

# BCR3102

## Bacheloroppgave

### Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Vår 2017

Kongsberg Maritime AS sitt arbeid med kultur for økt  
innovasjonsevne



Høyskolen  
Kristiania

**Et casestudie av sammenhengen mellom kultur og innovasjonsevne.**

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

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven skriver vi i sammenheng med siste og avsluttende del av vårt bachelorstudiet i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo.

Vi håper at oppgaven viser til ulik kunnskap og teori vi har fått de tre årene vi har gått ved Høyskolen Kristiania. Basert på tillært teori, sammen med egen empiri gjennom kvalitative undersøkelser, har vi klart å tilegne oss en større forståelse rundt valgt tema og problemstilling.

Oppgaven er basert på hvordan Kongsberg Maritime AS arbeider med kultur for en økt innovasjonsevne. Vi ser nærmere på ulike forhold som opptrer fremmende og hemmende for innovasjon i en etablert virksomhet.

I oppgaven har vi testet tillært teori samt om vår egen hypotese samstemmer med teorien i praksis.

Vi ønsker å takke vår veileder Kristin Undheim for god støtte under hele skriveprosessen, spesielt i en tidlig fase. Vi ønsker også å takke Kongsberg Maritime, Ketil Paulsen og Jason McFarlane, samt alle våre respondenter og øvrige ansatte som har bidratt til denne oppgaven. Deres ærlighet og engasjement har bidratt til et særegent preg og spennende innhold. Til slutt ønsker å vi takke Implement Consulting Group og konsulent Ove Kvalsvik for all veiledning og inspirasjon i den tidlige fasen av oppgaven vår.

Vi er fornøyde med arbeidet som ligger til grunn for oppgaven, og håper den vil vekke interesse og være til god lesing!

*Oslo, 16. Mai 2017*

## **Sammendrag**

Innovasjon og nyskaping forbindes ofte med startups og små bedrifter. Dette er minst like viktig i de store og etablerte virksomhetene. Hvordan klarer disse å ta vare på innovasjonsevnen og skape en kultur for innovasjon?

Denne studien ønsker å rette fokus på innovasjon i store, etablerte virksomheter ved å se nærmere på sammenhengen mellom kultur og en økt innovasjonsevne. Studien adresserer innovasjonskultur i store, etablerte virksomheter i form av et casestudie av Kongsberg Maritime. Det empiriske materialet hentes fra intervjuer med ansatte i Kongsberg Maritime.

Den overordnede problemstillingen er: Hvordan kan en etablert virksomhet jobbe med kultur for en økt innovasjonsevne? Vi ser nærmere på seks kulturelle forhold rundt innovasjon. For å strukturere oppgaven og gjøre studiet mer håndgripelig har vi valgt å utarbeide en hypotese.

Vi besvarte denne hypotesen ved å gjennomføre et case-studie med kvalitative intervjuer av personer innen Kongsberg Maritime sin produksjonssyklus, med fokus på innovasjonsarbeid.

Vi fant ut av at innovasjonsevnen i stor grad er avhengig av en godt utarbeidet innovasjonsledelse, tydelig kompetanse innen innovasjon og et innovasjonssystem. Vi ser at det er avgjørende for etablerte virksomheter å sette innovasjon i system for å kunne realisere nye løsninger.

Vi ser utifra forskningen vi har gjort, at for å lykkes er det hensiktsmessig å være nytenkende i flere deler av virksomheten, og ikke bare de ansattes evne til å være innovative.

## **Innholdsfortegnelse**

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål	2
1.3 Problemstilling og hypotese	2
2.0 Bedriftspresentasjon	2
3.0 Teori	3
3.1 Hva er innovasjon	3
3.1.1 Ulike typer innovasjon	4
3.1.2 Entreprenørskap i etablerte virksomheter	7
3.1.3 Innovasjon innebærer risiko	8
3.2 Ledelse av innovasjon	10
3.3 Kultur og innovasjon	12
3.3.1 Hva er kultur	12
3.3.2 Hva er organisasjonskultur	13
3.3.3 Selvstendighet og autonomi	15
3.3.4 Kultur for innovasjon	15
3.3.5 Organisasjonskultur og innovasjon	17
4.0 Metode	19
4.1 Forskningstilnærming	19
4.2 Forskningsdesign og metoderefleksjon	20
4.3 Utvalgsstrategi	20
4.4 Datainnsamlingsmetode	21
4.4.1 Det åpne individuelle intervjuet	22
4.5 Datainnsamlingsprosess	22
4.5.1 Forberedelse til intervju	22
4.5.2 Intervjuguide	23
4.5.3 Gjennomføring	24
4.6 Dataanalyse	25
4.7 Metoderefleksjon	26
3.7.1 Refleksjoner rundt datainnsamling	26
3.7.2 Intern og ekstern validitet	26
3.7.3 Reliabilitet	27
4.8 Ethiske hensyn	27

5.0 Profiler	28
6.0 Analyse	29
6.1 Organisatorisk oppmuntring	29
6.2 Støttende ledelse	30
6.3 Utviklende arbeidsgrupper	31
6.4 Selvstendighet og frihet	32
6.5 Disponering av ressurser	33
6.6 Kontroll	35
7.0 Drøfting	37
7.1 Organisatorisk oppmuntring	37
7.2 Støttende ledelse	40
7.3 Utviklende arbeidsgrupper	41
7.4 Selvstendighet og frihet	42
7.5 Disponering av ressurser	43
7.6 Kontroll	44
8.0 Konklusjon	45
9.0 Begrensninger og videre forskning	47
9.1 Oppgavens interne validitet	47
9.2 Oppgavens eksterne validitet	48
9.3 Oppgavens reliabilitet	48
9.4 Anbefaling til videre forskning	48
10.0 Litteraturliste	50
Vedlegg 1: Intervjuguide	53

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Gjennom vårt studieløp på linjen Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania har vi lært om hvordan innovasjon fungerer, endrer omgivelsene og skaper nye kreative løsninger. Studiet vil vi si er svært “gründer-orientert” i form av et tydelige fokus på hvordan startups og små- og middelstore bedrifter jobber med innovasjon for å utvikle seg samt skape vekst. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan forretningsutvikling og innovasjon fungerer i større og mer etablerte virksomheter.

I dagens kunnskapssamfunn blir innovasjon betraktet som avgjørende for langsiktig økonomisk vekst (Fagerberg 2005). Det er et konstant behov for nye produkter og produksjonsprosesser hvor innovasjon spiller en viktig rolle på begge områder. (Storey & Salaman 2005) De hevder evnen til å lære og endre seg raskere enn konkurrentene sine, ender ofte opp med å bli det største konkurransefortrinnet.

Å si nøyaktig hvilke forhold som bør være tilstede for at innovasjon skal fungere er vanskelig. Til tross for dette har forskningsfeltet for innovasjon økt betydelig, og det kommer stadig nye teorier om hvilke forhold som er avgjørende for innovasjon. (Øyum mfl. 2006).

Det man vet, er at skal man lykkes med innovasjon må man tørre å ta sjanser, og ha mot til å feile. Budskapet fra en gruppe ledelseksperter ved Wharton Business School, presentert i Dagens perspektiv (2004), er at vinnerne i fremtidens marked blir de virksomhetene som evner å skape en sterk innovasjonskultur. En innovasjonskultur skal kontinuerlig inspirere til nytenkning. Problemet er at dette krever et oppgjør med de gamle arbeidskulturene og personlige lederskap som kan være vanskelige for mange å akseptere. (Dagens Perspektiv 2004)

Med bakgrunn i dette ønsker vi å se nærmere på forholdet mellom innovasjonsevne og kultur samt hvilke faktorer som er viktige for å lykkes med å oppnå en kultur for innovasjon. For å finne ut av dette har vi valgt å ta utgangspunkt i boken “*Innovasjon som kollektiv prestasjon*” av Tone Merethe Aasen & Oscar Amundsen, publisert i 2011. De har sett på de siste tiårenes viktigste forskningsbidrag på temaet kultur og innovasjon.

## **1.2 Formål**

Formålet med denne bacheloroppgaven er å avdekke og beskrive noen av de viktigste områdene innen kulturen til Kongsberg Maritime, som påvirker deres innovasjonsevne. Vi ønsker å skaffe innsikt rundt hvordan et etablert selskap aktivt kan jobbe med kulturutvikling for økt innovasjonsevne, og hvordan de setter dette i system. Videre ønsker vi å gi en forståelse av hvordan Kongsberg Maritime sin kultur bidrar til en økt innovasjonsevne, og hva andre lignende bedrifter kan lære av dem. Vi håper også at Kongsberg Maritime kan få utbytte av oppgaven, og gjøre dem mer bevisst på områder de er gode på, og områder de kan bli bedre på. Dette gjør vi for at Kongsberg Maritime kan bli enda bedre på både kulturutvikling og hvordan øke innovasjonsevne. I neste avsnitt vil vi presentere vår problemstilling.

## **1.3 Problemstilling og hypotese**

Det første man må avdekke er hvorvidt en sterk kultur for innovasjon innad i organisasjonen faktisk fører til økt innovasjonsevne. Er det å ha en innovasjonskultur synonymt med å innovere? På bakgrunn av dette har vi utarbeidet en problemstilling og en hypotese som tar for seg disse aspektene.

### *Problemstilling*

“Hvordan kan en etablert virksomhet jobbe med kultur for økt innovasjonsevne?”

For å gjøre det enklere å svare på problemstillingen vår har vi utarbeidet en overordnet hypotese som vil bli diskutert senere i oppgaven basert på funn fra forskningen.

### *Hypotese*

“Det er en sammenheng mellom kultur og virksomhetens innovasjonsevne.”

## **2.0 Bedriftspresentasjon**

Kongsberg Maritime (heretter KM) ligger under Kongsberg Gruppen som er et av Norges største selskaper. Kongsberg Gruppen har mer enn 7700 medarbeidere i mer enn 30 land, og virksomhet over hele kloden. Bedriften har totalt 24 datterselskap. Selskapet har vært i drift i 203 år sammenhengende, og samarbeider med kunder globalt innenfor forsvars-, maritim-, olje og gass, fiskeri- og romfartsindustrien. Deres egen nettside, [www.kongsberg.com](http://www.kongsberg.com), beskriver Kongsberg Gruppen som et internasjonalt teknologikonsern

som leverer avanserte og pålitelige teknologiske løsninger som bidrar til sikkerhet, trygghet og effektivitet i komplekse operasjoner og under ekstreme forhold.

En av grunnene til at vi har valgt å benytte Kongsberg Maritime som case, er fordi denne delen av organisasjonen er dagens største forretningsområde i Kongsberg Gruppen. KM har 4000 ansatte i 20 forskjellige land, og leverer i hovedsak systemer for overvåking, posisjonering, automasjon og overvåking til handelsflåte og offshore installasjoner. Forretningsområdet er blant markedslederne innen disse områdene.

En annen grunn til at vi ønsket å skrive om Kongsberg og Kongsberg Maritime er at de nylig har vært gjennom en stor omorganisering. Et av tiltakene de har gjort er å fjerne et lag i hierarkiet, med mål om å skape en mer flat organisasjonsstruktur. De har nå en organisasjonsstruktur bestående av fem lag, og et av målene med disse endringene er for å kunne bli mer innovative.

Kongsberg Gruppen har fire kjerneverdier som står sterkt i hele organisasjonen. Disse er Determined - Måltrettet, Innovative - Nyskapende, Collaborative - Samarbeidsvillig og Reliable - Pålitelig.

### **3.0 Teori**

I denne delen av oppgaven ønsker vi å redegjøre for hovedtemaene innovasjon, organisasjonskultur samt presentere seks forhold utarbeidet for å dyrke en god innovasjonskultur i en etablert virksomhet, med mål om økt innovasjonsevne.

For å teste ut hypotesen vil vi gjennomføre en analyse av KM med ambisjon om å se hvorvidt deres metoder stemmer overens med forholdene vi har benyttet oss av. Store deler av teorien er tatt ut fra boken *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, av Aasen og Amundsen, publisert i 2011 og *Managing innovation* skrevet av Joe Tidd og John Bessant sist utgitt i 2013.b

### **3.1 Hva er innovasjon?**

Aasen og Amundsen refererer til René Girard (1990) og Roy Rothwell (1994) når de ser nærmere på historien rundt innovasjon. Innovasjon har eksistert i all tid, men ble ikke tatt i allmenn bruk før sent på 1600-tallet. Innovasjon ble på denne tiden forstått i sammenheng med teologi og politikk, og innebar en fravikelse fra det som var hellig og uforanderlig.



(Girard 1990) Det sto for opprør og revolusjon hvor blant annet samtidens radikalere advarte mot innovasjon som noe urettferdighet og tyranni. (Aasen & Amundsen, 26-27. 2011) Under den franske revolusjonen skjedde det en samfunnsutvikling hvor oppfattelsen av fenomenet innovasjon endret seg. Etter revolusjonen skjedde det en gradvis overgang til å forstå innovasjon mer likt som dagens definisjoner definerer fenomenet «innovasjon». (Aasen & Amundsen. 2011)

I dag assosieres innovasjon med vitenskapelig- og teknologisk utvikling. I følge Rothwell (1994) endrer innovasjon og innovasjonsprosesser seg i takt med forandringer i samfunn og rammebetingelser. Ulike faktorer er med på å påvirke prosesser for innovasjon, blant annet økt konkurranse, endringer i konkurranseforutsetninger, press på effektivisering og på kvalifisert arbeidskraft, samt tilgang til ny kunnskap og nye teknologier. (Aasen & Amundsen 2011) Samtidig endres vår oppfatning av hvordan innovasjon bør gjennomføres.

Begrepet innovasjon kommer av det latinske begrepet «*innovare*». Det kan oversettes med fornyelse, begrenset endring, og en kombinasjon av kontinuitet og diskontinuitet. (Girard 1990) Nye definisjoner av begrepet har utviklet et bredere spekter på hva innovasjon er, hvilke konsekvenser som oppstår av gode innovasjonsprosesser og hvilken effekt innovasjon, på organisasjonsnivå, har gjennom å se på hvor omfattende innovasjonen er. Vi ser nærmere på tre ulike former for innovasjon, spesielt relevant på organisasjonsnivå; *inkrementell innovasjon, radikal innovasjon og disruptiv innovasjon*. Videre vil vi se på hvilken risiko som innebærer å drive med ulik innovasjon, ledelse av innovasjon, innovasjon som kollektiv og innovasjonsklima.

### **3.1.1 Ulike typer innovasjon**

Argyris og Schön (1991) har utviklet to begreper for å hovedsakelig forstå organisasjonslæring, hvordan virksomheten lærer seg å løse gamle og nye problemstillinger, og hvordan organisasjonen stiller spørsmål til virksomhetens eksisterende standarder, normer og regler. (Aasen & Amundsen 2011) Disse to begrepene er enkelkretslæring (inkrementell innovasjon) og dobbelkretslæring (radikal innovasjon). Avslutningsvis skal vi se nærmere på hva disruptiv innovasjon innebærer.

