra-handelshoeyskolen-bi>
- Arbeidslivet. Medarbeiderdrevet innovasjon. Lesedato 28. januar 2017: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baumeister, Roy, Jennifer Campbell, Joachim Krueger og Kathleen Vohs. Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Association for psychological science*, 2003(4). Lesedato 24. februar 2017: <http://assets.csom.umn.edu/assets/71496.pdf>
- Bessant, John, Keith Pavitt og Joe Tidd. 2005. *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3. utg. John Wiley & Sons, Ltd
- Christoffersen, Line & Asbjørn Johannessen. 2012. *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. 1. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 2000. “*Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*” University of Rochester, 25:54-60. Lesedato 30. januar 2017: <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. Hva er innovasjon? Lesedato 27 januar 2017: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. Verktøy og modeller. Lesedato 27. januar 2017: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/verktoy-og-metoder>
- Farbrot, Audun. 2008. “Lederutvikling uten mål og mening”. Forskning. Lesedato 13. mars 2017: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-okonomi-pedagogiske-fag-sosiale-relasjoner/2008/04>
- Fabrot, Audun. 2009. “Oppskrift på mer kreativitet”. Forskning. Lesedato 6. mars 2017: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-abc-i-naeringsliv-innovasjon-oppfinnelser/2009/12/oppskrift-pa-mer>
- Forskerfabrikken. Kreativitet krever kunnskap. Lesedato 20. mars 2017: <https://www.forskerfabrikken.no/kreativitet-crever-kunnskap/>
- Gardner, Howard. 1993. *Creating minds*. 1. utg. New York: BasicBook.
- Graham, William E. og Inger Stensaker. 2012. “Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser”. *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2012(8)39-48. Lesedato 12. februar 2017: <https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>
- Hetland, Hilde. 2013. Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2013(3):18-25. Lesedato 20. mars 2017: <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

- Høyrup, Steen, Kirsten Møller, Maria Bonnafous-Boucher, Cathrine Hasse og Maja Lotz. 2012. *Employee- driven innovation: a new approach*. 1. utg. Palgrave Macmillan.
- Iversen, Ole. 2016. Treffsikkerheten ved rekruttering. Assessit AS og Handelshøyskolen BI, 10. mai. Lesedato 3. april 2017:  
<http://www.oleiversen.no/resources/Treffsikkerheten%20ved%20rekruttering100516.pdf>
- Jacobsen, Cathrine Filstad. 2010. "Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur". *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2010(3). Lesedato 5. februar 2017:  
<https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, John. 2017. "Hvorfor mange ikke liker kreativitet". *Finansavisen*, 25.mars
- Jacobsen, Stig-Erik. 2016. *Innovasjon er mer enn profittmaksimering*. Bergens Tidende innsikt, 05.september. Lesedato 27. januar 2017: <http://innsikt.bt.no/innovasjon-er-mer-enn-profittmaksimering/>
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2008. Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2008(1). Lesedato 19. mars 2017: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kegan, Robert og Lisa Lahey. 2009. *Immunity to Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. Lesedato 2. februar 2017: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Kuvaas, Bård. 2016. Tar du sjansen på tillit? Handelshøyskolen BI, 11. juli. Lesedato 12. februar 2017: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/07/tar-du-sjansen-pa-tillit/>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, Linda. 1997. *Strategisk kompetansestyring*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerdahl, Erik og Per Finne. 2007. *Slagkraft: Håndbok i idéutvikling*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mackay, Adrian. 2007. *Motivation: Ability and Confidence Building in People*. 1. utg. Amsterdam: Elsevier.
- Malterud, Kirsti. Kvalitative metoder i medisinsk forskning *Tidsskrift i den norske legeforening*, 2002(25). Lesedato 23. februar 2017: <http://tidsskriftet.no/2002/10/tema-forskningsmetoder/kvalitative-metoder-i-medisinsk-forskning-forutsetninger-muligheter>
- Mikkelsen, Aslaug & Thomas Laudal. 2014a. *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, Aslaug & Thomas Laudal. 2014b. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Mæland, Jørild. 2014. "Innovasjon og innovasjonskonkurranser". *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2014(6):88-94. Lesedato 28. januar 2017:  
<https://www.magma.no/innovasjon-og-innovasjonskonkurranser>
- Nesta. *Understand how innovation works*. Lesedato 27. januar 2017:  
<http://www.nesta.org.uk/resources/understand-how-innovation-works>
- Nærings og handelsdepartementet. 2012. Norge 2020: kapittel 3, Kompetanse og utdanning. Lesedato 21. april 2017: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/norge-2020/id675850/?q=norge%202020>
- Personvernombudet for forskning. Hva må jeg informere om? Lesedato 5. mars 2017:  
[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon\\_samtykke/informere\\_om.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html)
- Reeve, Johnmarshall. 2005. *Understanding motivation and emotion*. 5. utg. Hoboken, United states of America: John Wiley & sons.
- Regjeringen. Forskning og utvikling for økt innovasjon. Lesedato: 22 januar 2017:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/forskning-og-utvikling-for-okt-innovasjo/id526804/>
- Regjeringen. Norske våghalser. Lesedato 18. april 2017:  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norske-vaghalser/id749934/>
- Regjeringen. Hva er innovasjon? Lesedato 27. januar 2017:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, Alexander Madsen, Paul Gooderham, Siri Terjesen og Bjarne Espedal. 2015. "Hvem vegrer seg mest for kreativitet?" *Tidsskrift for universitetsforlaget idunn*, 2015(2)111-