*Enkelkretslæring* innebærer at gamle og nye problemstillinger blir løst og redegjort basert på eksisterende begrepsapparat og metoder. Løsningene utvikles innenfor de satte verdiene og

eksisterende oppfatningene i bedriftskulturen. Man ser sterke normer og regler som styrer hva som er den korrekte måten å tenke og handle på. (Argyris & Schön 1991) De hevder forbedringene blir i denne forstand inkrementelle, med små ulikheter fra den vanlige standarden organisasjonen jobber etter per dags dato. Dette er hva vi kaller for *inkrementell innovasjon*. Inkrementelle innovasjoner ligger innenfor det vi kan kalle komfortsonen til etablerte virksomheter, med lav markedsmessig- og teknologisk usikkerhet. En inkrementell innovasjon vil ikke kreve like mye ressurser, omstilling eller risikotaking sett opp imot en radikal innovasjon. (Argyris & Schön 1991)

*Dobbelkretslæring* gjenspeiler *radikal innovasjon*, hvor det handler om å stille spørsmål til den satte standarden og de eksisterende normene og reglene. Man ønsker å gå utenfor det dominerende læringsrommet innenfor en kultur. (Argyris & Schön 1991) Gjennom å benytte seg av andre begreper og metoder enn det som er standard innen den etablerte virksomheten utfordrer man kulturen og praksisen til å tenke utenfor boksen. Argyris og Schön (1991) hevder radikal innovasjon oppstår i en kultur hvor kreative prosesser ikke utelukkende er basert på tradisjoner og tidligere arbeidsmetoder. De mener en radikal innovasjon utfordrer etablerte sannheter og tatt-for-gittheter, og det er større sannsynlighet for at grunnleggende endringer og nye løsninger oppstår. (Argyris & Schön 1991)

Inkrementell innovasjon bygger stein på stein og er en kontinuerlig prosess. Radikal innovasjon fører derimot til et utviklingsløp over på en helt annen retning, og bærer preg av å være diskontinuerlig. (Tidd, Bessant & Pavitt 2001)

Over til en annen form for innovasjon som rundt 1995 begynte å få oppmerksomhet etter å ha blitt introdusert av Clayton Christensen. I vår tidsalder preger denne formen for innovasjon informasjon- og telekommunikasjons alderen med sine ulike utfordringer, og forenklinger av allerede etablerte teknologier og prosesser. Clayton Christensen var den første som introduserte disruptiv innovasjon som noe som forstyrrer eller «disrupter» et eksisterende marked gjennom å tilby et produkt eller en tjeneste som er enklere, billigere og mer praktisk enn de etablerte produktene/tjenestene i de tradisjonelle markedene. (Christensen 1997) James Utterback omtaler fenomenet i boken *Mastering the dynamics of innovation*, som «innvandrende produkter» og «industriødeleggende innovasjoner». (Aas & Amundsen 2011, 51) Han mener disruptiv innovasjon, eller destruktiv kreativitet, omhandler innovasjon som

bryter ned grunnlaget for eksisterende løsninger hvor det nye er bygget på en kunnskap og filosofi som er helt annerledes. (Aas & Amundsen 2011, 51)

Som en etablert bedrift vil det oppleves truende å se en ekstern aktør gjøre deres eksisterende forretningsplan irrelevant på flere områder. Disruptiv innovasjon er en frykt hos de etablerte virksomhetene og gir organisasjonene større grunn til å drive innovasjon på generell basis. Dette er hensiktsmessig for å blant annet opprettholde/skape et konkurransefortrinn i det aktuelle markedet, samtidig skape interesse rundt sin merkevare blant eksisterende og potensielle kunder.

Det typiske kjennetegnet til en disruptiv innovasjon er produktets eller tjenestens dårligere funksjonalitet enn det eksisterende produktet/tjenesten, samtidig som det er rimeligere og lettere å anvende. (Aas & Amundsen 2011) Med disruptive innovasjoner kan man henvende seg til de som viser interesse for det allerede eksisterende alternativet, men som for eksempel har dårlig råd eller ikke ønsker tilleggsfunksjoner som følger med eksisterende produkter. (Christensen 1997)

Clayton Christensen skiller mellom to ulike typer disruptiv innovasjon, «*low-end disruptions*» og «*high-end disruptions*». Christensen hevder et marked består av to kundegrupper utenom den utvalgte målgruppen. Low-end disruptions retter seg hovedsakelig mot kunder som ikke trenger full ytelse av produktet som tilbys på markedet, også omtalt som «billig»-segmentet. High-end disruptions tar for seg de som er over-gjennomsnittet interessert i produktene og/eller teknologien, for eksempel folk med en hobby hvor det finnes et ønske om en bedre "kvalitet" på resultatet produktet vanligvis leverer. Disse er villig til å betale mer for å eie et slikt produkt.

Det tradisjonelle kjennetegnet på en ny løsning i markedet vil være en bedre versjon av forrige generasjons produkt, og er ofte mer komplisert. (Aas & Amundsen 2011) En slik tradisjonell løsning kan enten bli tolket som et stort sprang eller et lite sprang fra det eksisterende, enten inkrementell (lite) eller radikal (stort) innovasjon. Christensen (1997) mener denne type løsning ikke skiller seg langt fra forrige generasjons produkt, og kaller dette for støttende innovasjon.

### 3.1.2 Entreprenørskap i etablerte virksomheter

Forskerne Wolcott og Lippitz (2010) viser i sin forskningsartikkel, *Mastering corporate entrepreneurship and innovation* fra 2010, en økende interesse for entreprenørskap i etablerte virksomheter. Denne formen for entreprenørskap omhandler interne tiltak i organisasjoner hvor grupper eller nettverk av ansatte utforsker muligheter utenfor de tilgjengelige ressursene (finansielle, fysiske og menneskelige) virksomheten allerede har. Aas og Amundsen (2011) hevder det er fire typiske formål ved å fokusere på entreprenørskap og innovasjon i etablerte virksomheter.

- Utvikle nye produkter eller tjenester eller ekspansjon i nye markeder
- Fornyelse av forretningsmodeller
- Fornyelse av den etablerte organisasjonen (strategisk eller organisatorisk fornyelse, endring eller transformasjon)
- Utvikling av en ny organisasjon (intraprenørskap; danne datterselskap eller intern risikoinvestering)

Med et mål om vekst og modning er det essensielt at virksomheten gjennomfører god planlegging, koordinering og standardisering. (Aas & Amundsen 2011, 86) Dette vil være avgjørende for en økt effektivitet i kjernevirksomheten. Det kan derimot oppleves som både fremmende og hemmende for entreprenørskap. Et tydelig problem er at virksomheter kombinerer ulike initiativer med en tilnærming hvor en rekke fragmenter blir puttet under en «diffus paraply» som man kaller innovasjon. (Wolcott & Lippitz 2010) Dette hevder de kan sette gruppen av ansatte som jobber med innovasjon, og virksomhetens mulighet til å lykkes, i fare. Det har lenge vært en tendens til at interne initiativer for økt innovasjonsevne overfokuserer på kreativitet hvor Wolcott og Lippitz heller ønsker å legge fokuset på to andre utfordringer rundt entreprenørskap i etablerte virksomheter. I sin forskning framhever Wolcott og Lippitz (2010) utfordringene; overgangen fra oppfinnelse til selv bærende forretning og oppskalering til nødvendig markedsvolum, som mer viktige prosesser å diskutere enn graden av kreativitet. (Wolcott & Lippitz 2010)

Fire praksisområder er utarbeidet av to forskere, Rita Gunther og Ian C. MacMillan (2000), for å hjelpe etablerte virksomheter å utarbeide mer “entreprenøriaktige” metoder. Disse fire områdene skal stimulere et generelt fokus på å identifisere og utforske muligheter. (McGrath & MacMillan 2000: Aasen & Amundsen 2011, 87)

Første steg: klimaregulerende praksiser

Andre steg: organisere prosesser for å søke etter og realisere muligheter for vekst

Tredje steg: praktiske rutiner

Fjerde steg: håndtere fiasko

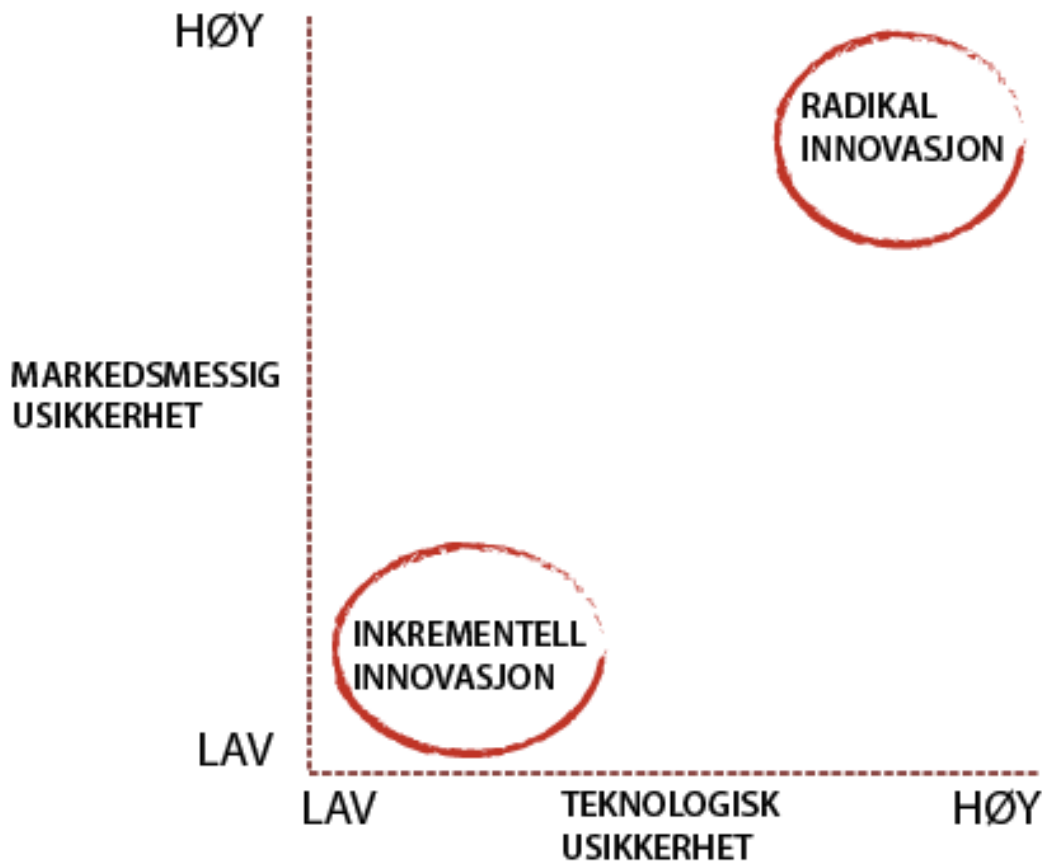
*Første steg* omhandler å sikre at muligheter støttes gjennom tildeling av oppmerksomhet, kunnskap og ressurser. (Aasen & Amundsen 2011, 87) Videre ønsker de i *andre steg* å legge vekt på organisering av prosesser med formål om å søke etter nye muligheter for å skape vekst. Eksempler på dette er utvikling av strategiske “rom”, spesielt for evaluering av hvilke typer ideer og initiativ virksomheten skal følge, og tilpasning av økonomiske vurderinger. (Aasen & Amundsen 2011, 87) *Tredje og neste steg* er å opprette praktiske rutiner som skal sikre aktivt engasjement fra ledelsen i entreprenørskap og innovasjonsprosessen. Dette steget tilfører ledelsen en mulighet til å se hvilke potensielle fordeler virksomheten har av å forfølge en mulighet, og hvilke forutsetninger som må være på plass for å kunne realisere mulige fordeler. (Aasen & Amundsen 2011, 87) *Siste steg* omhandler å opparbeide seg en standard for hvordan håndtere fiaskoer. Med et formål om å blant annet trekke mest mulig lærdom ut av arbeidet og vurdere om det kunne hatt fordeler i en annen sammenheng. McGrath og MacMillan (2000) ønsker med sine fire praksisområder å fremme viktigheten av bredt engasjementet for innovasjon i en virksomhet.

### **3.1.3 Innovasjon innebærer risiko**

Når virksomheter jobber innovasjonsorientert medfører det en risiko for å mislykkes og ikke oppnå sitt ønskede mål rundt innovasjon. Graden av risiko rundt innovasjon er ulik fra en nylig oppstartet virksomhet til en godt etablert virksomhet. (Aasen & Amundsen 2011, 66) For å se nærmere på innovasjon i en etablert virksomhet og risikofaktoren dette medfører ønsker vi å redegjøre for betydningen av ulike typer innovasjon, og hvilken grad av risiko hver type medfører for en etablert virksomhet.

Etablerte virksomheter vegrer seg mot omfattende endringer. Radikale omstillinger skjer gjerne som følge av at virksomheten opplever å ha kniven på strupen, og endring blir et spørsmål om fortsatt eksistens. Flere forskere diskuterer de jevnlige og overraskende fiaskoene etablerte virksomheter opplever når de stilles overfor teknologiske endringer. (Utterback 1994; Christensen 1997) Slike endringer blir sett på som større, mer radikale innovasjoner som innebærer større omstilling og endring i virksomhetens allerede etablerte

metoder. Inkrementell innovasjon er stort sett antatt å være mindre risikofylt enn radikal og disruptiv innovasjon. (Aasen & Amundsen, 2011) John Ettlje hevder i følge Aasen og Amundsen (2011, 67) at en tydelig forbedring, grunnet kumulative effekter av flere inkrementelle innovasjoner over tid, vil vise seg å være større enn det man oppnår gjennom én radikal innovasjon. Forholdet mellom inkrementell og radikal innovasjon fremstilles slik av McDermott og O`Connor (2002):



Figur 1: Forholdet mellom innovasjon og grad av usikkerhet (McDermott & O`Connor 2002)

I illustrasjonen ovenfor ser man et tydelig skille mellom «inkrementell innovasjon» og «radikal innovasjon» basert på hvor høy eller lav markedsusikkerheten er, og den teknologiske usikkerheten. Inkrementell innovasjon skårer lavt på disse to variablene, mens radikal innovasjon blir kjennetegnet av teknologisk usikkerhet, mangel på teknologisk erfaring, mangel på forretningserfaring og store teknologiske kostnader. (Green mfl. 1995) Mangelen på forutsigbarhet er ikke begrenset til teknologi, men kan like gjerne være av organisatorisk og av markedsmessig karakter.

Getz og Robinson (2003) tar for seg seks risiko dimensjoner hvorav to av dem er *marked* og *teknologi*. De ulike dimensjonene sier noe om hvilke fokusområder som vil ha betydning for virksomhetens drift av innovasjon samt virksomhetens sluttresultat. De resterende fire er omdømme, organisatorisk usikkerhet, ressurser og politikk. (Aasen & Amundsen 2011, 68) *Omdømme* går hånd-i-hånd med dimensjonen marked; hvorvidt markedet (kundene) har tillit til produktet som introduseres versus usikkerheten rundt produktet. *Organisatorisk usikkerhet* omhandler de interne relasjonene mellom nye produkter eller nye forretningsområder og til resten av organisasjonen. Dette i form av støtte/oppmerksomhet fra ledelse, intensiver, interne allianser, intern konkurranse og strategisk tilhørighet. (Aasen & Amundsen 2011, 67) *Ressurser* omhandler det finansielle, det fysiske og de menneskelige ressurser (kunnskap, ferdigheter, holdninger) virksomheten innehar, og hvorvidt tilgangen til disse er stabile, og om de finnes internt eller eksternt. (Aasen & Amundsen 2011, 67) *Politikk* tar for seg de potensielle endringene i de eksisterende rammebetingelsene, miljøkrav og interne konflikter . (Aasen & Amundsen 2011, 67) Disse seks omtales som noe som er essensielt å håndtere ved innovasjon.

### **3.2 Ledelse av innovasjon**

Mye av forskningen som er gjort på innovasjon tar for seg spesielt organisatoriske omstendigheter og forhold som fremmer kreativitet og innovasjon. I følge Tidd & Bessant (2013, 117) blir innovasjon spesielt påvirket av tydelig ledelse, en innovativ organisasjon og proaktive sammenkoblinger.

Tydelig ledelse er spesielt viktig i innovasjonsprosesser. Dette er fordi innovasjon vanligvis innebærer å styre organisasjonen bort fra det andre gjør eller hva som alltid har blitt gjort, og fokusere på nye områder og arbeidsmåter. (Tidd & Bessant 2013, 117) Forskning gjennomført av Anne-Cathrine Hjertaas (2015) viser at suksesskriterier for å bygge og opprettholde en arbeidskultur, et klima som fremmer innovasjon og er nytenkende, handler mye om lederen. Det viser seg blant annet at ledere som tillater feil, setter nyskapning i system, etterspør nye løsninger og kontinuerlig har oppmerksomhet på utvikling og nyskapning lykkes. Viljen til å starte innovasjonsprosesser og jobbe med innovasjon kan bremse lysten betraktelig dersom konfliktnivået er høyt mener Hjertaas i sin artikkel *Dypdykk 2013, ledelse av innovasjon* (2015).

Økonomi viser seg å være en av de største barrierene for å drive innovasjonsarbeid, ettersom både en for god og for dårlig økonomi kan bremse innovasjonsevnen. (Hjertaas 2015)

Ettersom det i gode økonomiske tider ofte er en tendens til å fortsette med det samme arbeidet som fungerer, kan fokuset på å utvikle nye innovasjoner frafalle. I dårligere tider og ved økonomiske kriser øker innovasjonsevnen, men dersom økonomien ikke er under kontroll vil innovasjonsevnen kunne synke. (Hjertaas 2015)

Tidsaspektet er svært sentralt i innovasjonssatsning, da mangel på tid ofte kommer frem som den største barrieren for å jobbe med innovasjon. Det viser seg altså at mangel på struktur, prosess og metodikk hemmer gjennomføringsevnen til innovasjonsarbeidet. (Kim & Chang 2009, 295) Arbeid med innovasjon krever tid og involverer risiko, og det kan ofte oppfattes som misbruk av økonomiske midler og ressurser ved høy innovasjonskultur. (Kim & Chang 2009, 295). Det legges også vekt på at ledelsen vet at innovasjonsarbeidet ikke kan detaljstyres og at ledelsen tør å bruke tid på arbeid med nye ideer.

*“For å fremme den innovative kapasiteten og skape en kultur for innovasjon er en helt avhengig av politisk og administrativ forankring. Innovasjon må oppfattes som et virkemiddel for å løse de utfordringene og problemene som er identifisert, ikke som en tidkrevende prosess med usikkert utfall. For å skape kultur for innovasjon må det ikke bare settes søkelys på hva som skal til for å lykkes med innovasjon, det må også settes fokus på hva som er barrierer for innovasjon.”* (Direkte sitat, NOU 2011:11)

Det kan lett oppstå en nullfeilskultur, en kultur hvor feil er lite akseptert, der det er viktig å opprettholde kontinuitet i arbeidet som gjøres. Dette viser seg å være en sterk barriere som hemmer innovasjonsarbeidet. (Tidd & Bessant 2013, 115) Lederne har en kritisk rolle i å påvirke arbeidernes motivasjon og tilfredsstillelse, og har mulighet til å skape et sosialt klima som oppmuntrer og belønner innovasjon. (Tidd & Bessant 2013, 115)

Variierende faktorer, knyttet til når ledere kan påvirke innovasjon, inkluderer en støttende kultur for innovasjon og hvor organisasjonsstrukturen er mindre formell samtidig som den er sentral i organisasjonen.

Team som er heterogene og arbeider med komplekse oppgaver har høyest evne til innovasjon, og slike team krever støttende og ikke-kontrollerende lederskap som inkluderer seg i



beslutningsprosessene. (Tidd & Bessant 2013, 115) Ledere kan fremme nyskapende oppførsel blant sine ansatte som har lav organisatorisk selvtillit og selvpresentasjon, med det menes selvtilliten de ansatte har til jobben som blir gjort. Tidd og Bessant (2013) mener dette kan gjøres ved at lederne stimulerer til innovasjon, det inkluderer stimulering av innovasjon på individnivå ved å påvirke den kreative mestringsevnen hos de ansatte. Ledere kan også fremme innovativt arbeid ved å innføre normer som oppmuntrer til teamrefleksjon, for eksempel ved hjelp av debatter, åpen kommunikasjon og avvikende tenkning. Avvikende tenkning i denne sammenheng vil si tanker og refleksjon utenfor de standard normene de vanligvis arbeider etter. (Tidd & Bessant 2013, 115)

### **3.3 Kultur og innovasjon**

I boken *Innovasjon som kollektiv prestasjon* av Aasen og Amundsen (2011) referer de til boken *Making innovation work* skrevet av Davila m.fl. (2006), hvor det står:

*“Hvordan du innoverer bestemmer hva du innoverer. Kultur er en viktig variabel i denne likningen. Det er ikke bare ulikheter i prosessene, organisasjonen, ledelse, prestasjonsmål eller insentiver som skiller de beste innen innovasjon fra de andre; det er kulturen.”*

(Direkte sitat, Aasen og Amundsen 2011, 165)

De trekker frem kultur som en viktig variabel for å kunne lykkes med innovasjon. Da spesielt viktigheten av ledelse, insentiver og måling.

#### **3.3.1 Hva er kultur?**

Som veldig mange andre begreper i organisasjons- og innovasjonsforskning kan begrepet kultur brukes på mange ulike måter. Et kort søk på Amazon sin nettside gir søkeordet “culture” i overkant av 594 000 boktreff, mens et søk på “culture in organizations” gir nesten 5000 boktreff. Marianne Gullestad som er sosialantropolog beskriver det slik:

*“På tross av antropologiens langvarige og intense interesse for kultur, er kulturbegrepet fremdeles nesten like uavklart som det er kjært”.* (Direkte sitat)

Hun har likevel prøvd å skape en oversikt over hva begrepet omhandler. (1) kultur er en sektor i samfunnet (kulturlivet), (2) kultur er en livsform (kystkultur, bondekultur) eller (3)

kultur er handlingsskjemaer (ideer, verdier, symboler og tankemønstre). (Aasen & Amundsen 2011, 165-166)

I denne sammenhengen er det spesielt den siste tolkningen som er mest relevant. Denne tolkningen kan knyttes til endring i kulturstudier som er mer generelle, hvor man går fra å være opptatt av livsformer (*patterns of behaviour*) til økt interesse for handlingsskjemaer (*patterns for behaviour*). (Aasen & Amundsen 2011) Man kan også si at samfunnskultur består av det man må vite for å kunne opptre på en måte andre medlemmer i samfunnet ser på som akseptabel atferd (Goodenough 1961). I denne forståelsen består ikke kultur av ting, mennesker, atferd eller følelser, men om kunnskap. Da spesielt kunnskap om akseptabel atferd hvor fysiske gjenstander eller handlinger avgrenses. Her blir “forståelsesmodeller” vektlagt, disse brukes til å tolke det vi opplever, og virker inn på hvordan vi handler og vurderer i gitte situasjoner. Slike modeller må ses på som noe som skapes og gjenskapes kontinuerlig i samspill med individer i en utviklingsprosess. (Aasen & Amundsen 2011, 166) Kultur er altså noe som er delt mellom flere individer, og i følge Gullestad (1989) kan kultur beskrives som en “klynge” temaer (kjerne) med ringvirkninger rundt seg. Konklusjonen til Gullestad er at kulturer av prinsipp vil være vanskelig å avgrense fordi de enkelt sklir over i hverandre. (Aasen & Amundsen 2011, 165-166)

### **3.3.2 Hva er organisasjonskultur?**

Begrepet organisasjonskultur viser til den kulturen som utvikles blant mennesker i en bestemt organisasjon. På lik linje med kultur, er organisasjonskultur mye omtalt og derfor vanskelig å definere på en klar måte.

Det er likevel én definisjon som har gjort seg bemerket, og blitt en felles forståelse for begrepet. Den ble publisert i boken *Organizational Culture and Leadership* av professor i ledelse, Edgar Schein i 1985:

*“A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration (...) A product of joint learning.” (Schein 1985, direkte sitat)*

Han definerte altså organisasjonskultur som et mønster av antagelser. Dette er noe som enten ble skapt, oppdaget eller utviklet av en bestemt gruppe. Disse har lært å mestre

problemene sine ved hjelp av ekstern tilpasning og intern integrasjon, og kan lære det videre til andre.

Uansett hvor godt utviklet systemene er for å definere og utvikle innovative produkter og prosesser, er det lite sannsynlig at de vil lykkes med mindre den omliggende organisatoriske konteksten er gunstig. (Tidd & Bessant 2013, 115) Å oppnå dette er ikke lett; det involverer å skape organisatoriske strukturer og prosesser som gjør det mulig for teknologiske endringer å aksepteres i organisasjonen. (Tidd & Bessant 2013, 115)

Forskning gjort på samarbeid i bedrifter indikerer at arbeid i team har mer å tilby enn enkeltpersoner når det gjelder både idegenerering og fleksibilitet i å utvikle nye løsninger. (Tidd & Bessant 2013, 132)

Når man ser på kultur som en variabel i organisasjonen, er utgangspunktet at handlinger i organisasjonen kan forklares ut fra ulike variabler. Her snakker Tidd og Bessant (2013) om struktur, teknologi, strategi, kultur og kompetanse som eksempler på dette. Dette er kulturelle trekk som på lik linje med andre kjennetegn betraktes som noe organisasjonen innehar. Det innebærer at organisasjonen er preget av og skapes av klare kulturelle trekk som verdier, normer, ritualer og verbale uttrykk. (Tidd & Bessant 2013, 132) Disse er med på å skape klare handlingsmodeller for de ansatte (ledelse og medarbeidere). Når man ser organisasjonskultur på denne måten kan den oppfattes til å kunne bidra til effektivitet og balanse i systemet.

Kulturen tar rett og slett for seg hele organisasjonens liv og alle handlinger. Den er med på å danne et levende og interaktivt nettverk av hendelser, hvor alt henger sammen. (Aas & Amundsen 2011, 167) For å kunne forstå eller beskrive organisasjonskulturer må man kunne se helheten i lys av enkelte deler, hvor hver del må tolkes i lys av helheten. "Alt" kan også bety det sammensatte spillet av påvirkning og impulser. Ved at ledelsen legger til rette for selvstendighet og frihet vil det gi rom for de ansatte til å skape nye innovasjoner. Dette kan de blant annet gjøre ved å legge til rette for at ressurser som materiale og tid er tilstede. (Aas & Amundsen 2011, 167)

### **3.3.3 Selvstendighet og autonomi**

Slavoj Zizek skriver i sin forskningsartikkel «*The Parallax View*» fra 2009 at individuell autonomi er en tanke som baserer seg på bestemmelsen over eget liv og handlinger, altså det å

leve etter prinsipper og motiver som man selv definerer. Han belyser en meget enkel, men også presis problemstilling når han forklarer problemet med å være en kantianer i den forstand at en tror på en individuell autonomi, hvor mennesket selv setter sine egne grenser. (Zizek 2009)

Immanuel Kant, en av moderne tids fremste filosofer, mener det å være autonom er å benytte seg av fornuften og unngå å bli påvirket av faktorer som impulser, men samtidig ha en bevisst holdning til ytre faktorer og andres påvirkning. (Zizek 2009)

Moralske og etiske handlinger og valg skal helst ikke komme fra det ytre miljøets definisjoner av hva moral er, men fra det indre mennesket. Dette er fordi definisjoner kan variere fra person til person og fra en tid til en annen. Kant hevder ikke at alle er født med en moral som er udiskutabel god, derfor blir det autonome subjektet en mulighet og ikke en betingelse. (Zizek 2009)

#### *Autonomi og indre motivasjon*

I «*The Parallax View*» refererer Zizek til Hackman & Oldham.

Autonomi er en motivasjonsfaktor i arbeidslivet, som omhandler å ha frihet og rom til å handle, samt kunne ta egne beslutninger når man utfører sitt arbeid (Zizek 2009). De hevder det å være autonom er å handle med forpliktelse til seg selv. Det å føle seg fri og vise viljestyrke i sin handling. De mener også at autonomi er det viktigste kriteriet innenfor indre motivasjon.

Resultatet er avhengig av arbeidstakernes innsats og påvirkes av friheten de føler på arbeidsplassen. Det gjør at de føler på et større ansvar til jobben som skal gjøres. (Zizek 2009)

#### **3.3.4 Kultur for innovasjon**

Innovasjon og organisasjonskultur er begge store begrep det er forsket mye på. Men når man setter disse sammen, er omfanget av forskningen mer begrenset i følge McLean (2005), referert i Aasen og Amundsen (2011, 170).

#### *Organisasjonsklima*

Aasen og Amundsen (2011) refererer også til Ahmed (1998), Smith m.fl (2008) og Schneider mfl. (1996) når de snakker om innovasjonsklima. Alle disse er personer som har forsket på

innovasjon og kultur. Ahmed (1998) hevder at for å “bli innovativ” er det en forutsetning at virksomheten utvikler en organisasjonskultur som bidrar til at alle medlemmene i organisasjonen kontinuerlig strever etter innovasjon. Dette er noe av det samme Smith m.fl (2008) er inne på når de sier at medarbeidere synes å ha en tendens til å lete etter signaler for “riktig atferd” i normene i organisasjonen sin. Når de (Smith m.fl) ser på drivkreftene for innovasjon, snakker de om det *interne klimaet* i organisasjonen som kan fremme eller hemme innovasjon. Foreliggende litteratur avslører at temaet innovasjon ofte kobles til klima eller organisasjonsklima. Ahmed (1998) forklarer forskjellen på organisasjonsklima og organisasjonskultur slik:

*“Mens klima kan observeres i organisasjonens praksiser og uttalte retningslinjer eller regler (policies), finnes kulturen mer som usynlige skjemaer som virker på den enkeltes handlinger.”*  
(Ahmed, direkte sitat)

For å presisere klima ytterligere blir det vist til Schneider mfl. (1996), som har definert fire ulike dimensjoner ved en organisasjons klima:

1. Hvordan er relasjonen mellom menneskene? Er de preget av tillit eller mistillit?
2. Hvordan er hierarkiet i organisasjonen? Blir beslutninger tatt sentralt eller involveres flere? Er det samarbeid eller individuelt arbeid som er dominerende?
3. Hvordan er arbeidet? Er oppgavene utfordrende eller kjedelige? Er det åpent arbeid eller definerte rutiner?
4. Hvordan gis det støtte og belønning? Hva er det som belønnes? Hvilke prosjekter og handlinger støtter de?

Her ser vi at det er flere forhold som virker inn på innovasjon i en organisasjon. Ahmed (1998) mener at klima og kultur er “nære allierte”, men at kultur finnes på et mer dypt og mindre synlig nivå. (Aasen og Amundsen 2011, 170)

### **3.3.5 Organisasjonskultur og innovasjon**

I kapitlet om organisasjonskultur og innovasjon, referer Aasen og Amundsen (2011, 171-172) til McLean (2005), Amabile m.fl (1996), Kanter (1983) og Van de Ven, Angle og Poole (1989). Det er særlig tre vesentlige bidrag om forholdet mellom organisasjonskultur og innovasjon i følge McLean (2005).

Det første bidraget tar i hovedsak for seg at man for ofte ser på forhold som støtter innovasjon, fremfor de som er hemmende eller underminerer innovasjon (Amabile m.fl 1996). Det andre bidraget tar utgangspunkt i kvalitative case-studier som blant annet er samlet i boken *Change masters* (Kanter 1983). Her hevder forskerne at mulighetene for innovasjon er størst dersom organisasjonen har visse kulturelle trekk. Det tredje bidraget kommer fra *Minnesota innovation research programme*, og blir sett på som et av de mest ambisiøse forskningsprogrammene som er gjennomført (Van de Ven, Angle og Poole 1989). Her fremlegges de kulturelle forholdene sett i sammenheng med studier av hele innovasjonsfeltet. Med utgangspunkt i disse studiene angir McLean (2005) fem organisatoriske forhold som fremmer innovasjon, og et som virker hemmende. (Aasen og Amundsen, 2011, 170-173)

Den første positive faktoren er **organisatorisk oppmuntring**. Dette handler i hovedsak om det finnes klima for oppmuntring til å ta risiko, og til idégenerering. En annen viktig del ved dette er behovet for kommunikasjonsmuligheter horisontalt i organisasjonen, mellom grupper og avdelinger. Å ha en organisasjonskultur som støtter dette antas å bidra til innovasjon. Derimot vil for eksempel avdelingsgrenser eller andre strukturelle forhold i eller ved organisasjon kunne motvirke en ledende kultur. Hvis ansatte føler at de ikke kan ta kontakt med andre avdelinger for hjelp, og føler at de straffes for det, vil terskelen være høy for å gjøre det igjen.

Den neste positive faktoren innebærer **støttende ledelse**. Dette tar for seg hvordan team støttes fra ledelsen. Åpenhet og evne til konfliktløsning i grupper er fremtredende/fremhevende. Ledere som tydelig kommuniserer mål og forventninger og oppmuntrer til risikotaking, uten å være for kontrollerende forventes å støtte prosessen mot innovasjon på en god måte.

Det tredje positive forholdet er **utviklende arbeidsgrupper**. Dette innebærer mangfold i grupper samt behovet for «konstruktivt utfordrende relasjoner» mellom medlemmene i gruppen. Dette bygger på antakelser om at evnen til innovasjon økes når ulike personer med ulike referanserammer veksler idéer. Fokus er på viktigheten av sterke verdier knyttet til toleranse i organisasjonskulturen, og at mangfold og ulikhet fremmes. Noen forskere har pekt på en særlig utfordring i at det kan være en sammenheng mellom noen kreative trekk hos

personer og trekk som normalt ikke betraktes som akseptable, som for eksempel arroganse og høy selvtillit. Så det er et poeng at disse personlighetstrekkene integreres i organisasjonen.

Den fjerde positive faktoren er **selvstendighet og frihet**. Her ligger fokuset på at de ansatte trenger frihet til å utføre og styre sine arbeidsoppgaver. Dette betyr nødvendigvis ikke at de skal ha medbestemmelse over målene som skal nås, men forskere peker på at det er viktig med klare og definerte strategiske mål for å støtte kreativitet.