122. Lesedato 5. februar 2017:  
[https://www.idunn.no/beta/2015/02/hvem vegrer seg mest for kreativitet norske eller amerikan?languageId=2](https://www.idunn.no/beta/2015/02/hvem_vegrer_seg_mest_for_kreativitet_norske_eller_amerikan?languageId=2)
- Schei, Vidar og Therese E. Sverdrup. 2011. "Når kreative team mangler kreativitet". *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011(6):67-72 Lesedato 28. januar 2017:  
<https://www.magma.no/nar-kreative-team-mangler-kreativitet>
- Scholl, W. & P. Heisig. 2004. *Delphi study on the Future of Knowledge Management: Overview of the Results*. 2. utg. Springer - Verlag Berlin Heidelberg.
- Skorstad, Espen. 2014a. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skorstad, Espen 2014b. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Store Norske Leksikon. 2015. "Innovasjon". Lesedato 27. januar 2017:  
<https://snl.no/innovasjon>
- Store Norske Leksikon. 2015. "Validitet". Lesedato 15. april 2017: <https://snl.no/validitet>
- Store Norske Leksikon. 2016. "Nobelprisen". Lesedato 5. april 2017:  
<https://snl.no/Nobelprisen>
- Sundbye, Live Marie Toft. 2012. *Kulturelle faktorer*. Markedsføring og ledelse 1: Nasjonal digital læringsarena (NDLA). Lesedato 11. april 2017:  
<http://ndla.no/nb/node/75328?fag=52293>
- Sveiby, Karl-Erik. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4):344-358. Lesedato 15. mars 2017:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14691930110409651>



Sverdrup, Therese E. og Tom Georg Olsen. 2015. "Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten". *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2015(7):68-75. Lesedato 3. februar 2017:

<https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

Telia. I samfunnet. Lesedato 25. januar 2017: <https://telia.no/om-telia/samfunnsansvar>

Telia. Selskap og historie. Lesedato 25. januar 2017: <https://telia.no/om-telia/selskapet>

Tune, Tara, Dorothy S. Olsen og Espen Solberg. 2011. *Kompetanse for innovasjon*. NIFU rapport, 45/2011. Lesedato 01.april 2015

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282045/NIFUrapport2011-45.pdf?sequence=1>

# Vedlegg

## Vedlegg 1, Intervjuguide: HR-avdelingen

### Fase 1: Rammesetting

Forskere:	Presentere oss med fullt navn
Studieløp:	Høgskolen Kristiania, Bachelor i HR og personalledelse
Studiets hensikt:	Gjennomføre kvalitative undersøkelser for å finne ut av hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon. Avsluttende oppgave på studiet.
Anonymitet:	Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og undersøkelsen er anonym. Videre lurer vi på om du kan signere denne kontrakten som gir oss tillatelse til å benytte lydopptak, samt direkte sitater.
Informasjonsskriv:	Gå gjennom informasjonsskrivet

### Fase 2: Kartlegging

1. Hvem er du?
  - Hva fikk deg til å søke jobb hos Telia?
2. Hvilke ansvar og oppgaver følger din stilling?
3. Hva forbinder du med begrepet innovasjon?
4. Hvor sentralt står nyskaping og innovasjon for å lykkes i deres bransje?

### Fase 3: Nøkkelspørsmål

1. Hvordan syns du Telia har håndtert de innovasjonsprosesser dere har vært i gjennom?
  - Hva kunne Telia gjort annerledes i de innovasjonsprosessene dere har vært i gjennom?
2. Har dere tidligere møtt på betydelige hindringer i innovasjon?
3. Mener du dere har en kultur som i stor grad legger til rette for innovasjon?
  - Hvorfor, hvorfor ikke?
  - Hvordan skapte dere innovasjonskulturen?
4. Hvordan fungerer deres innovasjonsarbeid i praksis?
  - Jobber dere sammen eller individuelt?