Faktor nummer fem tar for seg **disponering av ressurser**. Dersom man har for lite tid kan det føre til utbrenthet, mens for mye tid kan føre til mindre interesse for utfordringen. Tildeling av økonomiske ressurser er også et viktig aspekt, her er det også behov for balanse. Dersom folk må bruke kreativiteten sin til å finne ressurser vil dette være uheldig for selve oppgaven.

Den siste og sjette faktoren er **kontroll**. Dette fremheves som hemmende for innovasjon. Eksempel på hva dette kan dreie seg om er kontroll av beslutninger i organisasjonen. Man antar at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontroll, vil være negativt for de ansattes indre motivasjon og dermed føre til mindre kreativitet og evne til innovasjon. (Aasen & Amundsen 2011, 170-173)

Aasen og Amundsen (2011, 171) konstaterer viktigheten av å se på innovasjon som noe som ikke har oppstått, før "det nye" har fått effekt. Det er med andre ord ikke nok å være kreativ å ha gode idéer, for det er ikke før det tas i bruk og realiseres vi kan snakke om innovasjon. Veien dit er kompleks, og det er flere faktorer som vil spille inn for å oppnå suksess. De 6 ovennevnte faktorene er viktige, men ikke noen fasit. De kan kun hjelpe med å fortelle noe om hva det er som skal til. Innovasjon er en kollektiv prestasjon, og samarbeid mellom ulike kompetanser, aktører, rammebetingelser og hendelser er avgjørende for å lykkes.

Hver organisasjon må kunne oversette kunnskapen om innovasjon slik at den tilpasses hver enkelt organisasjon. Prinsippet om at det som fungerer for noen, ikke trenger å fungere for alle er sentralt. Det betyr likevel ikke at man kan dra nytte av det som har funket for andre. (Aasen & Amundsen 2011, 170-173)

## **4.0 Metode**

Under dette punktet vil vi redegjøre for hvilken metode vi har benyttet oss av i oppgaven og foreta en samfunnsvitenskapelig vurdering av hvilken metode som har vært hensiktsmessig å bruke for å skape struktur og muliggjøre forskningen for hvordan virkeligheten ser ut. Vi vil i tillegg vektlegge hvilket grunnlag vi har benyttet oss av for å få den tilnærmingen vi har fått. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 29)

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 29) sier at samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan forskere skal gå frem for å innhente kunnskap (data) om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne dataen skal analyseres og tolkes. Dette er en sentral del av empirisk forskning. Ettersom vi ønsker å forstå og beskrive hva som påvirker en etablert virksomhet som KM med å jobbe med kultur for økt innovasjonsevne, var det naturlig å velge den metoden som egner seg best for å kunne gjøre nettopp dette, nemlig kvalitativ metode med kvalitative dybdeintervjuer. (Johannessen mfl. 2010, 135)

### **4.1 Forskningstilnærming**

En kvalitativ studie er som regel intensiv. Det vil si at man undersøker et lite antall enheter hvor man samler inn data i ord og setninger (Jacobsen 2015, 145). Vi har tatt i bruk en av de vanligste kvalitative innsamlingsmetodene som er det individuelle åpne intervjuet. Det individuelle åpne intervjuet kjennetegnes ved at intervjuer og informant eller respondent, prater sammen som i en vanlig dialog. Denne formen for undersøkelse egner seg best når vi har relativt få enheter som undersøkes, når vi er interessert i hva enkeltindivider sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen eller situasjon (Jacobsen 2015, 145).

Vi gjennomførte alle intervjuene ansikt til ansikt, noe som også er svært vanlig. Under intervjuet benyttet vi lydopptak, for å senere transkribere intervjuene. Dette gjorde vi for å ha fullt fokus på intervjuobjektet og ikke gå glipp av viktige detaljer. Respondentene ble opplyst om lydopptaket og godkjente det før intervjuene startet.

I individuelle åpne undersøkelser er det svært få eller ingen begrensninger på hva respondenten kan si (Jacobsen 2015, 146-147). Vi har forsøkt å holde spørsmålene så relevante som mulig i forhold til problemstillingen og innenfor de rammene vi mener er relevante for det vi undersøker.



## **4.2 Forskningsdesign og metoderefleksjon**

Casestudier undersøker og setter spesielt fokus på en enhet. Denne enheten kan være en person eller det som kalles “kollektive enheter” som kan være en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen 2015, 97). Askheim og Grennes (2008, 79) sier at casestudier er typisk innen organisasjonsforskning. Jacobsen (2015) sier videre at det i en organisasjon kan finnes flere grupper, og at man da vil finne flere innenfor hver gruppe.

I vår oppgave har vi valgt å bruke enkelt-case studie som design. Dette designet går ut på at forskerne går dypt inn i en organisasjon, en situasjon eller lignende, som er klart avgrenset av tid og rom (Jacobsen 2015, 99). I tillegg får man såkalte “tykke beskrivelser” og designet er godt egnet til virkelighetsnære beskrivelser av et fenomen. Dessuten egner enkeltcase-studier seg godt for å forstå samspillet mellom aktørene og konteksten de befinner seg i, hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater produseres. Likeledes er det hensiktsmessig med tanke på å teoretisk generalisering.

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

## **4.3 Utvalgsstrategi**

Vi har registrert at det er uenigheter blant forskere om definisjonen på respondenter og Informanter. Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010, 239) påstår på den ene siden at respondenter tilhører den gruppen som har svart på spørreskjemaer (kvantitativ), og at informanter er forbeholdt kvalitative metoder (104). På den andre siden skiller Jacobsen (2015, 178) klart mellom respondenter og informanter. Han beskriver en respondent som en person som har direkte kjennskap til det som skal undersøkes, for eksempel hvis man skal

undersøke kundetilfredsheten til et flyselskap, vil respondentene i undersøkelsen være de reisende. Informanter på den andre siden har ikke direkte opplevd det som skal undersøkes, men innehar god kunnskap om temaet. Dette kan for eksempel være en professor innen emnet, eller i flyselskap-eksempelet kan Forbrukerrådet og Forbrukerombudet være sterke informanter. Disse innehar god kunnskap om det som undersøkes, uten at de selv nødvendigvis har en direkte kjennskap til opplevelsen av flyselskapet. Videre har vi valgt å forholde oss til Jacobsens definisjon, ettersom denne gir oss et tydeligere skille mellom informant og respondent.

Vår forskning er i høyeste grad avhengig av å intervjuobjekter med direkte kjennskap til fenomenet, og vi har derfor intervjuet utelukkende respondenter. Grunnen til dette er at det ikke er så mange utenforstående som er kjennskap til den interne innovasjonsprosessen til KM. Vi anskaffet vår primærdata gjennom bruk av middels strukturert individuelle intervjuer. I prosessen med å få kontakt og velge ut respondenter lagde vi en beskrivelse av oppgavens formål og dermed en beskrivelse av hvilke fagfelt vi ønsket respondenter fra i første møte med innovasjonssjefen i KM. Deretter valgte innovasjonssjefen, ut ifra våre ønsker og de han mente tilfredsstilte og egnet seg best i forhold til kriteriene ut 6 respondenter. Av kriteriene vi stilte var det blant annet viktig for oss at respondentene jobbet direkte med en del av innovasjonsprosessen ettersom det er det vi undersøker.

Ifølge Jacobsen er det flere utvalgs-kriterier. I samtale med KM sin innovasjonsansvarlig så vi nærmere på kriteriet «informasjon» Jacobsen beskriver. Respondentene som ble valgt ut var derfor valgt ut med den hensikt å vært godt egnet til å gi oss nyttig og mye informasjon på feltet vi undersøker. Disse respondentene vil være gode til å formulere seg, eller være villig til å gi fra seg mye informasjon (2015, 181).

#### **4.4 Datainnsamlingsmetode**

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode i oppgaven, og som nevnt har vi har anskaffet vår primærdata gjennom bruk av middels strukturert individuelle intervjuer.

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

Vi valgte å gjennomføre datainnsamlingsmetoden vi mener egner seg best til å gjennomføre vårt studie og til vår problemstilling, nemlig et enkelt-case studie. Problemstillingen vår bygger på hemmende og fremmende forhold så vi det nødvendig å foreta individuelle åpne

intervjuer også kalt dybdeintervjuer, fremfor fokusgrupper da det kan være vanskeligere å få de svarene vi ønsker da det kan være vanskeligere å svare på i felleskap med andre ansatte i bedriften tilstede. Jacobsen (2015, 148) bekrefter at det åpne individuelle intervjuet, ansikt-til-ansikt, er godt egnet for å sørge for en god og flytende dialog og for å skape tillit og åpenhet.

#### **4.5 Datainnsamlingsprosess**

Her ønsker vi å snakke om metodene vi brukte for å samle inn våre data på, noe som er en svært viktig del av forskningen. For å muliggjøre overførbarhet og få det til å gjenspeile realiteten, er det viktig å søke så god validitet og reliabilitet som mulig. Dette kommer vi tilbake til i punkt 4.7.2 og 4.7.3.

##### **4.5.1 Forberedelse til intervju**

Med tanke på at vi kun hadde individuelle ansikt - til ansikt intervjuet spilte forarbeidet en viktig rolle, dette underbygger også Jacobsen (2015, 154). Dette for at intervjueren på best mulig måte kan prestere og få intervjuobjektet til å åpne seg. På bakgrunn av dette benyttet vi oss lister over dokumentering av intervju, av både Jacobsen (2015, 154-159), og Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 146-157). Dette for å være sikker på at vi gjorde alt riktig, for å på best mulig tilrettelegge for gode og åpne svar.

Essensielle forberedelser som bør være gjort er blant annet generell informasjon om bedriften og personene man skal intervjuer. Det er også viktig at intervjueren er godt kjent på tema, og vet hvorfor man intervjuer de man intervjuer (Jacobsen 2015, 155).

Før gjennomføringen av intervjuene, hadde vi et møte med innovasjonssjefen i Kongsberg Maritime, samt hans teamleder. Dette gjorde vi blant annet for å se om de mente det var områder i intervjuguiden som burde endres, og eventuelt legges til. Vi ønsket også å gjøre dette for å vise overfor de at vi ønsket å samarbeide, slik at også de kunne være med å påvirke, og dermed få enda bedre nytte av oppgaven vår. Dette ble også en slags oppvarming før intervjurunden, hvor vi diskuterte spørsmål og hvordan vi kunne få så relevante svar som mulig. Resultatet av dette var at vi la til konkrete spørsmål de mente var viktige, vi ble også mer observant på utfordringer i forhold til spørsmålene vi stilte, og fikk dermed også mulighetene til å forberede respons på dette. Et eksempel vi erfarte var at noen av

spørsmålene vi stilte ble oppfattet som ganske like, noe som gjorde at vi endret noen av spørsmålene, og forberedte oss på å gi en nærmere forklaring på disse.

#### **4.5.2 Intervjuguide**

I tråd med Jacobsens kriterier for intervjuguider med middels strukturingsgrad (2015, 151), er vår intervjuguiden strukturert slik at den tok høyde for at respondentene kunne ta opp egne temaer, men at vi kunne lede de inn igjen dersom de beveget seg utenfor det som var relevant. Temaene vi tok opp i intervjuguiden var basert på vår problemstilling presentert tidligere. Med tanke på at vi ønsker å forske på KM opp mot 6 ulike faktorer, består hoveddelen hovedsakelig av spørsmål utarbeidet fra de 6. Vi hadde en fast rekkefølge på disse spørsmålene, men det hendte at noen av svarene fløt litt over i de neste spørsmålene, noe som gjorde at rekkefølgen noen ganger ble endret underveis. For eksempel kunne spørsmålet «Føler du at du har tid og støtte fra ledelsen til å jobbe kreativt?», gi svar på «Hvordan opplever du arbeidsbelastningen? Har du tid til annet enn de praktiske oppgavene?». Selv om dette i utgangspunktet var to ulike spørsmål, ga det noen ganger deler av de samme svarene. Vi ga rom for åpne svar, og oppga aldri svaralternativer.

Det skal nevnes at vi noen ganger prøvde å lede de inn i et spor med intensjon om å kunne avdekke hvorvidt respondentene var enig eller uenig med hverandre. Noen ganger stilte vi også oppfølgingsspørsmål hvor vi oppfordret til «ja» og «nei» svar for å avklare usikkerhet rundt forståelse av svarene.

For å oppnå tillit og åpenhet mellom intervjuobjektet og intervjuer, ønsket vi å ha en relativt åpen struktur med åpne svar. Vi tillot også respondentene til å snakke fritt ut i fra hvordan de tolket spørsmålene, før vi eventuelt forklarte nærmere hva vi mente. For eksempel spurte vi en respondent om han mente at KM var en innovativ bedrift, hvor han da snakket mer om andre bedrifter i forhold til KM, og ikke egentlig svarte på spørsmålet vi stilte. Vi var likevel opptatt av at respondenten skulle få snakke ferdig, både for å få han til å skjønne at vi lyttet og for å gi han en opplevelse av at han kunne snakke fritt og ærlig om det han tenkte på. Dette er i tråd med det Jacobsen sier (2015, 154-155) i forhold til å oppnå tillit og åpenhet i intervjuet.

Alle respondentene fikk like spørsmål, noe som er gunstig når det er flere intervjuer (137). Dette for å på en lettere måte kunne systematisere svarene etter de er transkribert. Selv om respondentene i hovedsak fikk identiske spørsmål, ble riktige nok oppfølgingsspørsmålene ofte

ulike på grunn av måten de ulike respondentene tolket spørsmålene vi stilte. Blant annet kom de med ulike svar og utsagn som vi ønsket å spørre de nærmere om.

Fordeler med det standardiserte intervjuet, er blant annet at det krever mindre tid. Vi fikk maks 40 minutter per intervju, noe som gjorde oss nødt til å ta hensyn til tiden. Det var derfor naturlig å velge en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden finner du vedlagt som vedlegg 1.

### **4.5.3 Gjennomføring**

Intervjuene ble gjennomført på et møterom i Kongsberg Maritime sine lokaler i Horten. Alle intervjuene ble gjennomført onsdag 19. april. Alle intervjuene ble transkribert dagen etter. Møterommet ble vi tildelt av vår kontaktperson, innovasjonssjefen i KM, og var ikke tilfeldig valgt. Han var svært opptatt av at intervjuene skulle foregå i deres lokaler, for at konteksten skulle være mest mulig naturlig.

I følge Jacobsen (2015, 152) kan man skille mellom kunstige og naturlige kontekster i en intervjusituasjon. En kunstig kontekst kan for eksempel være et sted hvor man møtes som er nøytralt og uavhengig hva som føles «hjemme». Verken for intervjuer eller intervjuobjektet, og er derfor heller ikke knyttet til undersøkelsens innhold. Det viser seg også at intervjuer i kunstige kontekster ofte resulterer i kunstige svar (Jacobsen 2015, 152), noe som ville vært lite gunstig i forhold til validiteten og reliabiliteten i oppgaven vår. På den andre siden er en naturlig kontekst et sted hvor intervjuobjektet føler at han er på hjemmebane. Jacobsen påpeker at “hvis intervjuet omhandler forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst”. (Jacobsen 2015, 152).

Vi innledet intervjusituasjonen med å hilse og fortelle kort hvem vi var, og hva formålet med intervjuet var. Dette for å umiddelbart etablere en relasjon og trygghet. Ellers gikk vi gjennom anonymitet og andre etiske forhold som er viktige å klargjøre før vi startet.

Etter at de hadde samtykket, startet vi med å varme opp respondenten med noen introduksjonsspørsmål. Her spurte vi kort om hvem de var og hva deres arbeidsområder var, samt stilte enkle spørsmål som for eksempel: «Hva tenker du når du hører ordet innovasjon?», for å tidlig avklare viktige begreper. På grunn av sykdom, var vi to stykker i samtlige 6 intervjuer. Her byttet vi på å være intervjuer og observatør. Intervjueren var den som stilte

spørsmålene og styrte intervjuet fremover, mens observatøren kom med oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og der det var usikkerhet rundt svaret. Observatøren passet også på at tidsrammen og intervjuguiden ble overholdt, samt at alle fikk de samme spørsmålene. Observatøren tok også notater underveis i intervjuene. Vi valgte å gjøre dette for å være sikre på at alle områdene ble tilstrekkelig dekket, og fordi vi mente flyten ble bedre ved at vi hadde faste oppgaver.

Når vi var gjennom introduksjonen gikk vi videre inn på hoveddelen i intervjuguiden vår. Dette var de viktigste spørsmålene i forhold til hypotesen vi ønsket å teste. Her tok vi høyde for lengre og mer utdypende svar relatert til problemstillingen, i tillegg var det rom for tilleggsinformasjon der det var naturlig. Som nevnt tidligere ble det noen ganger endringer i forhold til rekkefølgen spørsmålene ble stilt.

Mot slutten av intervjuene gjorde vi respondentene oppmerksomme på at det ikke var lenge igjen. Helt til slutt spurte vi respondentene hva de synes, og om de hadde tilleggsinformasjon som kunne være relevant for oppgaven vår, som vi ikke hadde vært inne på.

#### **4.6 Dataanalyse**

For å unngå at materialet skulle bli asynkront (Jacobsen 2015, 201) benyttet vi oss av ordrett transkribering. Idealet er likevel at alle intervjuene skal skrives ned i sin helhet, både for å gjøre analysen av den innsamlede dataen enklere, og fordi det åpner for kontroll av tredjepart (Jacobsen 2015, 203).

En innholdsanalyse går ut på å redusere respondentenes utsagn, og samle de inn i overordnede kategorier (Jacobsen 2015, 207). Dette valgte vi å benytte oss av videre i analysen, sammen med første-syklus koding. Da sorterte vi all data som lignet i bestemte kategorier, dette er i tråd med det Jacobsen (2015) beskriver.

Videre valgte vi å dele kategoriene i underkategorier, hvor vi basert på den teoretiske basen og respondentenes utsagn konkretiserte kategoriene i underkategorier. Vi prøvde å unngå å ha kategorier med kun ett utsagn, noe som også Jacobsen påpeker (2015, 211), da dette ikke vil ha særlig sammenligningsgrunnlag. Til slutt satt vi igjen med et dokument hvor alle utsagnene var puttet i samme kategori. Dette gjorde det enkelt å sammenligne utsagn innenfor de spesifikke kategoriene.

## **4.7 Metoderefleksjon**

En faktor som var avgjørende for gjennomføringen av studiet var at vi, gjennom bekjente fikk kontakt med innovasjonssjefen i KM. Han gjorde også rekrutteringen mulig. Vi er bevisste på at det kan være andre faktorer enn de vi har avdekket som kan påvirke kulturen i forhold til innovasjonsevnen i KM.

### **4.7.1 Refleksjoner rundt datainnsamling**

Vi gjennomførte alle seks intervjuene på en dag, og hadde dermed en relativt intensiv intervjurunde. Hvert intervju varte cirka 40 minutter, med et slingringsmonn på rundt 5 minutter per person. I utvalget vårt hadde alle ulike stillinger, og det var minst en fra hver avdeling (salg, støtte, teknologi, produkt).

Under gjennomføringen ved hjelp av en intervjuguide med middels struktur grad, var det tydelig at vi snakket med personer som hadde mye erfaring og innsikt som kunne relateres til våre spørsmål og vår problemstilling. I følge Askheim og Grennes (2014, 89) krever semistrukturerte intervju tilstedeværelse for å forstå meningen bedre. Dette gjorde vi ved å observere og lytte underveis i intervjuene. Vi ønsker å presisere at vi er uerfarne forskere, noe som kan spille inn på hva vi fikk med oss underveis.

Formålet med intervjurunden var å se nærmere på tema og koble det til problemstillingen vår. Vi var opptatt av å avdekke både bevisste og underbevisste forhold under intervjuet, og på denne måten øke sjansen for å forstå respondentenes svar og oppfatninger av temaet. På bakgrunn av det Ringdal (2013, 118). sier om at underbevisste forhold er lettest å avdekke med ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer anbefales til uerfarne forskere, endte vi opp med middels strukturingsgrad på intervjuene vår.

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

Intern validitet handler om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i, mens ekstern validitet handler mer om det vi har funnet er overførbart til andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 228). Noe Jacobsen (2015, 227) oppfordrer til flere ganger er at undersøkelsen skulle minimere problem relatert til den interne validiteten. Dette er derfor noe vi har vært på bevisste på. I forhold til ekstern validitet er dette noe vi ønsker kan bli anerkjent som gyldig. Selv om dette er et enkelt-case studie som forteller hvordan ting er hos KM, håper vi at det vi finner ut kan være overførbart til andre bedrifter. Da kanskje spesielt store bedrifter som KM.

### **4.7.3 Reliabilitet**

Reliabilitetsspørsmålet tar for seg forhold ved undersøkelsen som kan ha skapt sluttresultatet (Jacobsen 2015, 241). Dette kan være forhold i undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen eller analysen. Vi er også klar over at vi som uerfarne forskere kan ha påvirket utfallet på flere ulike måter.

For å oppnå høy reliabilitet var vi blant annet opptatt av å minimere intervjueffekten (Jacobsen 2015, 241) ved å kle oss i nøytrale klær, ha moderat stemmebruk og vise interesse for det respondentene sa. Men å tro at samspillet mellom intervjuer og respondent ikke ville ha effekt på resultatet ville være naivt å tro. Vi sørget derfor for at respondentene visste hovedtemaene vi skulle snakke om og hvor intervjuet skulle være (243), både for å oppnå trygghet og godt samspill. Ved å benytte oss av lydopptak og ord-for-ord transkribering minimerte vi sjansene for noen av de vanligste feilene som kan medføre mindre troverdighet (Jacobsen 2015, 245).

For at reliabiliteten på våre funn økes, anbefaler vi at en eller flere forskere undersøker det samme igjen (Johannessen mfl. 2010, 40). Å få tilsvarende funn er vanskelig (Johannessen mfl. 229), men vi oppfordrer likevel leseren til å se nærmere på punkt 9.1 og kanskje finne inspirasjon til videre forskning.

### **4.8 Etiske hensyn**

I samfunnsvitenskapelig forskning berøres mennesker direkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89), etikk er derfor spesielt viktig i denne forskningsmetoden. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010), og Jacobsen (2015) er veldig like i utformingen av etiske hensyn, vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i Jacobsens bok da det er den nyeste utgaven.

Som nevnt tidligere var det viktig for oss være åpne om hensikten med forskningen vår, både for at respondentene skulle føle seg trygge og for å øke sjansene for oppriktige svar. Vi informerte respondentene om at vi brukte lydopptak, og at det de sa ville bli transkribert og sitert, og brukt i oppgaven. Dette fikk vi bekreftelse på at var greit før vi satte i gang. Vi ønsket og få de beste svarene og ville derfor at respondentene skulle føle seg «hjemme». Med tanke på at intervjuet var relatert til jobben deres, var det et naturlig valg å holde intervjuene på arbeidsplassen deres.



Jacobsen (2015, 47) påpeker viktigheten av at de som skal intervjues er med på det frivillig. Han trekker frem at det kan være bakenforliggende variabler som er med på å påvirke deltakernes ønske om å være med. Dette kan for eksempel være press fra andre. Våre deltagere ble plukket ut av innovasjonssjefen i KM. Vi hadde først et møte med han hvor vi snakket om hva vi ønsket og undersøke samt en ønskeliste over personer vi gjerne ville snakke med. Han sendte ut en mail til de personene han mente var best egnet til å bli med, og som endte opp med å bli våre respondenter. Ut i fra dette er det vanskelig å si i hvilken grad deltakerne deltok frivillig, eller om det var noe de måtte fordi innovasjonssjefen ba de om det. Vi vet at samarbeid med høyskoler og universiteter er en viktig del av innovasjonsarbeidet til KM, og det vil derfor være naturlig å anta at de fleste vet at dette er en del av jobben deres. Vi følte at alle respondentene var positiv til å bli intervjuet, men om dette er noe de ønsket å være med på eller ikke er vanskelig å si.

Vi sørget for at respondentene forstår at de ble holdt anonyme og at profilene deres ville bestå av en stillingsbeskrivelse og hvor lenge de hadde jobbet i bedriften. Det ville altså ikke være mulig å spore utsagnene direkte til respondenten. I neste del presenterer vi de ulike profilene slik at leseren får et overblikk over personene vi har intervjuet.

## **5.0 Profiler**

Profil 1: Mann, salg og service, jobbet i KM siden 2007 (6)

Profil 2: Mann, teknologi, jobbet i KM siden 2013 (5)

Profil 3: Mann, produksjef, jobbet i KM siden 2007 (4)

Profil 4: Mann, teknologi, jobbet i KM siden 1992 (3)

Profil 5: Mann, teknologisjef, jobbet i KM siden 2001 (2)

Profil 6: Mann, produkt, jobbet i KM siden 2006 (1)

På grunn av anonymitet ønsker vi å presisere at nummeret på profilen ikke nødvendigvis tilhører samme respondentnummer. Altså er svarene randomisert slik at man ikke kan finne ut hvilke profiler som har sagt hva. Det vil si at svarene til profil 1, ikke tilhører respondent 1. Vi har også brukt stillingstittel istedenfor navn for å best mulig sikre anonymiteten til respondentene. Vi går nå over til analysedelen av oppgaven.

## **6.0 Analyse**

Vi har valgt å bruke maks tre utsagn gjennomgående i analysen for å illustrere poenger. Da vi mener dette er tilstrekkelig for å belyse poengene. Med hensikt har vi valgt å presentere poengene med motstridende utsagn, der det lar seg gjøre. Dette for å avdekke uenigheter mellom respondentene. Noen ganger er respondentene enige, og da har vi valgt å vise dette for å styrke poengene ytterligere. Det blir ikke presentert poenger som kun bygger på ett utsagn på grunn av behovet for sammenligningsgrunnlag (Jacobsen 2015, 211). Noen av respondentenes utsagn er mer presenterte enn andre, dette fordi de ofte er mer konkrete i utsagnene sine og belyser poenger på en bedre og mer presis måte.

I neste punkt starter vi med å analysere det første organisatoriske forholdet som fremmer innovasjon som er organisatorisk oppmuntring (McLean 2005: Aasen og Amundsen, 2011, 171). Det vil bli presentert utsagn og poeng fortløpende. Videre analyserer vi støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, selvstendighet og frihet, disponering og ressurser og kontroll helt til slutt.

### **6.1 Organisatorisk oppmuntring**

Å ha en organisasjonskultur som oppmuntrer til idégenerering, evnen til å ta risiko samt kommunikasjon på tvers av avdelingene antas å bidra til innovasjon. Nedenfor presenteres tre utsagn som vi mener illustrer dette i KM.

“Jeg synes vi er veldig gode på å oppmuntre hverandre til å alltid gjøre litt ekstra, og involvere oss i andre prosjekter hvor vi kan være kreative. Vil påstå at det er lavterskel for å dele idéer og mulighet til å innovere uten hensikt.. Med å innovere uten hensikt kan det jo fort oppstå nye muligheter eller løsninger. Jeg føler at vi hele tiden blir oppmuntret til å tenke nytt og se muligheter, spesielt i nedgangstider.”

- Respondent 6

Respondentene er nokså samstemte men vi ser variasjon i forhold til hvilken avdeling de arbeider i. Dette kommer frem i utsagnet nedenfor.

“Vi prøver jo hele tiden å tenke nytt og komme opp med idéer, men vi er for lite folk som har den kompetansen jeg har og kan det som jeg jobber med... Med det jeg driver

med er det veldig vanskelig å få ressurser til å produsere mer effektivt, det blir til tider stor arbeidsbelastning og lite tid til andre prosjekter eller generell idégenerering.”

- Respondent 5

Forskjellen på en nedgangstid og en oppgangstid i KM er en tydelig påvirkende faktor for hvorvidt de ansatte oppmuntres til å ha fokus på idégenerering og prosjekter utenfor daglig drift. Ved en nedgangsperiode er ressursene knappe, etterspørselen lav i markedet og de går inn i noe som kalles for en “vedlikeholdsperiode”. I en vedlikeholdsperiode oppmuntres avdelingene til å opprettholde innovasjonsgraden samtidig som det holdes en god dialog med kundene og deres ønsker rundt forbedring. Dette lykkes i ulik grad i de forskjellige avdelingene. Nedenfor presenteres et utsagn som hevder fokuset på idégenerering og risikotaking, altså den organisatoriske oppmuntringen, er lav i nedgangsperioden som bedriften befinner seg i nå.

“Syns ikke vi er noe særlig innovative nei. Sånn som nå så er vi inne i en vedlikeholdsperiode hvor det skjer svært lite innovasjon, vil heller kalle det små justeringer... Maritime markedet er i en vanskelig periode og da er det mye press på meg og mitt arbeid, fordi jeg konstant får nye oppgaver. I en sår her periode er det håpløst å ta noe som helst risiko, nå er det kun snakk om å få jobben gjort. Jeg vil tro at når markedet snur vil det bli mer tid til idégenerering.

- Respondent 3

## **6.2 Støttende ledelse**

Dette er noe som viser seg å være en viktig del av KM sin lederstil. Åpenhet og evne til konfliktløsning i grupper er fremtredende når det kommer til støttende ledelse. En tydelig ledelse kommuniserer mål og forventninger på en god måte, uten å være for kontrollerende. Det er likevel ikke gitt at alle ansatte opplever dette på lik måte, dette synes vi kommer tydelig frem i svarene til respondent 5 og 6.

“(..) teamleder er nær og støttende, mens resten av ledelsen opplever jeg som fraværende og lite interessert, og minimalt involvert i mitt arbeid.”

- Respondent 5

Dette var et gjentakende svar hos fire av våre seks respondenter. De alle har en (eller er selv en) avdelingsleder eller teamleder som oppmuntrer, fordeler oppgaver, følger opp og kommuniserer med ledelsen, samt de andre avdelingene. Både kommunikasjon og oppmuntring oppleves å bli gitt gjennom teamleder, sjelden av ledelsen personlig.

“(…) målene er tydelig kommunisert av ledelsen hele veien. Jeg synes det er lett å komme i kontakt med resten av ledelsen, og de er tilgjengelig store deler av tiden. Jeg mener det er opp til en selv, også er det viktig å involvere seg dersom man ønsker direkte kontakt eller feedback av ledelsen.”

- Respondent 6

Interessant ved dette temaet er det tydelige skillet mellom de ulike respondentenes synspunkt. Respondent 5 vil vi si representerer fire av våre seks intervjuobjekter; hvor ledelsen oppleves som fraværende men opptatt av at de ansatte har god kjennskap til mål og visjon.

Kommunikasjonen er begrenset og kommer ofte fra eller gjennom teamleder. Respondent 6 hevder ledelsen er tilstede og tilgjengelig, men det er opp til ansatte å oppsøke dersom man føler behov for det. To nokså ulike perspektiv på samme tema. Respondent 5 beskrev organisasjonsstrukturen som en hierarkisk struktur hvor det opplevdes å være flere ledd mellom seg og ledelsen. Respondent 6 derimot hevdet det er mer en flat struktur og kort vei opp til ledelsen. De begge ser etter mer åpenhet og involvering fra ledelsen spesielt tidlig i innovasjonsfasen.

### **6.3 Utviklende arbeidsgrupper**

Å jobbe i team er en sentral del av KM sin kultur, og noe som forventes i alle avdelinger. Det å sette sammen gode team med mennesker med ulik erfaring og bakgrunn er noe som legges vekt på. Teamene består av mellom fem til syv personer. De arbeider i små team for å hovedsakelig skape et tettere samhold, og opprettholde en god kommunikasjon teamet seg imellom. Behovet for “konstruktiv utfordrende relasjoner” mellom medlemmene i gruppen ble også tydelig kommunisert av respondentene. Dette kommer spesielt frem i svarene til respondent 1, 3 og 4.

“(…) ja man kan si at mye av arbeidet som utføres og produktene som produseres i KM er gjennomført av sammensatte team med god variasjon av personer med ulik kompetanse. Men disse teamene blir ofte værende like over en lang periode..”

- Respondent 3

KM har ifølge en stor andel av respondentene høyt fokus på team. Om dynamikken i teamene er fungerende over lenger tid eller om kommunikasjonen teamene seg i mellom oppfattes som tilstede og tydelig er ulik fra respondent til respondent.

“(…) ja, det er forventet i jobben å være en lagspiller, nærmere påkrevd i stillingen da på en måte. Vi jobber i team hele tiden og delegerer oppgaver oss imellom, selvsagt i samarbeid med en teamleder. Føler ikke at dette direkte er fremmede for innovasjon, men en del av stillingen som er nødvendig.”

- Respondent 1

Ulik kunnskap begrenser hvorvidt de ansatte føler de kan samarbeide eller gi tilbakemelding til hverandres arbeid. Utsagnet under sier noe om hvor adskilt teamene i bedriften er fra hverandre, derimot hvor godt teamet alene, kan fungere.

“Som teamleder er man opptatt av at alle i teamet jobber bra sammen. Vi jobber mye med å sette sammen gode team bestående av personer i ulik alder, med ulik erfaring, og bakgrunn. Men kvinner i KM er det tydelig mangel på, egentlig generelt i hele bransjen. Det er jo selvsagt noe som kan være dumt, men opplever ikke dette som avgjørende i noen som helst situasjon...”