- Jobber dere bevisst med innovasjon?
5. Kreativitet er ofte forbundet med å være suksessfaktor i innovasjon, hva mener du om dette?
  6. Hvordan får dere de ansatte til å benytte sin kompetanse og erfaring til å tenke innovativt?
  7. Er det spesielt innovative ansatte eller kompetente ansatte med mye erfaring som har vist seg å være mest innovative?
  8. Mener du rekruttering av innovative og kreative kandidater er viktig for innovasjonskulturen i bedriften?
  9. Mener du rekruttering av mennesker med unike ferdigheter eller kunnskaper er viktig for innovasjonskulturen?
  10. I hvilken grad mener du HR-avdelingen i Telia er sentral for å lykkes med innovasjon?
  11. I hvilken grad vil du si medarbeiderne i Telia gis mulighet til å delta i initiativ, planlegging og gjennomføringsfaser ved innovasjon?
  12. Er innovasjonsledelse en del av lederutviklingsprogrammet deres?
    - Hvorfor, hvorfor ikke?
    - Hvordan mener du dere, på bedre måte kunne inkludert innovasjon i lederutvikling, for å generere større grad av medarbeiderdrevet innovasjon?
  13. I de fleste jobbsammenhenger spiller motivasjon en sentral rolle, også i innovasjon.
    - Hvordan imøtekommer dere de ulike faktorene de ansatte motiveres av?
    - Fokuserer dere på kollektiv eller individuell motivasjon?
    - Står motivasjon av medarbeiderne sentralt i HR-avdelingens arbeidsoppgaver?
  14. I hvor stor grad mener du autonomi til å tenke innovativt preger hverdagen til medarbeiderne i virksomheten?
    - Står mulighetene til frihet og fleksibilitet sterkt i virksomheten?

#### **Fase 4: Oppsummering**

1. Hvordan mener du HR-avdelingen gjennom ledelse av menneskelige ressurser best kan spille en strategisk rolle i innovasjon?
2. Hva mener du skal til for å lykkes med fremtidig innovasjon her hos dere?
3. Hva mener du er fordelene med å ha fokus på innovasjon?
  - Hva kan eventuelt være ulempen?
3. Noe du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 2, Intervjuguide: medarbeiderne

### Fase 1: Rammesetting

Forskere:	Presentere oss med fullt navn
Studieløp:	Høyskolen Kristiania, Bachelor i HR og personalledelse
Studiets hensikt:	Gjennomføre kvalitative undersøkelser for å finne ut av hvordan HRM kan spille en strategisk rolle i innovasjon. Avsluttende oppgave på studiet.
Anonymitet:	Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og undersøkelsen er anonym. Videre ønsker vi at du signerer denne kontrakten som gir oss tillatelse til å benytte lydopptaker samt direkte avsnitt.
Informasjonsskriv:	Gå gjennom informasjonsskrivet

### Fase 2: Kartlegging

1. Hvem er du?
  - Hva fikk deg til å søke jobb hos Telia?
2. Hvilke ansvar og oppgaver følger din stilling?
3. Hva forbinder du med begrepet innovasjon?
4. Hvor sentralt står nyskaping og innovasjon for å lykkes i deres bransje?

### Fase 3: Nøkkelspørsmål

1. Hvordan synes du Telia har håndtert de innovasjonsprosesser dere har vært i gjennom?
  - Hva synes du Telia kunne gjort annerledes i de innovasjonsprosessene dere har vært i gjennom?
  - Ble du inkludert i forrige innovasjonsprosess?
2. Mener du dere har en kultur som i stor grad legger til rette for innovasjon?
  - Hvorfor, hvorfor ikke?
  - Finnes det arenaer for kunnskapsdeling og idémyldring du får delta i?
3. Kreativitet ses ofte på som suksessfaktor i innovasjonsprosesser, hva tenker du om dette?

4. Mener du rekruttering av innovative og kreative kandidater er viktig for innovasjonskulturen i bedriften?
  - Hvorfor, hvorfor ikke?
  - Hvordan gis du mulighet til å utfolde deg kreativt?
  - Mener du rekruttering av innovative ansatte fremfor kompetente og erfaringsrike ansatte er viktigst for innovasjonskulturen?
5. I hvilken grad mener du HR-avdelingen i Telia er sentral for å lykkes i en innovasjonsprosess?
  - Har du inntrykk av at HR-avdelingen jobber aktivt med innovasjon?
6. Vil du si medarbeiderne i Telia får mulighet til å delta i initiativ, planlegging og gjennomføringsfaser ved innovasjon?
7. Setter din nærmeste leder innovasjon i sentrum?
  - Hvordan kommer dette til uttrykk?
  - Vil du påstå at ledelsen er flinke til å kommunisere ønske om at ansatte skal tenke innovativt?
8. I de fleste jobbsammenhenger spiller motivasjon en sentral rolle, også i innovasjon. Hva motiverer deg, og hva skal til for at du motiveres til å bidra til innovasjon og nyskaping?
  - Er det kun nærmeste leder som aktivt bidrar til å motivere deg, eller spiller HR-avdelingen en sentral rolle med tanke på motivasjon?
9. I hvor stor grad preger autonomi til å tenke innovativt, hverdagen din?
  - Står muligheten til frihet og fleksibilitet sterkt i virksomheten?