- Respondent 4

#### **6.4 Selvstendighet og frihet**

Som en konservativ bedrift er det vanskelig å oppnå full autonomi på arbeidsplassen. Det er en rekke retningslinjer og rammer som følger med i en slik stor, teknologitung bedrift.

Likevel er respondentene ganske samstemte når det kommer til selvstendighet og frihet på arbeidsplassen.

“Jeg opplever at det er full frihet. Det eneste som kreves er at jeg har kontakt med de jeg skal og kommer på de møtene jeg må. Ellers føler jeg det er opp til hver enkelt hvordan de gjør ting.”

- Respondent 1

“Målet er at ting skal virke, så hvordan du kommer dit eller får jobben gjort er mindre relevant.”

- Respondent 4

Respondent 4 hevder det er en felles forståelse rundt mål og aksepterer at det er “ulike veier” til målet. Dersom retningslinjene blir fulgt, arbeidsoppgaver utført og produktet gjennomfører den jobben kunden ønsker er det lav terskel for hvordan den enkelte ansatte former arbeidsdagen selv.

“Jeg jobber mye for meg selv på min måte, og gjør egentlig som jeg vil. (..) Om jeg vil jobbe hjemmefra kan jeg det, så lenge jeg gjør alle arbeidsoppgaver til fristen. Men vi har ofte møter og lignende som gjør at vi må være her. Ellers er det full frihet.”

- Respondent 2

Samtlige av respondentene viste tydelig at de opplevde stor frihet på arbeidsplassen og til hvordan de utførte arbeidsoppgavene.

## **6.5 Disponering av ressurser**

KM har mye kompetanse på mange ulike områder. Dette kan gjøre at arbeidsbelastningen blir stor for enkelte ansatte hvor det er få som har lik kompetanse. Dette kommer frem i svarene til respondent 2, 3 og 5. Ved utvikling av idéer er det stort behov for ressurser, som tid, økonomisk støtte og arbeidskraft. Her har vi tre utsagn som illustrerer hvordan disponering av ressurser oppleves.

“Som en liten bedrift som ble kjøpt opp for et par år siden opplever vi lite forskjell fra før vi ble en del av KM og nå. Det er liksom ikke en satsning på det produktet vi leverer. Sann som for meg som har en ganske bred kompetanse innen teknologien i vårt produkt får mye jobb ettersom ingen andre i bedriften kan stille med samme

kompetanse og utføre jobben. Vi trenger mer folk for å produsere fortere. Jeg mener dagens ressursallokering kan omstruktureres litt.”

- Respondent 5

Dette var en som jobbet i en bedrift som ble kjøpt opp av KM. De er et lite team som har fokus på en spesiell type teknologi og produkt. Han mente arbeidsbelastningen var stor med tanke på tidsperspektivet og hevdet dette kunne forbedres gjennom å se på den eksisterende måten å disponere ressurser på.

“Cirka 10 år går det mellom hver store innovasjon her i KM, og med stor tenker jeg nytenkende og utfordrende. Jeg har jobbet her i 25 år og opplevd to innovasjonssatsninger hvor begge utviklingsprosessen varte i rundt 3 år. Vi oppmuntres til å tenke nytt, samtidig som vi jobber videre med de prosjektene vi allerede har gående. Det blir fort mye på lite tid, så jeg vil egentlig si tid er den største “ressurs” mangelen hvis ikke arbeidskraft, flere hender på samme oppgave, men om man har behov så er de ikke vanskelig å gi oss det vi trenger for å gjennomføre.”

- Respondent 3

Ovenfor ser vi en mer erfaren ansatt i KM som hevder tid er begrenset, hvorav mer arbeidskraft kan være løsningen. I forhold til innovasjon mener han det er lite direkte satsning (ressurser) på innovasjon i de ulike avdelingene. Man oppfordres til å sammen i team utarbeide nye løsninger, men opplever lite veiledning på hvordan best mulig komme frem til gode, funksjonelle løsninger. Respondent 5 ønsker en større satsning på de små teknologiene i bedriften i form av både tid og arbeidskraft, men også gjennom økonomisk støtte. Samme respondent mener teknologien har større potensial enn hva det er idag, det innovative potensialet er altså større dersom man får muligheten til å utvikle og teste. Neste respondent har selv utviklet et produkt, fått god støtte av ledelsen, og mottatt nødvendige ressurser.

“(…) men man må tenke på kost/nytte verdien til KM, hva tjener KM på det jeg ønsker å utvikle. Ser jeg verdien? Et pluss dersom man ønsker ressurser til å utvikle et produkt er å jobbe innen et av KM sine satsningsområder eventuelt det som er ”fokuset” de og da. Idag er KM spesielt opptatt av kundenes ønske samtidig som de jobber mye inkrementelt, små forbedringer på eksisterende innovasjoner eventuelt nye produkter som gir små utslag på daglig drift.

Videre påpeker respondenten hvordan mye styres av gode/nedgangstider.

“Alle kan merke det i nedgangstider, hvor markedet står nesten stille og at da tilgjengeligheten på nødvendig ressurser er begrenset. I sånne perioder og hvor det rett og slett er lite etterspørsel så går vi inn i noe vi kaller en vedlikeholdsperiode, typ opprettholder de produktene og teknologiene vi allerede har og gjør små forbedringer på disse.”

- Respondent 2

Når vi spurte hva de gjorde for å holde oppe innovasjonsevnen, svarte to av respondentene at å hente impulser utenfra var en viktig del av deres strategi.

“Det å få impulser utenfra er alfa omega for oss. (...) vi samarbeider blant annet med flere høyskoler og universiteter, også jobber vi mye med andre bedrifter og ser hele tiden på muligheter for strategiske oppkjøp.”

- Respondent 4

## **6.6 Kontroll**

Kontroll anses å være en hemmende faktor for innovasjon i en organisasjon. (Aas og Amundsen) Som nevnt under punkt 5.1 og 5.2 er det essensielt at ledelsen opptre støttende og oppmuntrende ovenfor de ansatte for å oppnå en god innovasjonsevne. Kontroll omhandler organisasjonens håndtering av beslutningstaking samt hvorvidt de ansatte inkluderes i prosessen. Det antas at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontroll vil resultere negativt på de ansattes indre motivasjon, dermed føre til mindre kreativitet og evne til å innovere. (Aas og Amundsen, 2011)

“(...) om jeg synes vi er innovative? Ja, tatt i betraktning posisjonen og at maritime er en ganske konservativ bransje så er vi ganske innovative.”

- Respondent 1

Vi ønsket å høre hva respondentene mente angående KM som en innovativ organisasjon i sin helhet. Med tanke på at bedriften er svært konservativ, bestående av satte retningslinjer vil det kunne være utfordrende for den enkelte ansatte å skulle tenke innovativt og “nytt” på satte



arbeidsoppgaver hevder samtlige av respondentene. En av de mest erfarne KM-ansatte som ble intervjuet mente det var rom for “egne prosjekter” som ofte kunne være innen samme teknologiske aspekter som KM sin daglige drift. Dette ville også gi mulighet for å utvikle muligens nye produkter eller teknologier i KM sin favør.

“(…) Egne prosjekter blir kreditert av ledelsen og organisasjonen. Selv om man som regel gjør det fordi man er spesielt interessert og gjør det med håp om at det hjelper KM på et vis er det hyggelig å bli kreditert!”

- Respondent 3

KM har siden oppstart arbeidet under like metoder, prosesser og retningslinjer som skaper lite rom for kreativ tenkning utenfor dette. I den maritime bransjen understreker respondent 2 at fallhøyden er stor ved teknologiske feilgrep og ukritisk innhenting av ekstern Software. Teknologien skal fungere optimalt til enhver tid for at båtene skal kunne være i drift. Innhenting av ekstern Software kan medføre problematikk rundt opphavsrett samt en mulighet for imitasjon av andre tilbydere i markedet hvor kvaliteten er varierende. Derfor produseres store deler av produktene som selges av KM selv. Den typen kontroll oppsummeres som svært nødvendig for en sikker drift hos om KM.

“Utfordringen idag mener jeg er å jobbe innovativt samtidig som man hele tiden må ha i bakhodet alle begrensningene rundt produksjon... jeg syns derimot det burde skje en bevisst innovasjonssatsning i de avdelingene hvor utviklingen skjer. Vi jobber litt på tvers av avdelingene men sjeldent for å sammen konkret utvikle nye løsninger, det er hovedsakelig avdeling for utvikling sin faste jobb..

- Respondent 4

Respondent 2 nevner i forhold til beslutningstaking at ledelsen er god på å avslå ideer som er testet ut tidligere. De hevder at dette er allerede prøvd og ikke fungerende. Respondent 2 hevder derimot at det burde være mulig å teste ut ideer på nytt dersom de er testet ut i en annen tidsperiode hvor det er annen teknologi samt trender som styrer bransjen og markedet. Her er det forbedringspotensialet mener respondenten.

## 7.0 Drøfting av analyserte funn opp mot eksisterende teori

Utad kommuniserer KM at de er en innovativ organisasjon, og ut ifra analysen vi har gjennomført ser vi at dette er noe de lykkes med i stor grad. Vi ser likevel forbedringspotensial både når det kommer til kulturutvikling og innovasjonsarbeid. Dette skal vi se nærmere på i denne drøftingsdelen.

### 7.1 Organisatorisk oppmuntring

Ahmed hevder i sin artikkel «*Culture and climate for innovation*» fra 1998, at for å “bli innovativ” er det en forutsetning at virksomheten utvikler en organisasjonskultur som bidrar til at medlemmene i organisasjonen kontinuerlig strever etter innovasjon. Vi opplever en felles enighet rundt KM sitt ønske om jevnlig idégenerering og risikotakning til en viss grad. Vi har grunn til å tro, basert på intervjuene vi har gjennomført, at graden av organisatorisk oppmuntring varierer i takt med om KM er i en oppgangsperiode eller nedgangsperiode. Ressursene forstod vi var knappe rundt nedgangsperioder og ble prioritert til vedlikeholdsarbeid av allerede eksisterende produkter. Idégenereringsprosessene blir med andre ord vanskelig å opprettholde uten ressurser som tid, arbeidskraft og økonomisk støtte til blant annet testing. Vi tror at det vil være fordelaktig for KM å prøve å “bryte” ut av vedlikeholdsperiodene/nedgangsperioder ved å ta mer risiko og endre de pågående mønstrene. Med dette mener vi å for eksempel ofre en større andel av ressursene til innovasjonsarbeid, i nedgangsperioder spesielt.

“Synes ikke vi er noe særlig innovative nei. Sånn som nå så er vi inne i en vedlikeholdsperiode hvor det skjer svært lite innovasjon, vil heller kalle det små justeringer...”

- Respondent 3

Ved å gjøre en større satsning på noe som er litt utenfor KM sin “komfortsone” vil vi tro muligheten for å snu en nedgangsperiode til en oppgangsperiode være til stede. Om det er en større innovasjon, enten en radikal eller disruptiv, eller en satsning på flere hyppige småskrittinnovasjoner (inkrementelle) vil det skape større muligheter for KM.

John Ettlie hevdet i sin artikkel *Managing innovation. New technology, new products and new services in a global economy* fra 2006, at en tydelig forbedring, grunnet kumulative effekter av flere inkrementelle innovasjoner over tid, vil vise seg å være større enn det man oppnår

gjennom én radikal innovasjon. Flere inkrementelle innovasjoner vil med andre ord over tid ha en større effekt enn en radikal innovasjon. Dette hevder vi kan ha en funksjon hos KM og i den maritime bransjen generelt, spesielt i en periode hvor markedet er i nedgang. Med tanke på at de selv mener fallhøyden er enorm ved å mislykkes med en storsatsning i form av en radikal, nytenkende innovasjon vil et større fokus på inkrementelle innovasjoner kunne være deres optimale fremgangsplan.

De ansatte oppfatter denne perioden som en periode med opprettholdende standard og gjentagende metoder, prosesser og høyt fokus på “små-justeringer”. Ledelsen i KM hevder de jobber bevisst med inkrementell innovasjon med fokus på kundenes ønsker og behov. Av respondentene vi snakket med mente flertallet at fra de ble ansatt har fokuset på innovasjon stått sentralt og ser på bedriften som innovativ.

En annen viktig del ved organisatorisk oppmuntring er behovet for kommunikasjonsmuligheter horisontalt i organisasjonen, mellom grupper og avdelinger. Teamene i KM har daglige møter hvor de ser nærmere på dagens utfordringer, oppgaver og mål. Dette er med på å skape en felles plan og visjon for dagen. Vi ser derimot at kommunikasjonen mellom de ulike avdelingene som for eksempel utvikling og salg og kundestøtte hadde tydelige mangler. Det er ingen utarbeidet prosess på hvordan informasjonen som avdelingen for salg og kundestøtte mottar fra kunden, skal videreføres tilbake til utviklingsavdelingen hvor forbedringer blir gjennomført. Dette vil vi si er hemmende for KM sin evne til å fange opp kundens ønsker og dermed potensielle løsninger som kan være fordelaktig for utviklingen av ny teknologi og nye produkter.

Ved ansettelse i KM blir de ansatte raskt introdusert i team som de skal samarbeide med, dette mener vi er et riktig grep av KM for å skape en mer kreativ og effektiv idégenerering. Generelt sett får vi inntrykk av at det er lavterskel å komme med idéer til ledelsen og spørre om hjelp. Dette er i tråd med det Tidd & Bessant (2013) sier om at ideer både nedenfra og ovenfra får rom til å komme frem ved at lederen skaper trygge og rause rammer. Dette er med på å skape den nødvendige positiviteten til å drive arbeidet fremover. (Tidd & Bessant 2013) Likevel er det viktig at man finner en balanse, og at det ikke går over til å være forstyrrende. En av respondentene påpekte at han følte han fikk for lite sammenhengende tid til å jobbe med ting fordi det hele tiden var folk innom kontoret hans, dette kan potensielt være motvirkende for en ledende kultur.

Med tanke på at maritime er en konservativ bransje, og KM er en produksjonsbedrift, er det visse begrensninger i forhold til risiko. Det er tydelige krav til produksjon til skip og fast metodikk med tanke på sikkerhetskritiske system, som hemmer frihet til risikotaking. Dette gjør også idégenereringen mer utfordrende.

Gjennom en test de utførte av touchskjerm til båt opplevde de en dysfunksjonalitet ved at skjermen ikke fungerte i de omgivelsene som touchskjermen skulle bli implementert. I dette tilfelle var det arbeidere i maskinrommet med hender tildekket av olje som ikke fikk skjermen til å reagere ved bruk. Her blir viktigheten av kommunikasjon mellom utviklerne og kunden særlig viktig. Tilbakemeldinger vil være alfa omega i forhold til innovasjon og videre idégenerering i en slik testing.

Det vil alltid være visse utfordringer i utviklingen av nye produkt og teknologier, uansett bransje. Vi ser likevel ikke at dette trenger å være en større utfordring for KM enn for andre bedrifter hva gjelder idégenerering. Når det kommer til risikotaking derimot, i forhold til teknologi og produktutvikling, er det utfordrende å komme med påstander om at det vil være det riktige for KM i den bransjen som de opererer i.

Vi ønsker derfor å legge fokus på risikotaking i den daglige driften. Vi ser et stort potensiale i forhold til arbeidsmetoder og kommunikasjon. KM er en svært etablert bedrift, og mange av de som jobber der har vært der i 40 år. Vi fikk inntrykk av at det ble stilt lite kritiske spørsmål i forhold til arbeidsmåter. Mange av de som har jobbet der lenge jobber på samme måte som de gjorde for 20 år siden. KM kunne tatt mer risiko i forhold til å bruke ressurser på effektivisering og endring av arbeidsmåter. Dette ser vi spesielt i forhold til kommunikasjonen fra kundene og videre til utviklingsavdelingen, som er en svært sentral del av innovasjonsarbeidet til KM. For å få til en endring i innovasjonsprosesser og prosesser generelt i bedriften, er det svært viktig med en tydelig ledelse. Dette fordi innovasjon vanligvis innebærer å styre organisasjonen bort fra det andre gjør eller hva som alltid er blitt gjort, og fokusere på nye områder og arbeidsmåter. (Tidd & Bessant, 2013) KM kunne hatt fordel i å ta et oppgjør med de gamle arbeidsmetodene.