#### **Fase 4: Oppsummering**

1. Hvordan mener du HR-avdelingen gjennom ledelse av menneskelige ressurser best kan spille en strategisk rolle i innovasjon?
2. Hva mener du skal til for å lykkes med fremtidig innovasjon her hos dere?
3. Hva mener du er fordelen med å ha fokus på innovasjon?
  - Hva kan eventuelt være ulempen?
5. Noe du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 3, Intervju-referat

### Intervju, transkribering

*Informant: x*

*Dato: xx-xx-2017*

*Nummer: x*

***Hvem er du og hvilke ansvar følger din stilling?***

\_\_\_\_\_

***Hvilke ansvar og oppgaver følger din stilling?***

\_\_\_\_\_

***Hva forbinder du med begrepet innovasjon?***

Det kan være så mye, men innovasjon er for meg at vi gjør nye ting eller gamle ting på nye måter.

***Hvor sentralt står nyskaping og innovasjon for å lykkes i deres bransje?***

Det spørs nok hvem du spør. Men for meg er det helt essensielt fordi vi vet ikke om vi lever i morgen. Veldig mange av bransjene i Norge, spesielt innen teknologi må hele tiden være "on top of the game" for å overleve. Så å tenke nytt hver eneste dag, tror jeg er helt essensielt.

***Hvordan syntes du Telia har håndtert de innovasjonsprosesser dere har vært gjennom?***

Jeg syntes vi er gode på det, men vi er jo et stort selskap, så noen er sikkert treige og innoverer lite, mens andre ikke gjør annet enn å innovere. Vi har store avdelinger som drar mye av innovasjonslasset, spesielt i forhold til teknologi og digitalisering, så har vi andre som ikke arbeider med innovasjon, men som blir tvunget til å være med. Det er det fine med å jobbe innen teknologi, det må skje noe nytt hele tiden, og det er ganske spennende.

***Er det noe du føler Telia kunne gjort annerledes i de innovasjonsprosesser dere har vært gjennom?***

Ja, vi er jo et stort selskap og ofte kan vi kanskje unnskyldes oss med at vi er et stort selskap. Jeg syntes store selskaper kan tenke som et lite, med tanke på å tørre litt mer. En av våre kjerneverdier er ”dare” og der kan vi nok bli enda flinkere slik at vi kan utfordre oss selv og tørre litt mer.

***Har dere møtt på betydelig hindringer i innovasjonsprosesser dere har vært gjennom?***

Ikke mer enn vanlig, men det går i mellom på kostnad. Det er jo ikke alltid det er lurt å ta de kostnadene heller, så det er et naturlig spørsmål å stille seg ved innovasjon. Men så trenger ikke innovasjon å koste spesielt med tanke på HR-biten. Vi kan tenke nytt uten at det betyr at vi skal ha fest hver dag. Så jeg tror man må være oppfinnsom på hvordan man innoverer. Jeg tror man har en tendens til å tenke at dersom man eksempelvis skal bygge kultur, må det koste veldig mye penger, men det trenger det ikke. Det kan være helt gratis, for det er jo vi mennesker som sammen bygger kulturen. Så det å tenke litt kreativt rundt rammene til innovasjon kan være lurt. Andre hindringer kan også være at vi er et stort selskap. Vi har en del prosesser som skal være like i hele verden, man kjøper ikke et helt nytt IT system fordi man syntes det er mye kulere når ledelsen har bestemt at det skal være likt i alle land. Så det handler om å spille på lag med de andre landene og ta kampene der du kan differensiere deg i Norge, og ikke der vi vet at vi skal være like på tvers av landene.

***Mener du at dere har en kultur som legger til rette for innovasjon?***

Ja, om du griper mulighetene som finnes. Man kan også la være å innovere og komme fint unna med det. Jeg tror vi både har en kultur for det og at den bransjen vi er i tvinger oss til det. Men det kommer helt an på avdeling også, eksempel juridisk avdeling versus teknologiavdelingen.

***Hvordan fungerer innovasjonsarbeidet i praksis hos dere?***

Noen individer er veldig flinke til å innovere seg selv daglig, og noen grupper har regelmessige innovasjonsmøter. Vi i HR har møte en gang i måneden der vi oppdaterer oss på hva vi kan gjøre nytt, i form av noe som er litt ”crazy” som utvider perspektivet vårt. Alle skulle skrive ned en ”crazy” ide og alle skulle trekke en av ideene. Det de ikke visste var at de måtte gjennomføre den de plukket. Det var ganske spennende. For det ”*stretcher mindsetet*” ditt. Vi snakket for eksempel om 365-dagers egenmelding, vi snakket om mulighetene for å

velge sine helligdager, for det er jo en del som ikke feirer jul osv. På en del slike ting så tror jeg vi er bestemt på at sånn er det og sånn skal det være, men det er jo ingenting som trenger å være sånn det er. Hvem er det som har bestemt det? Så å skape litt *"fleksibelt mindset"* tror jeg vi begynner å bli ganske gode på, og vi begynner også å få ganske bra arenaer for å utvikling. Vi har *"lean coffee"* hver tirsdag i kantinen der alle ansatte kan sette seg ned, skrive en lapp og legge på ordet og så snakker vi om de ideene i fellesskap, og dette er jo på tvers av alle mulige avdelinger. Det er basert på et *"kom når du vil og gå når du må"*-konsept, så det er en veldig fleksibel arena.

### ***Kreativitet er forbundet med en suksessfaktor for innovasjon, hva tenker du om det?***

Ja, det tror jeg. Det er også et "hva kom først høna eller egget" spørsmål, for *"design thinking"* tvinger deg som ikke er kreativ til å være kreativ på en eller annen måte. Men om du tvinger det eller om det kommer naturlig tror jeg ikke er så viktig. De det kommer naturlig for, vil det nok ha lettere for å innovere i det daglige, mens for andre er det nødvendig å sette seg ned i tre dager å gå gjennom en prosess for å komme med noen nye ideer. Jeg tror vi er såpass ulike, men det jeg syntes er kult er at ulikhetene mellom mennesker ofte er det som skaper kreativitet. Ikke at man skal være kreativ alene nødvendigvis. Vi har jo noe vi kaller for *"purple lunch"* der man automatisk får utdelt en lunsjpartner fra selskapet via en kalender-invite, typ *"blind date"*. Da treffer man fort ansatte man aldri har møtt før, fra annen fagprovisjon og med andre interesser, slik at du får større bredde i eget perspektiv gjennom slike arenaer. Så har vi noe som kaller *"circle"* som vi har på tvers av land. Vi møtes en gang i måneden, og da er det folk fra hele verden i hver gruppe og diskuterer felles problemstillinger som er fagspesifikt. Internasjonalt selskap med mye ulike perspektiver tvinger frem kreativitet, nye ideer og inspirasjon fordi ingen gjør ting likt. Så det er litt kult.

### ***Hvordan får dere deres ansatte til å benytte sin kompetanse og erfaring til å tenke mer kreativt i arbeidshverdagen?***

Det er jo da gjennom våre kjerneverdier *"dare"*, hvor man oppfordres til å skape en kultur der man hele tiden skal utfordre etablerte rutiner. En annen av våre tre kjerneverdier er *"simplify"*, som omhandler å forenkle og si i fra dersom man kommer over ting man mener kan forenkle og gjøre hverdagen lettere. Vi har en del *"rout-calls"*, der man melder inn til en kontaktperson angående hva som kunne vært bedre, hva som burde fikses osv. Så det er de små hverdagslige forbedringene.



***Er det spesielt innovative ansatte eller spesielt kompetente ansatte med mye erfaring som har vist seg å være de mest innovative?***

De man anser som mest innovative er de som lager det teknologiske i bedriften vår. Men det er jo ikke nødvendigvis de som er mest innovative, men de lager jo ”wow-produkter” og ”high-tech produkter” som blir lagt merke til.

*Forsker x: Dersom man skal rekruttere en ansatt hvor det er viktig at man behersker og tørr å være innovativ, ville du rekruttert en spesielt kreativ ansatt eller ansatt en med unik kompetanse?*

For meg er det viktigste engasjement. Det handler alltid om hva du skal være innovativ innenfor, og så lenge du er engasjert kommer man langt. Så lenge noen gjør noe de syntes er gøy slippes kreativiteten løs. Trykket drives ikke nødvendigvis av kreativitet eller innovasjon, men heller motivasjon og engasjement for jobben.

***Mener du rekruttering av innovative kandidater er viktig for innovasjonskulturen i Telia?***

Ja, men ikke nødvendigvis, litt både og. Jeg tror mangfold og et team med mennesker som komplimenterer hverandre er det viktigste for å få til innovative miljøer. Det ser man i forskning også at mangfold skaper de beste løsningene, og det grunnet mye uenighet, krangling og diskusjoner som til slutt resulterer i helt andre, og mye bedre løsninger enn det man ville klart å komme frem til selv. Så en kombinasjon mellom innovative mennesker, ansatte med ulik kompetanse og erfaring kan skape mye kult og mye kreativt.

For å komme seg ut fra det litt trauste og vante trenger man mennesker som skriker litt høyt og dytter inn litt endring og kommer inn med nye perspektiver. Nye ansatte som kommer inn med masse ideer skaper jo ny giv hos alle. Så man trenger det nye blodet mange ganger. Vi har også samarbeid med veldig mange ”startup miljøer” der vi kan leie kontorplass, og vi kan dra ut og ha bortekontor på for eksempel ”Tøyen-startup-village”, samt at vi reiser mye rundt i verden, får med mye seminarer osv. Det handler like mye om å få inn innovative kandidater som det handler om å oppsøke miljøene utenfor slik at de som allerede er her blir litt mer innovative i form av positiv påvirkning.

***Mener du rekruttering av mennesker med unike ferdigheter og kunnskaper er viktig for organisasjonskulturen?***

Jeg tror dersom nok ulike mennesker kommer sammen blir det spennende uansett. Jeg har tro på mangfold. Jeg driver nå et CSR prosjekt hvor det er vanlig at vi tar med ledergruppen, men denne gangen har jeg lyst det ut som en stillingsannonse, og folk meldte seg på. Til slutt satt

jeg igjen med ti ulike mennesker fra helt ulike avdelinger. Så hadde vi jobbet sammen i to uker, jeg visste ikke hvilken avdeling de kom fra, hvilke kompetanse de hadde eller alder, fordi vi jobbet mye for oss selv i starten. Det alle hadde til felles var engasjement for det vi skulle gjøre.

### ***Hvordan skapte dere den innovasjonskulturen dere har nå?***

Tror det består av mange elementer, blant annet toppsjefen i verden for Telia Company har ”*Johans challenge*”, som innebærer å melde på sine ideer og ut fra de ideene vil noen bli plukket ut, og så for de enten penger eller muligheten til å reise og ”*pitche*” et eller annet sted. Så har vi lokale innovasjonsdager og andre små arenaer hvor du blir påvirket og motivert til å tenke nytt og annerledes. Videre kjøper vi også hele tiden nye systemer, noen ganger føles det som at vi bytter bare for å bytte. At det kommer fra toppen er nok noe av det viktigste, uten støtte kommer man ingen vei. Videre føler jeg vi er flinke til å vise gjennomføringskraft på de ideene som kommer, dersom ideene aldri blir gjennomført og tatt alvorlig vil folk slutte å komme med ideer.

### ***I hvilken grad mener du HR-avdelingen i Telia er sentral for å lykkes med innovasjon?***

Vi vil alltid si at vår egen avdeling er veldig sentral. Men helt alvorlig fra selskapets side er det uttalt og sagt i strategi, at HR skal være en ”muliggjører” for strategien. Det er vi som er i førersetet for å bygge kultur og bygge mennesker samt legge til rette for at menneskene skal ha det så bra som mulig. Vi snakker om ”*the place to work*”, om vi sørger for at de ansatte har det bra så legger vi også til rette for innovasjonskultur og miljø der det er moro å komme med nye ideer.

### ***I hvilken grad vil du si at medarbeiderne i Telia får mulighet til å bidra i initiativ, planlegging og gjennomføringsfaser ved innovasjon?***

Jeg vil si i veldig stor grad, men også at det kommer an på om du tar mulighetene eller om du sitter å venter på at mulighetene skal komme til deg. Og det er det dessverre veldig mange som tenker at det er lederen som må utvikle meg, lederen må motivere meg, men det er faktisk vi selv som må innovere og motivere oss selv. Vi har stort fokus på selvledelse. Om man tenker at det er vanskelig og at mange må involveres så vil man heller ikke gjennomføre det. Man setter opp en vegg for seg selv som egentlig ikke er der. Jeg har tro på det å ”*be the change you want to see*”.

*Forsker x: en som arbeider i butikk som har en god ide, vil vedkommende bli tatt med videre i planleggingen og gjennomføringen av ideen? Eller blir ideen overtatt av noen andre?*

Det kommer an på, men vi har en del eksempler på kundesentrene. Dersom det er lokale ideer som skal gjennomføres eller implementeres i det kundesenteret, så er de ofte med i alle faser. Dersom det er en ide for andre deler av selskapet, er det ikke alltid naturlig at vedkommende på kundesenteret skal fjernes fra sin stilling for å implementere i annen avdeling. Så det kommer helt an på ideens art. Det vi er opptatt av er at det alltid skal kommuniseres tilbake når noen har kommet med gode initiativer. Vi syntes det er viktig å synliggjøre godt arbeid og gode ideer for å inspirere til å komme med nye ideer.

***Innovasjonsledelse, er det en del av lederutviklingsprogrammet deres?***

Ja, vi har sentrale program som alle land kan være med på, og da er digitalisering av innovasjon et av lederutviklingsprogrammene. Så vi har det jo, men jeg tror vi kunne hatt mer fokus på det sentralt her i Oslo også, eller i Norge. Her kjører vi mye generelle lederutviklingsprogram, men samtidig er ledelse ganske generelt, og ledelse er ganske enkelt, mennesker er ganske enkle, og vi har de samme behovene som vi egentlig alltid har hatt, så trenger man å gjøre lederutvikling så veldig komplisert? Jeg tror det igjen handler mye om de tingene vi gjør i hverdagen, vi jobber mye etter lead-teknikk og etter-design-sprints, og gjøre de tingene i hverdagen tror jeg har mer effekt enn utviklingsprogram. Man kan lese mye om forskning på lederutviklingsprogram, og de sier det nesten er bortkastet alt sammen.

*Forsker x: lederutvikling er gjerne noe man melder seg på om man ønsker å lære noe mer, eller er det noe du blir meldt på, eller som du sier at nå skal hele den regionen gjennom det programmet?*

Kan være litt ulikt, nå kjører vi litt skreddersydde programmer ofte dersom det er behov. Om vi snakker om de internasjonale programmene, så blir man nominert av leder eller de rundt seg. Vi snakker ofte om de talentene vi ønsker å satse på.

*Forsker x: så ikke nødvendigvis de som trenger det mest, men de som behersker det best som ender opp med å lære mer om det?*

Kanskje gjennom å få det som skaper mest smitteeffekt og verdi for selskapet. De som trenger det mest er ikke nødvendigvis de som skaper "impact" rundt seg, de vil bare få internalisert kunnskapen – skaper ikke verdi for selskapet. Vi er veldig opptatt av å snakke mye om

verdier for selskapet, så jeg tenker den som kan øke verdien mest for selskapet, ville vært lurt å prioritere.

***Hvordan mener du dere på en bedre måte kunne inkludert innovasjon i lederutvikling, for å generere større grad av medarbeiderdrevet innovasjon?***

Litt tilbake til de hverdagslige verktøyene som *”lean-thinking”* og *”design-thinking”*, det å gi lederne noen arbeidsmetodikker de kan benytte i hverdagen som sørger for at de innoverer. Jeg tror noen enkle verktøy, som vi i HR selv har lært, hvor vi bruker alt fra avdelingsmøter til idemyldringer til workshops, kan brukes til alt. Litt som nøkler som passer til alle typer innovasjonsprosesser. Hadde jeg skulle gjort noe der, og kanskje vi kommer til å gjøre det – ville jeg valgt å kjøre alle gjennom det, og gjøre de trygge på bare noen kjempe enkle verktøy, det tror jeg ville gitt størst effekt. For de kan fort bli for avanserte, og da er det bare de som er dritgode på det som gjør det, men det å lære seg litt om hvordan kaste ut noen lapper utover et bord og sørge for at det blir gjort, bygge på en ide og stemme på en ide – litt demokratiske greier – kan ofte være ganske morsomt og ganske enkelt.

***Motivasjon - hvordan imøtekommer dere de ulike faktorene deres ansatte motiveres av?***

Standardsvaret er at vi har medarbeiderundersøkelser som dekker det som er viktig for at medarbeiderne skal ha det bra og trives, og bli motivert – vi jobber med hver enkelt avdeling, hver enkelt enhet for å heve de parameterne som ikke nødvendigvis er på det nivå som er ønskelig. Samtidig tror jeg det handler om å lytte til medarbeideren i det daglige, være tilstede på de ulike arenaene, være der pulsen er, fange opp det som er bra og forsterke det, være litt rundt i organisasjonen å føle på det. Jeg tenker det er viktig, samtidig som man også bør ha en temperaturmåler, ikke alle er like, så hvis vi synes noe er kjipt og kjedelig, så synes sikkert noen andre det også – så fikses det. Jeg tenker at hvis alle tenker sånn, så kan det bli veldig bra. Det er også det som er det spennende med fremtiden, vi tenker skreddersydd, alle har ulike ønsker og behov, og motiveres av ulike ting. Vi har bonuser i dag, men forskning viser at 16% motiveres av bonuser – og de er det produktivt å gi bonuser til i form av penger, mens andre vil ha negativ korrelasjon til produktivitet dersom de får pengeincentiver. Hvorfor gir vi alle *”flat-linje-bonus”* når det egentlig totalt sett er korrelert med negativitet, det er egentlig helt fjernt.

### **I hvor stor grad mener du autonomi preger hverdagen til medarbeiderne her i Telia?**

Jeg tror det er veldig stort rom for autonomi, men det varierer selvfølgelig veldig. Du kan ikke ha så mye autonomi når du jobber i butikk for eksempel, må være der fra butikken åpner til den stenger, kan ikke stenge midt på dagen fordi ”nå fikk jeg lyst til å gå på seminar eller være kreativ”, så man må forholde seg til de rammer som følger stillingen, enheten du jobber i. Men mange av oss har litt mer kunnskaps-intensive jobber hvor vi er litt særskilt fristilte, jobber litt når vi vil, kan jobbe mye hjemme – litt samme hvor vi jobber, og da er det jo full grad av autonomi. Samtidig tror jeg opplevelsen der kan være ulik, ut i fra hvilken leder du har, noen ledere forventer at du er her fra 8 til 16, og at du sier i fra når du ikke skal være der. Går kanskje motsatt og, noen tror lederen forventer dette, slik at de ikke tørr annet, men så viser det seg at hadde de gjort det hadde de fått lov. Avklare forventninger til hverandre er nok litt avgjørende her.

### ***Hvordan mener du HR-avdelingen gjennom ledelse av menneskelige ressurser best kan spille en strategisk rolle i innovasjon?***

Jeg kommer alltid tilbake til at alle menneskemøtene man er i, alltid utfordre og leve våre kjerneverdier, utfordre oss selv – altså ”dare”, hvor forenkende er vi egentlig i det vi gjør – ”simplify”, hvor mye bryr vi oss om menneskene – ”care”, som er den siste kjerneverdien. Jeg tror at hvis man i hvert menneskemøte utfordrer litt, stiller gode spørsmål – vi er veldig opptatte av coaching og tilbakemelding her hos oss – som er den type utvikling og lederutvikling vi har fokus på, for å få folk til å innse selv eller jobbe med seg selv gjennom å stille gode spørsmål. Det å stille de riktige spørsmålene, få folk til tenke selv, gruble på ting, jeg tror hvis alle blir utfordret litt hver dag – så tror jeg det blir den viktigste rollen vi kan drive innovasjon gjennom menneskelige ressurser på.

### ***Hva mener du skal til for å lykkes med fremtidig innovasjon i Telia?***

Jeg føler vi lykkes veldig mye i dag, jeg føler at det er ganske enkelt, samtidig som mange andre syns det er veldig vanskelig. Det jeg tenker skal til for å lykkes, er egentlig å gjøre det enkelt for de som syns det er vanskeligst, for da er det drit enkelt for alle. Kanskje analysere hvorfor noen syns det er vanskelig, hva er det som hindrer alle i å gjøre det, skape et miljø hvor den som syns det er mest vanskelig kan innovere og føle at han har muligheten til det.

### ***Hvilke fordeler og ulemper mener du innovasjon fører med seg?***

Fordelene er litt åpenbare, vi må utvikle oss og finne på nye ting, kunden vil ha nye ting, samfunnet endrer seg hele tiden, da kan ikke vi sitte med samme mobilabonnement, SIM-kortet blir kanskje borte – det skjer mye ting. Vi må følge teknologiutviklingen i markedet, og det sier seg nesten selv. Men ulempen er kanskje det at innovasjon er blitt et moteord, og du skal innovere bare for å innovere, ta for eksempel kontorlandskap, plutselig skal man ha åpent landskap, litt det samme som at alle plutselig skal ha bonus, bonus fungerer kun for 20%, åpent landskap fungerer kun for 20% , det man må passe på med innovasjon er jo det at ikke alt passer alle, så selv om det er en god ide, så må du ikke prøve å tenke at du skal tre den nedover hode til alle i organisasjonen. Men gir man litt tilbake gjennom eksempelvis autonomi, hvor man kan jobbe fra møterom, jobbe hjemmefra eller fra kafe, kan jobbe fra hytta osv. Har man de mulighetene rundt tror jeg det er løsningen. Man velger gjerne den enkleste utvei og løsninger for alle, det vet vi for lenge siden at ikke fungerer.

## Vedlegg 4, Informasjonsskriv

### Informasjonsskriv

#### Bakgrunn og formål

Gjennom tre år på studiet HR og personalledelse har vi fått mengder av kunnskap. Likevel er det et felt vi mener har fått for lite oppmerksomhet, nemlig innovasjon. Å drive nyskapning, tilpasse seg endringer, samt å holde seg oppdaterte tror vi er en viktig kilde for stabil bedriftsutvikling, omdømme og for å minimere turnover. Gjennom kvalitativ forskning ønsker vi å finne ut av hvordan HR-avdelingen kan bidra slik at virksomheten lykkes med innovasjon.

#### Studiedeltakelse

Deltakelse i studiet innebærer personlig intervju i Telia sine lokaler. Intervjuet vil vare i cirka en time og består av fire intervju-faser. Vi vil totalt intervju fem informanter fra Telia, hvorav tre tilhører HR-avdelingen, samt to informanter med annen stilling i virksomheten. Innsamling av personopplysninger vil kun omfatte kjønn, stilling og arbeidsoppgaver. Dataene fra forskningen vil bli lagret via lydopptak (ved samtykke) samt feltnotater. Lydopptakene vil bli slettet så snart transkribering er blitt gjennomført.

#### Personvern

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun forskerne som vil ha tilgang til personopplysningene, samt bacheloroppgavens veileder Jon-Arild Johannessen. Lydopptak og feltnotater lagres på privat opptaksutstyr, hvor det kun er forskerne selv som har tilgang. Sensitive opplysninger og gjenkjennelige detaljer vil i oppgaven anonymiseres for å ivareta informantene. Det vil i noen tilfeller gjengis direkte sitater, men kun bli referert til for å poengtere sentrale momenter. Prosjektet skal etter planen avvikles 19.05.2017.

#### Kontaktinformasjon

Dersom du har spørsmål, ta kontakt med:

Navn	<a href="mailto:Epostadresse@gmail.com">Epostadresse@gmail.com</a>	Telefonnummer
Navn	<a href="mailto:Epostadresse@hotmail.no">Epostadresse@hotmail.no</a>	Telefonnummer

## Vedlegg 5, Personvern kontrakt

### Personvern kontrakt

Dato: 23.02.2017

Lokasjon: Sandakerveien 140, 0484 Oslo

Jeg \_\_\_\_\_ samtykker til at studentene xxx og xxx kan benytte lydopptak som instrument for datainnsamling.

Videre samtykker jeg at studentene kan benytte direkte sitater i sin forskning, der sitatene ikke strider med personvernet.

\_\_\_\_\_  
Informant x

\_\_\_\_\_  
Forsker  
Studentnummer: 748455

\_\_\_\_\_  
Forsker  
Studentnummer: 748460