Et problem som ble nevnt var at når man kommer med idéer, får man svar tilbake at “det har vi prøvd før”. Dette er en annen ulempe for innovasjonsevnen i en så etablert bedrift som KM. Dersom man prøver å være innovative og nytenkende, men blir avslått fordi det er prøvd før,

vil terskelen for å tenke og dele innovative idéer bli høyere. Selv om noe ikke funket for 10 år siden, betyr det ikke at tiden ikke er moden for det nå. Dette kan være med på å lukke mange dører for potensielle innovasjoner for KM. Likevel har KM en rekke tiltak som skal ta vare på idéene og føre til innovasjon. Blant annet har de daglige møter på utvikling som har flere hensikter. Dette er en arena hvor man kan diskutere ulike prosjekter, samtidig som det er med på å opprettholde en jevnlig kontakt mellom sjefsutviklere. Funksjonen er at man herfra kan ta med seg aktuelle saker tilbake til avdelingene sine, i tillegg til at man kan være tilgjengelig på spørsmål fra andre på tvers av avdelinger. Ut i fra det respondentene svarte, er dette noe som ser ut til å fungere etter hensikt.

## **7.2 Støttende ledelse**

Forskning viser at suksesskriterier for å bygge og opprettholde en arbeidskultur og et klima som fremmer innovasjon og nytenkning handler mye om lederen. Den peker blant annet på at ledere som tillater feil, setter nyskapning i system, etterspør nye løsninger og kontinuerlig har oppmerksomhet mot utvikling og hvor nyskapning lykkes. (Hjertaas, 2015)

Å jobbe i team er en viktig del av KM's kultur og et krav i de fleste stillinger. Her oppmuntres de til å dele erfaringer og samarbeide, vise åpenhet og evne til konfliktløsning er dermed fremtredende. Dersom konfliktnivået er høyt vil viljen og lysten til å starte en innovasjonsprosess samt jobbe med innovasjon bremse betraktelig. (Hjertaas, 2015) Dette er noe vi opplever KM som bevisste på i forhold til team og innovasjonsarbeidet sitt. Vi kommer til å gå dypere inn på team i punkt 7.3 Utviklende arbeidsgrupper.

Innovasjon blir spesielt påvirket av en tydelig ledelse, og tydelig kommunikasjon av mål og forventninger ses på som en viktig del av en innovasjonskultur (Aasen og Amundsen, 2011). Alle respondentene vi snakket med var klar over målene til bedriften og hva som ble forventet av dem, og mente at ledelsen var tydelige i kommunikasjonen av dette. Både i form av deres teamledere og fra folk høyere i organisasjon. Blant annet har KG fire kjerneverdier som gjelder hele virksomheten. Disse er blant annet synlige på veggene rundt om på arbeidsplassene. En av respondentene trakk også frem årlige spørreundersøkelser som en god måte å bli gjort oppmerksom på bedriftens forventninger og mål.

Det ser ikke ut til at risikotaking er noe som spesifikt oppmuntres fra ledelsen. De oppmuntres derimot til å komme med idéer, men der opplever vi at det stopper litt opp. For å oppnå

innovasjon er man avhengig av at ledelsen tør å ta risiko. (Kim & Chang 2009) Her har de et stort potensiale i forhold til å sette nyskaping og innovasjon i system. Dersom de hadde funnet en måte å strukturere idégenereringen og sette nyskaping og innovasjon i system, samtidig som ledelsen hadde kontinuerlig oppmerksomhet på utvikling og nyskaping, uavhengig om de er i en opp- eller nedgangsperiode, ville sjansen for å lykkes kunne være større. (Hjertaas, 2015) Ingen av respondentene opplevde at dette var noe som fantes i dag. Av svarene var det ingenting som tydet på at de synes ledelsen var for kontrollerende og på den måten var med på å sinke prosessen mot innovasjon på noen måte.

### **7.3 Utviklende arbeidsgrupper**

I KM arbeider store deler av de ansatte som nevnt i team. Teamene oppleves som åpne, med en lav terskel for deling av idéer samtidig som de er nokså tverrfaglig. Team som er heterogene og arbeider med komplekse oppgaver har høyest evne til innovasjon, og slike team krever støttende og ikke-kontrollerende lederskap som inkluderer seg i beslutningsprosessene. (Tidd & Bessant, 2013) Med et høyt fokus på gode teamsammensetninger, med ønsker om tydelig diversitet og utfordrende relasjoner medlemmene seg i mellom vil vi påstå, basert på forskning, at KM vil oppleve en økning i innovasjonsevnen. (Aas og Amundsen, 2011, 172) Det som menes med utfordrende relasjoner er muligheten for en større og mer effektiv innovasjonsevne ved veksling av idéer mellom ulike mennesker med ulike referanserammer.

Teamsammensetningene som KM har utarbeidet i bedriften mener vi er avgjørende for deres innovasjonsevne. Mennesker med ulik erfaring viser seg å være det som gjør jobben til enkelte i KM spennende, utfordrende og lærerik. De hevder det innad i teamene er mye kompetanse som ofte forblir uforstått for andre, som igjen kan skape forvirring rundt deling av idéer og andre løsningsforslag som blir gitt. Her ser vi et potensial i form av å rullere på kunnskapen som de ulike teamene innehar. En måte kan være å utvikle en form for “workshop”, et slags lynkurs på hverandres nøkkelområder for å lettere kunne forstå hverandre i en idégenereringsprosess, eventuelt under videreutvikling.

Noen forskere har pekt på en særlig utfordring i at det kan være en sammenheng mellom noen kreative trekk hos personer og trekk som normalt ikke betraktes som akseptable, som for eksempel arroganse og høy selvtillit. (Aas & Amundsen, 2011, 172) Det er med andre ord et poeng at disse personlighetstrekkene integreres i organisasjonen, mener vi.

Alle teamene er tildelt en teamleder som skal sørge for at oppgaver blir gjennomført, at motivasjonen er tilstede samtidig som han eller hun opprettholder en kommunikasjon med de andre teamene både innad i sin avdelingen, men også avdelingene utad. Det virker som teamlederne gjør en god innsats med å strukturere, informere samt motivere de ulike ansatte i deres team. Kommunikasjonen derimot mellom teamene og avdelingene oppleves som lite eksisterende i form av faste rutiner for kommunikasjon, kjennskap til hverandres drift og hvilken kompetanse de ulike innehar. Ved å etablere en strukturert plattform for deling, åpen kommunikasjon mellom avdelingene og tilgjengeliggjøring av informasjon om ulike kompetanse hevder vi muligens vil gjøre det enklere å utvikle mer effektivt og spre kompetansen i bedriften raskere rundt.

En mulig hemmende faktor til innovasjon er medarbeidere med lav organisatorisk selvtillit. (Tidd & Bessant 2013, 115-117)) Lav organisatorisk selvtillit vil si at medarbeideren har lav selvtillit i forhold til jobben de gjør. Ledere kan fremme nyskapende oppførsel blant sine ansatte som har lav organisatorisk selvtillit og lav selvpresentasjon, ved å stimulere til innovasjon, det inkluderer stimulering av innovasjon på individnivå ved å påvirke den kreative mestringsevnen hos den ansatte. (Tidd & Bessant, 2013, 115-117) Ledere kan også fremme innovativt arbeid ved å innføre normer som oppmuntrer til team til refleksjonsprosesser, for eksempel ved hjelp av debatter, åpen kommunikasjon og avvikende tenkning. Avvikende tenkning i denne sammenheng vil si tanker og refleksjon utenfor de standard normene de vanligvis arbeider etter. (Tidd & Bessant 2013, 115-117)

Vi vil si KM har et tydelig fokus på team, spesielt heterogene team hvor ulike personer er representert. Dette mener vi utgjør en stor effekt på deres innovasjonsevne ettersom de ansatte selv mener det har noe å si for deres personlige innovasjonsevne. Kommunikasjonen fra teamene og avdelingene seg i mellom derimot, ser vi et behov for en mer strukturert rutine på hvordan informasjonen skal flyte.

#### **7.4 Selvstendighet og frihet**

Som forskningen utført av Slavoj Zizek (2009) viser, trenger de ansatte frihet til å utføre og styre egne arbeidsoppgaver. Det betyr ikke nødvendigvis at de skal ha medbestemmelse over målene som skal nås, men at klare og strategisk definerte mål er viktig for å støtte kreativitet.

Kant poengterer at mennesket må tørre å bruke sin forstand, (Zizek 2009) og at ved å gjøre det, ledes det ut av sin selvforskyldte umyndighet. Med mot til å rive seg løs fra andres ledelse utvikles det autonome subjektet. Å være autonom betyr for Kant å benytte seg av fornuften og å la seg i minst mulig grad styres av impulser, samtidig som det betyr at en skal ha en bevisst holdning til andres påvirkning.

Respondentene føler at de kan utføre arbeidet uten å være “overvåket” og at de har tillit fra ledelsen til at arbeidet som gjøres blir gjort på en god måte. Samtidig ser vi at det er mangel på ressurser til å benytte seg av “friheten” til arbeid utenfor de satte arbeidsoppgavene.

Det kommer frem at de opplever frihet i stor grad, men det er gitte retningslinjer og metoder som vil hindre de i å oppnå fullstendig frihet. Ifølge respondentene er de klar over problematikken rundt total autonomi i deres bransje, og oppfatter ikke dette som et direkte hinder for innovasjon og idéutvikling, men tolker friheten på arbeidsplassen i dag som hjelpelig, spesielt i forhold til innovasjonsevnen.

### **7.5 Disponering av ressurser**

Ressurser omhandler det finansielle, det fysiske og de menneskelige ressursene virksomheten har, og i hvilken grad tilgangen til disse er stabil og om de finnes internt eller eksternt. (Aasen & Amundsen 2011, 67)

På bakgrunn av det vi fant i analysen om disponering av ressurser, er det spesielt tidsaspektet og det økonomiske aspektet som er fremtredende. Begge aspektene er sentrale i innovasjonssatsninger, og dermed viktig å legge fokus på i en innovasjonskultur. Mangel på tid viser seg ofte å være den største barrieren for å jobbe med innovasjon (Hjertaas, 2015). Flere av respondentene pekte på tid som en utfordring i forhold til innovasjonsevnen. De mente at de hadde for mye å gjøre, og derfor veldig lite tid til å gjøre andre ting enn de faste arbeidsoppgavene med deadlines. Tre av seks mente at det var behov for å være kreativ i sin stillingen, men at de sjelden hadde tid til det. Samtlige sa at de savnet tid til å jobbe med andre oppgaver og være kreative. Dette kan skyldes mangel på struktur, prosess og metodikk i organisasjonen, noe som antas å hemme gjennomføringsevnen i innovasjonsarbeidet. (Hjertaas 2015)

Dersom man ønsker å arbeide aktivt med innovasjon kreves det tid og at man er villige til å ta risiko. Det er ikke gitt at alle idéene blir noe av, og man kan dermed lett oppfatte det som



misbrukte ressurser. (Kim & Chang 2009) De legger også vekt på at innovasjonsarbeidet ikke kan detaljstyres av ledelsen og at de må tørre å bruke tid på arbeid med nye idéer. Her underbygges det faktum at KM har litt å jobbe med i forhold til tid. Om de ved hjelp av å for eksempel effektivisere struktur eller arbeidsprosesser, kan få mer tid til å jobbe med innovasjon. Dersom tiden er knapp, vil det også være vanskelig for ledelsen å bruke tid på å arbeide med idéer. Det kan i verste fall føre til overarbeid og utbrenthet. (Aas & Amundsen 2011)

Økonomi er en annen stor barriere for å drive innovasjonsarbeid, ettersom både “for” god og for dårlig økonomi kan bremse innovasjonsevnen. (Hjertaas 2015) Noe som understrekes av respondentene, da samtlige svar sa at det var gode muligheter til å få økonomisk støtte dersom man hadde en god idé med et gjennomtenkt kost/nytte forslag. I følge respondentene var det ikke enkelt, men heller ikke umulig å oppnå støtte om forslagene var gode nok. De påpekte derimot at det var vanskeligere å få økonomisk støtte i dårlige tider.

I gode tider er tendensen at man fortsetter med arbeidet som fungerer og ikke satser på nye innovasjoner. (Hjertaas 2015) Vi opplever at KM har et kontinuerlig fokus på innovasjon, uavhengig om de er i en opp- eller nedgangsperiode. Det kommer likevel frem i svarene til respondentene at de er mer sparsommelig med ressursene i dårlige perioder, og det er vanskeligere å få støtte til prosjekter. Dette trenger ikke å bety at de ikke er innovative i denne perioden, men bare at de satser på noen få, litt store prosjekter. Det kan også virke som at KM driver mer med vedlikeholdsarbeid i oppgangsperioder, uten at vi kan si at dette påvirker innovasjonsgraden.

En sentral del av KM's innovasjonsarbeid er å få impulser utenfra. Enten i form av samarbeid med universiteter og høyskoler, eller ved oppkjøp av bedrifter. Flere av respondentene påpekte nettopp dette som noe som var med på å bedre innovasjonsevnen i bedriften.

## **7.6 Kontroll**

Vi opplever at KM i stor grad ikke er preget av kontroll fra ledelsen, til tross for at de opererer i en konservativ bransje. Flertallet av respondentene følte seg verken overvåket eller kontrollert i arbeidet de gjorde, noe vi opplever som svært positivt i forhold til den kreative tankeprosessen. Kontroll fremheves som hemmende for innovasjon, og det antas at en

organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontroll fører til mindre kreativitet og evne til innovasjon. (Aas & Amundsen 2011)

Med et mål om vekst og modning er det essensielt at virksomheten gjennomfører god planlegging, koordinering og standardisering. (Aas & Amundsen 2011) Dette vil være avgjørende for en økt effektivitet i kjernevirksomheten. Vi mener en viss grad av kontroll er nødvendig for KM sin drift. Ettersom muligheten for å feile er tilstede og konsekvensene kan være enorme, må ledelsen i KM kunne styre hvilken retning bedriften går mot samtidig kunne vite hva som kan slå feil.

Et interessant aspekt som vi har bemerket oss, er at de ansatte ikke opplever kontroll fra ledelsen og ned, men når det kommer til store beslutninger som tas går det hovedsakelig gjennom ledelsen. Vi tror de ansatte opplever dette slik ettersom de har arbeidet på samme måte over lenger perioder. Flere av KM sine ansatte har gjerne vært i bedriften over lang tid. Selv om beslutningene i all hovedsak tas sentralt uten stor involvering av de ansatte oppleves det ikke som kontrollerende eller negativt. Ledelsen oppnår med andre ord å få de ansatte til å føle seg inkludert i deler av beslutningstakingsprosessen, hvor følelsen av å bli kontrollert ikke er tilstede. Det er derimot ledelsen som sitter med den endelige avgjørelsen.

En organisasjonskultur som ikke oppmuntrer til kontroll, antas å være positivt for de ansattes indre motivasjon og dermed kunne føre til mindre kreativitet og evne til innovasjon. (Aasen & Amundsen 2011) KM bruker ingen ytre belønningssystemer i form av materielle eller økonomiske goder. Vi opplever at respondentene føler en indre motivasjon i jobben de gjør og at selskapets beste er viktigere for dem enn å motta personlige gevinster. Dette ser vi på som svært positivt, og her har ledelsen gjort en meget god jobb med å få de ansatte til å føle eierskap til selskapet. Respondent 1 nevner at egne ideer gjerne kan flyttes over til å videreutvikles hos andre team uten at det er noe problem. En intern kreditering av arbeidet finner likevel sted, det tror vi er med på å opprettholde motivasjonen deres.

## **8.0 Konklusjon**

Dette studiet har som formål å finne ut hvordan en etablert virksomhet kan øke innovasjonsevnen gjennom å fokusere på kultur. Som nevnt tidligere, har vi valgt å se på hvilke kulturelle forhold som er hemmende og fremmende for innovasjonsevnen i en etablert virksomhet som KM. Vi har valgt å se nærmere på seks forhold som er avgjørende for

innovasjon i en etablert virksomhet. Vi ser det er tydelig at for å kunne “bli innovativ” er det en forutsetning at virksomheten utvikler en kultur som engasjerer medlemmene i virksomheten til å streve etter innovasjon. Nedenfor vil vi svare på hvilke forhold Kongsberg Maritime har som sine sterke sider og hvilke forhold som kan bli prioritert høyere for en mulig økning i innovasjonsevnen.

Vi legger merke til spesielt én avgjørende faktor i dette studiet, som er bransjen som KM befinner seg i. Den maritime bransjen viser seg å være svært konservativ noe som skaper hindringer rundt innovasjonsaspektet. KM har et tydelig fokus på inkrementell innovasjon, hvor små justeringer av eksisterende produkter utgjør den daglige driften. Vi mener det er positivt for KM å ha et inkrementelt fokus i en del av bedriften, men tror gjennom å ofre en del av virksomheten til forskning og utvikling av radikal og disruptiv innovasjon vil skape nye muligheter.

Det maritime markedet er i følge KM i en nedgangsperiode per dags dato som viser seg å presse KM inn i en vedlikeholdsperiode. I drøftingen nevner vi hvordan de låser seg til satte rutiner og en gjentagende drift. Vi ser på kommunikasjon mellom avdeling for “salg og kundestøtte” og avdeling for “utvikling” som et område for forbedring. Vi ser mangel på en strukturert form for informasjonsdeling slik at kundenes tilbakemelding når gjennom til avdeling for “utvikling” på en rask og effektiv måte. Her mener vi man kan miste oversikt over potensielle muligheter til å bryte ut av lignende vedlikeholdsperioder, samtidig kunne skape et konkurransefortrinn i et marked i både nedgang og oppgang.

Det viser seg gjennom svært nøye og godt utarbeidet organisatorisk fokus på team og tverrfaglig samarbeid at innovasjonsevnen øker. I KM ser vi at hver enkel avdeling består av team med mennesker med ulik erfaring og bakgrunn. Teamene regner vi som små, med mellom fem til syv personer, for hovedsakelig å skape et tettere samhold, og opprettholde en god kommunikasjon seg imellom. Vi hevder de små teamene har en lavere terskel for deling av idéer, og det viser seg å ha en positiv effekt på innovasjonsevnen. Samtlige team har en teamleder med ansvar for at oppgavene gjennomføres, motivasjonen til medlemmene er tilstede, samt den interne og eksterne kommunikasjonen er fungerende.

Autonomi på arbeidsplassen har de ansatte til en viss grad, med begrensning rundt at det er satte retningslinjer i deres bransje. Innovasjon skal derimot bryte med satte retningslinjer og

skape noe utenfor den vanlige måten “å gjøre ting på”. Dette opplever vi hemmer innovasjonsevnen, spesielt hos etablerte virksomheter hvor det oppstår redsel rundt det å bryte med det eksisterende.

I forhold til tidsaspektet og det økonomiske aspektet ser vi et behov rundt arbeidskraft. Prosessen for utvikling og produksjon blir ikke like effektiv som den har potensialet til å være. Det kreves en mer organisert satsning på innovasjon gjennom god ressursallokering. Et flertall av respondentene mente at det var fullt mulig å få økonomisk støtte til innovasjonsarbeid dersom kost/nytteverdien var nøye gjennomtenkt. Terskelen blir dermed lavere for å utarbeide en plan på kost/nytteverdi når de ansatte vet det er gjennomførbart, og vil motta støtte og tillit fra lederne.

Ledere som tydelig kommuniserer mål og forventninger og oppmuntrer til risikotaking, uten å være for kontrollerende rundt prosessen viser seg å virke positivt på innovasjonsevnen. I følge våre undersøkelser viser KM en god kommunikasjon ut til sine ansatte. De er dyktige på å oppmuntre, utfordre og støtte de ansatte på en daglig basis.

Vi ønsker å konkludere med at det ikke er bedriftene som innoverer, men menneskene. Forskning viser at bred medvirkning, læring og vekst er forutsetninger for en innovasjonskultur. Innovasjonsevnen er avhengig av en godt utarbeidet innovasjonsledelse, tydelig kompetanse innen innovasjon og et innovasjonssystem. Ut i fra vår forskning, ser vi at det er avgjørende for etablerte virksomheter å sette innovasjon i system for å kunne realisere nye løsninger. Det er viktig å skape en felles forståelse for mål og visjon rundt innovasjon, samtidig jobbe tverrfaglig. Viktig for å lykkes er å være nytenkende i flere deler av virksomheten, ikke kun de ansattes evne til å være innovative. Basert på undersøkelsene vi har gjennomført ser vi at områder som strategi, forretningsplan, ledelse, samarbeidspartnere og ansatte er alle deler som må være nytenkende for en optimal innovasjonsevne.

## **9.0 Begrensninger og videre forskning**

### **9.1 Oppgavens interne validitet**

Hvorvidt det er samsvar mellom vår beskrivelse og virkeligheten velger vi å tro at det er. Vi har tatt for oss flere sentrale forhold rundt kultur og innovasjonsevne. Vi har bevisst analysert flere funn fra våre seks dybdeintervjuer. Dette har vi gjort for å fremme ulike perspektiv på

hvordan de ansatte opplever virksomhetens fokus på innovasjon og deres muligheter rundt idégenerering og utvikling.

Våre funn er gjort gjennom å se på respondenter representert fra ulike deler av bedriften, hvorav alle har en finger med i innovasjonsarbeidet til virksomheten. Gjennom å drøfte sammenhengene mellom de ulike avdelingene, ved å se på samstemte og motsigende utsagn opp mot hverandre, hevder vi at vi har klart å styrke den interne validiteten.

## **9.2 Oppgavens eksterne validitet**

Ved spørsmål om hvorvidt vår forskning kan generaliseres og om resultatene kan påstå noe om noe annet enn det vi fremlegger i studie, ville vi vært nødt til å valgt et annet design. Våre funn kan muligens si noe om lignende bedrifter i samme marked, men det er ikke noe vi kan generalisere ut ifra funnene vi presenterer. Vi ønsker derfor ikke å fastslå at funnene gjort i denne oppgaven er direkte overførbare, men kan potensielt gjenkjennes i tilnærmet like bedrifter.

## **9.3 Oppgavens reliabilitet**

Under intervjuprosessen var vi svært opptatt av å fremstille spørsmålene på en nøytral måte slik at respondentene ga så godt som, upåvirket og ærlige svar. Vi ønsket en så uformell stemning som mulig for å skape rom for respondentene til åpne seg mest mulig. Vårt studie er derfor ikke et resultat av vår subjektive forståelse og holdning, men et resultat av en objektiv forskning.

## **9.4 Anbefaling til videre forskning**

Vi ser at videre forskning på kultur for økt innovasjonsevne er nødvendig. Vi tar hovedsakelig for oss seks forhold som da begrenser hvilke forhold som kan ha en effekt på innovasjonsevnen.

Videre forskning kan ta for seg et mer leder-orientert perspektiv ettersom en stor andel av våre respondenter representerer de ansattes opplevelse av virksomhetens innovasjonskultur for økt innovasjonsevne. Det kunne også vært hensiktsmessig å se nærmere på innovasjonsarbeidet, og eventuelt sett på konkrete innovasjoner de har kommet med de siste årene, for å styrke påstanden om at innovasjonskulturen faktisk fører til økt innovasjonsevne.

Det kan være positivt å bruke ulike tilnæringer under forskningsprosessen, som aktiv deltakelse i selve innovasjonsprosessen og observasjon av de ulike avdelingene under de forskjellige fasene.

Avslutningsvis ville det vært relevant å gjennomføre kontrollstudie av en annen virksomhet som arbeider innen samme bransje for å avklare studiets validitet. Dette vil være med på å fastslå hvorvidt våre funn stemmer med virkeligheten.

## 10.0 Litteraturliste

Aasen, T. M. & O. Amundsen. 2011. «*Innovasjon som kollektiv prestasjon*». Gyldendal Norsk Forlag. 1. Utgave.

Ahmed, P.K. (1998): "Culture and climate for innovation". *European Journal of Innovation Management* 1 (1):30

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag

Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby & M. Herron (1996): "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1188.

Argyris, C. & D. Schön .1991. «*Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring*». Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, O.G.A & Grenness, T. 2008. «*Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*». Oslo: Universitetslaget AS.

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Bessant, T.J. & Pavitt, K. 2005. «*Managing Innovation*». Wiley. 3rd edition.

Cantwell, J. 2005. «*Innovation and competitiveness*». J.Fagerberg, D.C. Mowery & R.R Nelson (red): *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.

Christensen, Clayton M. 1997. «*The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*» Harvard Business Press.

Dagens perspektiv. «*Innovasjon forutsetter mot til å feile*». 15. mars 2004

Davila, T., M.J. Epstein & R. Shelton (2006). *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Ettlie, J.E. 2006. «*Managing innovation. New technology, new products and new services in a global economy*.» Oxford: Butterworth-Heinemann

Fagerberg, J. 2005. "Innovation: A guide to the literature". J. Fagerberg, D.C Mowery & R.R.

Nelson (red.): *The Oxford handbook of innovation* (1-26). New York, NY: Oxford University Press

Gavin, M. B., Green, S. G. & L. Aiman-Smith. 1995. «*Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation*.» IEEE Transactions on Engineering Management. Volume: 42, Issue: 3

Getz, I. & A.G. Robinson. 2003. «*Innovate or die: Is that a fact?*». *Creativity and Innovation Management* 12 (3):130-136

- NOU 2011: 11 innovasjon i offentlig sektor, Hentet 27.04.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-11/id646812/sec6>
- Girard, R. 1990. «*Innovation and repetition*». *SubStance*, 62/63: 7-20
- Goodenough, W. 1961. "Comment on cultural evolution". *Daedalus*: 522
- Gullestad, M. 1989. *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*.
- Hjertaas, Anne-Cathrine. 2015. «*Dypdykk 2013, ledelse av innovasjon*» Lesedato: 27.04.2017 <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/dypdykk-2013-ledelse-av-innovasjon/>
- Kanter, R.M. 1983.: *The change masters. Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.«»
- Kallevig, A. 2012. "Forskning og innovasjon" Lesedato: 24.04.2017 <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Forskning-og-innovasjon/>
- Kim, S.E., & Chang, G.W. 2009. «*An empirical analysis of innovativeness in government: Findings and implications*». *International review of administrative Sciences*, 75 (2), 293-310.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2010. «*Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes*». *Human Resource Management Journal*. Vol. 20 Issue 2
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2008. «*The relationship between perceived training opportunities, intrinsic motivation, and employee outcomes*». *International Journal of Training and Development*. Vol.12, no.3.
- M. Kivimäki & M. Elovainio. 1999. «*The Team Climate Inventory: Development and psychometric properties*». The British Psychological Society
- McDermott, C. M. & G. C. O'Connor. 2002. «*Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*». I: *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 424-438
- McGrath, R.G. & I.C. MacMillian. 2000. «*The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*».
- McLean, LD. 2005. «*Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development*». *Advances in developing human resources* 7: 226. Sage Publications.
- Morris, Langdon. 2011. «*The innovation Masterplan*». Innovation Academy
- Rothwell, R. 1994. «*Towards the fifth-generation innovation process*». *International Marketing Review* 11 (1):7-31
- Schneider, B., A.P. Brief & R.A. Guzzo. 1996. «*Creating climate and culture for sustainable change*». *Organisational Dynamics* vår: 7-19



Smith, P., P. Kesting & J.P Uihøi. 2008. «*What are the driving forces of employee-driven innovation*». Presented by 9th International CINet Convergence, Valencia, Spain, 5.-9. september

Storey, J. & G. Salaman. 2005. «*Managers of innovation. Insights into making innovation happen*». Oxford: Blackwell Publishing

Teigen, H., T. Skjeggedal, & A. Skålholt. 2010. «*Kommunesektorens innovasjonsarbeid - ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar*». Lillehammer: Østlandsforskning

Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. A. 1997. *Influences of organizational culture and climate on individual creativity*. Journal of Creative Behavior,

Tidd, J. & Bessant, J. 2013. «*Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*». John Wiley Sons

Van de Ven, A.H, H.L Angle & M.S Poole. 1989/2000. «*Research on the management of innovation. The Minnesota studies*». New York: Oxford University Press.

Wolcott, R. & M. Lippitz. 2010. «*Growth from within. Mastering corporate entrepreneurship and innovation*». Kellogg School of Management

Zizek, S. 2009. «*The Parallax View*» First MIT press.

Øyum L., m.fl. 2006. «*God ledelsespraksis i endringsprosesser*». København: Nordisk ministerråd.

## **Vedlegg 1 - Intervjuguide**

### **Innledning**

Vi er tre studenter ved Høyskolen Kristiania som studerer Kreativitet, Innovasjon og Forretningutvikling. Som en del av vår avsluttende bacheloroppgave ønsker vi å gjennomføre et kvalitativt intervju av medlemmer i Kongsberg Maritime. Hensikten med undersøkelsen vår er å kartlegge hvordan Kongsberg Maritime, som en stor og etablert virksomhet, jobber med kulturutvikling på organisasjonsnivå for økt innovasjonsevne. Vi kommer til å spørre spørsmål hovedsaklig rundt innovasjonskultur og innovasjonsevne. Før vi setter i gang lurer vi på om det er greit for deg at vi tar opp intervjuet på lydbånd?

For at undersøkelsen skal bli så troverdig som mulig er vi avhengig av ærlige svar, og gjerne utdypninger der det er naturlig. Du kommer til å holdes anonym, og dersom du ønsker å trekke deg fra intervjuet har du mulighet til det.

Intervjuet kommer til å bli dokumentert med lydopptak og transkribert. Etter transkriberingen kommer vi til å analysere funnene. Når oppgaven er ferdig vil den bli levert til sensur, og videre til Kongsberg Maritime om ønskelig. Oppgaven kan også bli lagt ut på skolens hjemmeside. Intervjuet kommer til å vare i ca. 40 minutter. Høres dette greit ut for deg?

### **Faktaspørsmål:**

- Tusen takk for at du kunne bli med på dette. Først ønsker vi bare å vite litt om deg og din rolle i KM?
- Hva er din stilling i KM?
  - Hvor lenge har du jobbet i KM, og i den stillingen du er i nå?
- Hva er din rolle i forhold til innovasjonsarbeidet i KM?
- 

### **Overgangsspørsmål:**

- Hva tenker du når du hører ordet innovasjon?
- Hva tror du kan være hemmende for innovasjonsarbeidet deres, med tanke på at dere er en stor etablert virksomhet?
- Mener du at Kongsberg Maritime er innovative? I så fall, hvordan?
- Hva tenker du kjennetegner en innovasjonskultur?
  - Har KM en innovasjonskultur?

- Er du innovativ i jobben din? I så fall, hvordan?

### **Nøkkelsspørsmål:**

#### Organisatorisk oppmuntring

1. Finnes det klima for oppmuntring til idégenerering og risikotaking i organisasjonen?
2. Hvordan fungerer kommunikasjonen horisontalt, på tvers av grupper og avdelinger?
3. Er det lavterskel å komme med idéer og kontakte andre avdelinger for hjelp?

#### Støttende ledelse

4. Oppmuntrer lederen din deg til å være en lagspiller og jobbe i team?
  5. I hvilken grad er åpenhet og evne til konfliktløsning i grupper fremtredende?
6. Kommuniserer ledelsen mål og forventninger på en tydelig måte, uten å være for kontrollerende?
7. Har du god kjennskap til målene i KM?

#### Utviklende arbeidsgrupper

8. Føler du at det er en et stort mangfold i grupper i KM? Mennesker med ulike bakgrunn, erfaring osv.
9. Er det “Konstruktivt utfordrende relasjoner” mellom medlemmene i gruppen? Da tenker vi på ulike personer med ulike referanserammer.
10. Blir mangfold, ulikhet og verdier knyttet til toleranse fremmet i organisasjonskulturen?

#### Selvstendighet og frihet

11. Får du frihet til å utføre og styre arbeidsoppgavene dine slik du ønsker?
12. Føler du at ledelsen har tillit til arbeidet du gjør?
13. Opplever du at dere har klare og definerte strategiske mål for å støtte kreativitet?

#### Disponering av ressurser

14. Hvordan opplever du arbeidsbelastningen? Har du tid til annet enn de praktiske oppgavene?
15. Dersom du ønsker å endre noe/har ideer, føler du at du får tilgang til de ressursene du trenger?
16. Føler du at du har tid og støtte fra ledelsen til å jobbe kreativt?

## Kontroll

17. I hvilken grad føler du at kontroll støttes og oppmuntres i organisasjonen?
18. Er du motivert i jobben din?
19. Ser du på kontroll som en hemmende faktor i forhold til kreativitet og innovasjon?

## Tilleggs spørsmål:

- Dersom du kommer gjennom med en idé, hva får du igjen for det?
- Hva føler du stopper deg fra å være kreativ og tenke innovativt?
- Føler du at du har tid og støtte fra ledelsen til å jobbe kreativt?

## Oppsummering:

- Er det noe du vil legge til som kan være relevant for undersøkelsen vår?
- Har jeg forstått deg riktig...?
- Er det noe du ønsker/lurer på?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta!