

333773
333809
333812



En casestudie av norske lederes
innovative ferdigheter

BCR3102 Bacheloroppgave
Kreativitet, innovasjon og
forretningsutvikling

Vår 2018

Innovative Ledere

«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 er skrevet i forbindelse med avsluttende studium på tre år, innen studieretningen kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, ved Høyskolen Kristiania.

Oppgaven så vi som en mulighet til å fordype oss innen fagområdet innovasjon, som har vært en stor del av vårt studie. Vårt valg er basert på et aktuelt tema i dagens samfunn, med fokus på ulike bransjer som står overfor omstillingsprosesser. Hensikten er å se på norske ledere, gründere og entreprenørers erfaringer og praksiser med innovasjon. Oppgaven vil forhåpentligvis gi innsikt, kunnskap og skape bevissthet for hvordan innovasjons relaterte ferdigheter kan læres og benyttes av enkeltindivider og team.

Vi vil takke vår veileder Erling Dokk Holm for verdifulle tilbakemeldinger, tilgjengelighet og råd gjennom prosessen, som har vært avgjørende for vår oppgave. Vi vil også gi en stor takk til våre respondenter som har tatt seg tid til å hjelpe oss i en hektisk hverdag og gitt oss sin tillit og åpenhet med nyttig og interessant informasjon til oppgaven. Samtidig vil vi takke våre familier og venner for hjelp, støtte og bidrag gjennom vårt treårige bachelorløp og til bacheloroppgaven. Vi vil også takke hverandre for innsats, oppmuntring og godt samarbeid gjennom en utfordrende og krevende, men lærerik prosess.

Vi er fornøyde og stolt av oppgavens innhold og helhet. Vi håper den vil kunne bidra til nyttig informasjon til deg som leser.

God lesing!

Studentnummer: 333773, 333809, 333812

Oslo 6. Juni 2018.

SAMMENDRAG

I dag er innovasjon nødvendig for omstillingsevne og for at bedrifter skal være konkurransedyktige i markedet. Det eksisterer mye litteratur om hvem entreprenøren og lederen er og hva som kjennetegnes som entreprenøriske- og gode lederegenskaper. Derimot finnes det mindre litteratur om hva en skal gjøre for de som rammes av omstillingsprosesser og den teknologiske utviklingen for hvordan man kan innovere. På bakgrunn av dette mener vi det er viktig å undersøke hvilke ferdigheter som kan læres, fremfor å fokusere på egenskaper individer besitter.

Vi vil i denne oppgaven undersøke hva norske ledere gjør eller har gjort, både på arbeidsplassen og fritiden, som kan være relevant for å lære ferdigheter for innovasjon og hvordan ferdighetene kan fremme innovasjon i bedriften. Hensikt og formål med oppgaven er å bevisstgjøre ulike praksiser som enhver person kan benytte seg av for å styrke innovasjonsferdigheter for seg selv, andre eller i arbeidsteam.

Vår problemstilling er:

Hvordan praktiserer norske ledere ferdigheter som er karakteristiske for innovative ledere?

Spørsmålet besvarte vi ved å gjennomføre en casestudie med kvalitative intervjuer av entreprenører, gründere eller personer som har lederstillinger i omstillende bransjer.

Vi fant ut at lederne i denne undersøkelsen praktiserer flere av de ulike ferdighetene som teorien fremlegger. De benytter ulike metoder for å få nye idéer. En av metodene vi mener kan ha stor påvirkning er at lederne bevisst fokuserer på problemstillinger fremfor løsninger. Vi konkluderte med at lederne i høy grad benytter ulik kompetanse ved å koble urelaterte elementer sammen til nye kombinasjoner.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valgt tema	1
1.2 Formål.....	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Avgrensning og kriterier for utvalg	4
1.5 Bransjepresentasjoner	5
1.6 Oppbygging av oppgaven	7
2.0 Teori.....	8
2.1 Innovasjonsbegrepet	8
2.1.1 Radikal og inkrementell innovasjon.....	9
2.2 Definisjon av gründer og entreprenør.....	9
2.3 Ledelsesteori.....	10
2.3.1 Innovasjonsledelse	11
2.4 Ferdigheter.....	14
2.4.1 Kreativitet som en ferdighet	15
2.5 Innovatørens DNA (5 ferdigheter).....	16
2.5.1 Assosiering	18
2.5.2 Nysgjerrig - stille spørsmål	19
2.5.3 Observasjon.....	19
2.5.4 Eksperimentering	20
2.5.5 Nettverk.....	21
2.5.6 Hvordan lære seg å bli mer innovativ i praksis iht de fem ferdighetene	21
3.0 Metode	22
3.1 Forskningsdesign - Casedesign.....	23
3.2 Utvelgelse	23
3.3 Datainnsamlingsprosessen.....	24
3.3.1 Intervjuet	25
3.3.2 Semistrukturert intervju.....	25
3.3.3 Forberedelser til intervjuet	26
3.3.4 Gjennomføring	27
3.4 Intern og ekstern validitet	29
3.5 Reliabilitet	30
3.6 Etske hensyn.....	30
3.7 Refleksjon rundt metode og datainnsamling	32
4.0 Koding	34

5.0 Analyse	35
5.1. Innholdsanalyse	35
5.2 Respondentene.....	36
5.3 Innovasjon og kreativitet	37
5.4 Ledelse og innovasjonsledelse.....	38
5.5 Assosiering	41
5.6 Nysgjerrighet.....	42
5.7 Observasjon	43
5.8 Eksperimentering.....	44
5.9 Nettverk	46
5.10 Andre funn - Idétid	47
6.0 Drøfting av analyserte funn mot teori.....	49
6.1. Innovasjon og kreativitet	49
6.2 Ledelse og innovasjonsledelse.....	50
6.3 Assosiering	53
6.4 Nysgjerrig “stille spørsmål”	54
6.5 Observasjon	55
6.6 Eksperimentering.....	56
6.7 Nettverk	58
6.8 Andre funn - Idétid	59
7.0 Konklusjon.....	60
8.0 Begrensninger ved oppgaven	63
8.1 Intern validitet.....	63
8.2 Ekstern validitet.....	64
8.3 Reliabilitet	64
9.0 Anbefalinger til videre forskning.....	65
10. En spekulativ tanke	66
11. Litteraturliste.....	67
Vedlegg I: Informasjonsskriv	
Vedlegg II: Intervjuguide	
Vedlegg III: Transkribert intervju	
Vedlegg IV: Koding	
Tabell 1: En oversikt over respondentenes intervju kontekst.....	28
Tabell 2: En oversikt over respondentenes arbeidserfaring.....	36
Figur 1: Konseptuell modell med problemstilling.....	3
Figur 2: En fremstilling av innovative lederes prestasjon i henhold til de fem ferdigheter.....	18
Figur 3: Visuell fremstilling av den teoretiske populasjonen i Norge.....	24
Figur 4: Konseptuell modell av ferdigheter som praktiseres i henhold til problemstilling.....	62

1.0 Innledning

Vi lever i dag i et kunnskapssamfunn med raske endringer og kompleksitet som utfordrer virksomheters konkurransefortrinn. Lederens kompetanse og ferdigheter står sentralt for å øke og fremme innovasjonsutvikling for å kunne konkurrere og styrke bedriftens omstillingsevner (Gjelsvik 2007, 15-16).

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan norske ledere praktiserer ulike ferdigheter som er karakteristiske for innovatører som kan bidra til innovasjon i bedriften. Vi vil legge vekt på hvem lederen er som person, gitt av personlige erfaringer, adferd og kompetanse. Vil også se om det er en sammenheng mellom respondentenes praksis og innovasjonsarbeid.

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Det overordnede temaet vi har valgt i prosjektet er, innovasjon, ledelsespraksis og ferdigheter. Prosjektet vårt er faglig forankret til artikkelen *The Innovator's DNA* publisert 2009 av Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen and Clayton M. Christensen. Artikkelen tar for seg fem ferdigheter som skiller vanlige ledere og innovative ledere. De fem ferdighetene innebærer eksperimentering, assosiering, stille spørsmål "nysgjerrig", nettverk og observering. Vi vil ta utgangspunkt i ferdighetene, for å undersøke om dette er en aktiv praksis blant ulike norske ledere, som jobber innen bransjer som er i omstilling.

Grunnen til at vi har valgt å undersøke om ferdighetene kan samsvare med norske leders praksis opp mot denne studien, er på bakgrunn av en felles interesse i lederens rolle og innovasjon, samt hvilken betydning lederen kan ha for innovasjon i en bedrift. Vi mener at forskningen er aktuell, fordi det er en nyere publikasjon og utført av anerkjente forskere og professorer innen fagfeltet innovasjon. Gjennom vårt studieløp har overnevnte professorer stadig blitt vektlagt innen ulike studieemner.

Vi har lært mye om egenskaper til entreprenøren, lederen og hva som kjennetegner disse. Derimot har vi lært mindre om hvordan innovative ferdigheter kan læres eller praktiseres. Vi ønsker å belyse hvordan og hvilke ferdigheter som kan være nyttig for innovasjonsarbeid i en bedrift eller organisasjon.

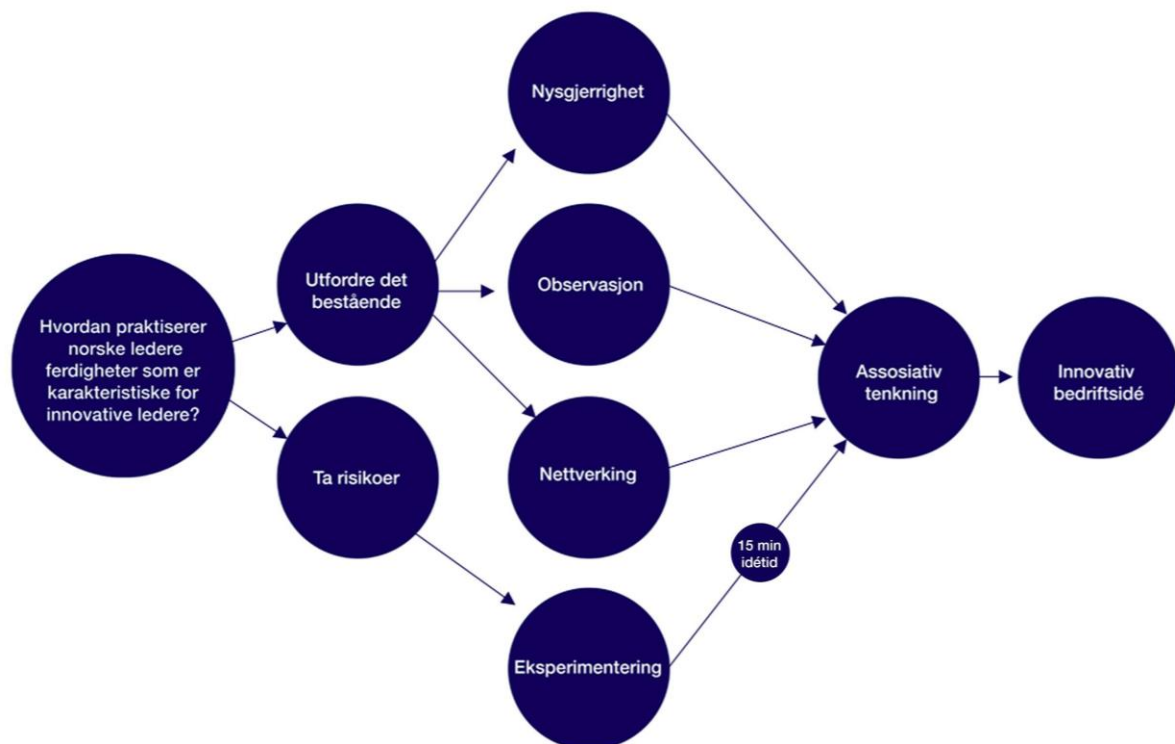
1.2 Formål

Formålet med bacheloroppgaven å avdekke ferdigheter som må være tilstede hos en leder for å kunne påvirke til innovasjon. En av målsetningene våre er å undersøke om og hvordan norske ledere praktiserer ulike ferdigheter som er karakteristiske for å skape innovasjon i bedrifter. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan individer kan lære seg å bli mer innovativ. Dermed vil vi undersøke om dette er tilfellet for norske ledere som arbeider innen bransjer som er i omstilling, ved å undersøke hva lederen gjør, har gjort eller kan gjøre for styrke innovative ferdigheter. I tillegg vil vi se på teori som bekrefter eller avkrefter dette. Videre har oppgaven et formål om å gi leseren innsikt om hvordan enkeltindivider aktivt praktiserer ulike ferdigheter, for å skape et innovativt miljø som fremmer innovasjon i bedriften. Vi ønsker at resultatene er en utvidelse av hvordan ferdigheter kan benyttes av ledere og andre i ulike bedrifter eller organisasjoner for å oppfordre, tilrettelegge og bevisstgjøre utvikling av innovasjon. Samtidig ønsker vi at leseren av denne oppgaven kan få innsikt og bli mer bevisst på innovative ferdigheter som kan praktisere i større grad for innovativ tenkning og føre til flere innovasjonspraksiser i fremtiden.

1.3 Problemstilling

Innovasjon er et mye omtalt og diskutert fenomen i media og et aktuelt tema i dagens samfunn. Fenomenet vektlegges stadig som et kriterium for å fremme nye prosesser i organisasjoner. Innovatører er personer som besitter ulike egenskaper og agerer annerledes enn normen, derimot belyser nyere forskning av innovative ledere at det er ulike ferdigheter som enhver person kan lære seg, for å bli innovativ. Vi kom derfor frem til følgende problemstilling:

Hvordan praktiserer norske ledere ferdigheter som er karakteristiske for innovative ledere?



Figur 1: Konseptuell modell av problemstilling

1.4 Avgrensning og kriterier for utvalg

Både ledelse og innovasjon er komplekse og omfattende fenomener og begreper. For at vi skulle kunne besvare problemstillingen vår måtte vi avgrense oppgaven til hva vi skulle fokusere på og avgrense så eksplisitt som mulig ved å velge ut hva vi ikke ønsket å fokusere på (Jacobsen 2015, 72). Vi skal ikke se på bedriftens størrelse eller avgrense til en gitt bransje. Vi skal ikke forsøke å bekrefte eller avkrefte om lederen har ferdighetene av eksterne parter som kollegaer, ansatte eller familie. Vi skal heller ikke utforske bedriftens innovasjonsprosesser eller andre innovative faktorer i bedriften.

I den offentlige sektoren er det mangel på arbeidskraft og behov for effektivisering av tjenester (Skaar 2014). Vi kan derfor konstatere at det er relevant med innovasjon i både offentlig og privat sektor. Det har av den grunn ikke vært et utvalgs Kriterium å skille mellom sektorene på grunnlag av at begge sektorer befinner seg i omstillingsprosesser. Eksplisitt skal vi kun fokusere på lederens subjektive oppfatning av virkeligheten gjennom casesdesign. Fokuset skal være på den individuelle lederens ferdigheter, praksiser og erfaringer som kan bidra til innovasjon. Det sentrale har vært å undersøke ledere som jobber innen en bransje som er i omstilling. Kriteriene for utvalg av respondentene er knyttet opp til problemstillingen. Dermed kan vi fastslå at utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt. Det er nettopp formålet med undersøkelsen som bestemmer hvem vi bør intervju. Før vi startet datainnsamlingsprosessen satte vi en øvre grense på ti respondenter. Ifølge Jacobsen (2015, 178) er respondent en person som har en direkte tilknytning til et fenomen, i motsetning til en informant som er en person som har god kunnskap, men som ikke har direkte tilknytning til fenomenet. Derfor har vi valgt å forholde oss til Jacobsens definisjonen videre i oppgaven. Vi har valgt følgende utvalgs kriterier hos respondentene som vi mener er relevant for å belyse problemstillingen.

- Stilling som nåværende leder eller som tidligere har ledererfaring
- Gründer eller entreprenør som også er eller har vært leder i en gründer/entreprenørbedrift
- Jobber i en bransje som er i omstilling
- Alder: mellom 30-70 år
- Kjønn: kvinner og menn

1.5 Bransjepresentasjoner

Når vi har valgt å konsentrere oss om ledere fra bransjer i omstilling, vil det muligens bli stilt krav til at lederen må tenke annerledes eller nytt innenfor sin posisjon i bedriften eller organisasjonen. Respondentene er hentet fra følgende bransjer:

Bedrift A: Mediebransjen

Fremveksten av internett, sosiale medier og andre teknologiske nyvinninger har ført til store endringer i mediebransjen siden årtusenskiftet. Bruker-, seer- og lesevaner endres i et akselererende tempo. Det har stilt bransjen overfor store utfordringer og krav til nye, innovative løsninger for å overleve. Medietilsynet, som er Kulturdepartementets forvaltningsorgan for mediesektoren, slår i sin årsrapport for 2017 fast at den digitale medievirksomheten har bidratt til større mangfold og åpnet opp for at flere får bedre muligheter til både å produsere og ta imot innhold. Likevel erkjenner Tilsynet at utviklingen også gir nye utfordringer, som eksempelvis hvordan sikre mediemangfold og redaksjonell kvalitet. Medietilsynet er i årsrapporten også opptatt av hvordan en legger til rette for en innovativ og konkurransedyktig medieindustri og en sterk allmennkringkaster (Medietilsynet 2017, 41).

Bedrift B: Oppstartsbedrift i design- og produktutviklings-bransjen

Design og produktutviklings- bransjen er alltid i endring, fordi den blir styrt av mote og trender. For nye aktører som vil inn på markedet kreves det betydelige ressurser for å konkurrere mot de etablerte aktørene. Ifølge gründer Linn Dyveke Wilberg er den største utfordringen for oppstartsbedrifter å skaffe nok kapital til å vokse. Bedriften kan komme litt på vei med en god idé med hjelp fra Innovasjon Norge og såkornfond, men det stopper opp for de som virkelig vil satse og ta steget videre (Aarø 2015). Daniel Ras-Vidal i Abelia, forening for teknologi- og kunnskapsbedrifter, hevder at systemet for innhenting av vekstkapital for norske oppstartsselskaper er uforutsigbar, byråkratisk og ineffektiv (Johannessen 2018).

Bedrift C: Byggebransjen

I byggebransjen har det vært store endringer med mange nye byggemetoder hvor man i stigende grad får prefabrikerte løsninger som effektiviserer byggeprosessen. Kjetil Trædal Thorsen i Snøhetta gir i en artikkel i Aftenposten 20. februar 2016 uttrykk for at i Kina, Nederland og

California bygges det allerede 3D-printede hus. Thorsen hevder også at i Norge er det lite initiativ til å satse på den nye teknologien, men han er helt sikker på at 3D-printing av hus kommer for fullt og utviklingen vil gå fort (Braathen 2016.). I forhold til andre næringer, har arbeidsmetodene i byggenæringen endret seg lite i løpet av de siste tiårene, ifølge Christoph Rothballer ved BCG Munchen til Byggeindustrien. Rothballer gir også uttrykk for at bygg- og anleggsbransjen er moden for endring, spesielt når du ser på hvordan både innovasjonstakten og produktiviteten har stagnert (Aga 2016). Samtidig er det store svingninger i boligmarkedet og Boligprodusentenes Forening opplyser at hittil i år er nyboligsalget gått ned 13 prosent fra fjoråret (Wig 2018).

Bedrift D: Reiselivsbransjen

Både i Europa og globalt går turistveksten oppover, derimot har det nesten stoppet helt opp i Norge (Berglihn 2018). I tillegg mener flere at reiselivsbransjen er vår nye framtidsnæring. Men for å oppnå dette er det behov for en nasjonal strategi for reiselivet, egne forskningsprogram og tilpassede forskningsvirkemidler, i tillegg til å styrke innovasjonssystemet. Norge er et dyrt ferieland, og kan derfor ikke konkurrere på pris. Dermed er det helt nødvendig å ha kunnskap om hvordan en skaper en opplevelse, foredler og bruker materialer til innsikt i organisering, produktpakking og markedsføring (Madsen, Ljunggren og Eide 2017). Reiselivet får også kjenne på presset fra teknologiske nyvinninger. Airbnb er et eksempel på en teknologisk nyvinning som har hatt stor suksess. I november 2016 tjente 17.700 norske verter drøyt en halv milliard kroner ved å leie ut private rom (NTB 2017).

Bedrift E: Eiendomsbransjen

Øystein Ringen Kristoffersen, gründer av Senter for eiendomsfag, stiller spørsmål i Kapital 13/2017 ved hvordan eiendomsbransjens eksisterende samfunnsrolle og dens forretningsmodeller vil kunne stå seg i møte med et samfunnsliv, arbeidsliv og privatliv der tilsynelatende alt er i endring. Kristoffersen hevder at kun et mindretall av eiendomsselskapene er klare for den teknologiske og atferdsmessige omveltningen som skjer i vår omverden. Fremtidsrettede leietakere ønsker og få så effektive kvadratmeter som mulig, på så korte kontrakter som mulig, med størst mulig grad av fleksibilitet (Kristoffersen 2017). Teknologiutviklingen påvirker også eiendomsbransjen, og det kan vi eksempelvis få bekreftet i Dan Bell's dokumentarserie på

Youtube om kjøpesentrenes fall i USA. Nettbutikkene utkonkurrerer kjøpesentrene i kampen om kundene (Bell 2016).

Bedrift F: Politi

De siste to årene har politiet vært i stor omstilling grunnet den nye politireformen. Reformen sammenstiller flere politidistrikt, noe som fører til reduksjon av tjenestesteder. Endringsprosessen pågår ennå. Det er både krevende og utfordrende for ansatte og ledere. Det reises spørsmål blant ulike distrikter og politiets fellesforbund om reformen går i riktig retning eller ikke (Politiets Fellesforbund).

1.6 Oppbygging av oppgaven

Fokuset vårt i denne oppgaven har vært på ferdigheter som kan styrke arbeidet og utviklingen av innovasjon. Teorien vi presenterer har til hensikt å belyse problemstillingen, og tar opp temaer og begreper som innovasjon, ledelse og ferdigheter.

Det vil være naturlig å definere begrepene innovasjon og ledelse, samt se på forskjellen mellom klassiske ledelsesteori og innovasjonsledelse. Innovasjons litteratur vektlegger entreprenøren og gründeren, derfor ser vi det hensiktsmessig å gi en kort teoretisk forklaring på hva som skiller begrepene entreprenør og gründer.

Vi har redegjort for begrepet kreativitet som en ferdighet, siden litteraturen viser til at kreativitet er en forløper til innovasjon. Vi har så lagt hovedfokus på hvordan og til hvilket formål innovatører praktiserer ferdigheter som kan føre til nye idéer. Vi har valgt å forankre teorigrunnlaget for hvordan dette kan oppnås i praksis, med artikkelen (2009) og boken (2011a) *The Innovator's DNA*, publisert av Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen and Clayton M. Christensen.

I metodedelene redegjør vi for metoder som er benyttet i oppgaven. Videre gjør vi en refleksjon av metodevalgene våre. Deretter har vi analysert funnene våre som drøftes opp mot teorien.

Avslutningsvis vil vi presentere resultatene i konklusjonen fra våre funn i analysen og drøftingen, hvor vi besvarer problemstillingen. Vi vil så si noe om begrensninger ved oppgaven og funnene, før vi skisserer arbeid for videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Innovasjonsbegrepet

Begrepet innovasjon har gjennom tiden blitt definert på mange ulike måter. Vi vil redegjøre for ulike definisjoner på innovasjon og gi en kort beskrivelse på hva innovasjon innebærer.

Ifølge Gjelsvik (2007, 39) stammer begrepet innovasjon fra det latinske “innovare”, som betyr å lage noe nytt. Begrepet innovasjon anvendes når oppfinnelsen har kommet i bruk eller blitt implementert i markedet. For å kunne utvikle en oppfinnelse til å bli en innovasjon kreves det ulike kombinasjoner av ferdigheter, kunnskaper og ressurser.

Tidd og Bessant (2013, 4) hevder at innovasjon er evnen til å se sammenhenger, oppdage muligheter og dra nytte av dem. Innovasjon er ofte forbundet med å skape nye markeder, men også det å kunne finne nye måter å utvikle og forbedre eksisterende markeder.

Schumpeter (1983, 63-64) beskriver innovasjonsbegrepet ved å bruke ordet utvikling og forklarer at utviklingen kommer fra innsiden i et økonomisk system. Det er ikke bare en enkel tilpasning, men noe som forekommer kontinuerlig. Innovasjon skaper endringer som bytter ut det gamle med nye radikale forhold.

Tidd og Bessant (2013, 18-21) forklarer at innovasjon er mer enn å komme opp med en ny idé, innovasjon er en prosess. For å skape innovasjon må kunnskap bli utviklet og utnyttet. Prosessen innebærer å kunne se muligheter som videre fører til en idé som kan bli utviklet og tatt i bruk i markedet. Samtidig påpeker Tidd og Bessant at det er ingen garanti for at alle innovasjoner lykkes. Prosessen fra idé til virkelighet har mange utfordringer, for å kunne få en økonomisk vekst.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 39) er opptatt av at innovasjon kan forstås som et strategisk verktøy, som en virksomhet kan benytte for å oppnå varige konkurransefortrinn. All innovasjon utgjør en risiko, men innovasjon gir også mulighet til superprofitt.

Schumpeter vektlegger fem ulike måter for å innovere gjennom å skape nye kombinasjoner. Dette kan skje gjennom å skape et nytt gode, finne en ny måte å produsere på, skape eller gå inn i et nytt marked, erobre en ny kilde for tilførsel av råstoff, eller det å kunne gjøre organisasjonsendringer, som fører til at en hel bransje må endres (Schumpeter 1983, 66). Schumpeter mener at innovasjon skaper økonomisk vekst, ved at entreprenøren eller innovatøren setter innovasjonene ut i livet. Entreprenøren måtte ha mer enn en god idé, det er også nødvendig

å ha kommersiell kunnskap, evnen til å inngå allianser og samarbeid samt tilgang til kapital for å skape innovasjon.

2.1.1 Radikal og inkrementell innovasjon

Aasen og Amundsen (2011, 45) bekrefter at det har vokst frem en rekke begreper som illustrerer at innovasjon kan oppstå på mange områder og anta ulike former. De blir delt inn i kategorier ut i fra om innovasjonen er basert på kjent kombinasjon av kunnskap, eller om kunnskapen er koblet sammen på nye måter. Noen av de vanligste formene for innovasjon er inkrementell og radikal innovasjon.

Ifølge Aasen og Amundsen (2011, 46) er inkrementell innovasjon en liten forandring av eksisterende produkter eller tjenester. Under en slik innovasjon blir kjent kunnskap satt sammen på kjente måter. Tidd, Bessant og Pavitt (2005, 17) bekrefter at inkrementell innovasjon handler om jevn forbedring av produkter eller prosesser, og at en bruker kunnskap som er samlet rundt kjernekomponenter. Ifølge Gjelsvik (2007, 42-43) handler inkrementelle innovasjonene i større grad om kostnads- eller funksjonsforbedringer, eller utvide antall produktvarianter. Gjelsvik omtaler inkrementell innovasjon som “utnyttelse”, og beskriver hvor godt en bedrift klarer å utnytte og nyttiggjøre seg av markedsmessige og kommersielle muligheter som ligger i eksisterende produkter, prosesser og teknologier.

Radikal innovasjon er ifølge Aasen og Amundsen (2011, 47), den mest krevende formen for innovasjon. Her settes ny kunnskap sammen på en ny måte. Tidd, Bessant og Pavitt (2005, 17) påpeker at i radikal innovasjon blir hele settet av spilleregler endret og det blir rom for nye aktører. Inkrementell innovasjon kan (Leifer m.fl. 2000) holde store selskaper konkurransedyktige på kort sikt, men det er bare radikal innovasjon som kan forandre spillet, som fører til fremtidig vekst. Gjelsvik (2007, 46) beskriver at radikale innovasjoner omhandler utvikling av nye forretningsområder, endrede forretningsmodeller eller nye produktlinjer basert på nye idéer, konsepter eller teknologier.

2.2 Definisjon av gründer og entreprenør

I denne oppgaven er noen av våre respondenter gründere eller entreprenører. Derfor ser vi det som hensiktsmessig å gi en kort redegjørelse for å skille begrepene. En gründer og en entreprenør kan, men trenger ikke å være samme person. Det er et skille mellom disse to rollene som er nødvendige å avklare. Gründer er en person som har startet et selskap for å gjøre en idé til

sitt eget levebrød. Entreprenør er en person som har startet et selskap for å realisere en samfunnsnyttig idé for å løse et behov eller et problem (estudie). Det er små marginer som skiller en entreprenør og en gründer. Gründeren er oppfinnertypen som ser muligheter til forbedringer og endringer hvor andre fokuserer på å gjøre ting på den rutinemessige måten. Det er entreprenøren som er i stand til å implementere disse endringene både i organisasjonen og i markedet. Gründere og entreprenører er personer som bryter med det tradisjonelle i en virksomhet. Viktige motivasjonskilder er skapertrang og kreativitet for å finne nye løsninger og implementere dem i et større system (Hagen 2004, 13). Ifølge Hagen (2004,14) er entreprenøren og gründeren ofte beskrevet som personer som ikke trives i etablerte organisasjoner som er byråkratiske, preget av rutiner, formaliteter og hierarkisk beslutningsstrukturer. Gründeren ser forbedringsmuligheter, den alternative løsningen eller et nytt problem som kan løses. Gründeren trenger faglig kunnskap og kreativitet i den grad at han eller hun har evnen til å se alternative måter å løse en problemstilling på. Det som kan være drivkraften til gründere som starter egen virksomhet, er nettopp frustrasjonen over “tregheten” i den eksisterende virksomheten og et ønske om uavhengighet og kontroll (Hagen 2004, 13-14).

2.3 Ledelsesteori

Ledelse er et begrep som har utallige definisjoner og blir forstått og forklart på ulike måter. Noe av forklaringen til at det finnes så mange forskjellige definisjoner på ledelse, kan være at ulike forskere beskriver og vektlegger ledelse gitt av sin forskning.

Forfatter og professor i ledelse, Gary A. Yukl referer til en rekke teorier og forskning på feltet i boken, *Leadership in Organizations*, publisert i 2012. Yukl (2012, 36) påpeker at ledelse ofte bli definert som en påvirkningsprosess hvor viktigheten av felles måloppnåelse og utfall vektlegges. Ifølge Arnulf (2012, 9-13), handler ledelse om å påvirke samarbeid og innsatsvilje mot et felles mål. Han understreker at ledelse ofte blir definert som det å skape resultater ved hjelp av andre, ved å gjøre det meningsfylt.

Faglitteraturen innen ledelse har flere innfallsvinkler. Ofte blir personlighetstrekk omtalt når vi snakker om ledelse. Personlighet kan beskrives som individers stabile trekk, som kan predikere en bestemt atferd (Store Norske Leksikon). Det har lenge vært forstått og forsket på lederen som en person med spesielle egenskaper gjennom “The Great man theory”. Den tyske økonomen Max Weber reflekterte over hvorfor noen mennesker er bedre til å overtale enn andre.

Weber hevdet at karismatisk atferd kan skape tillit til lederen og dermed forklare hvorfor mennesker adlyder ordre (Arnulf 2012, 51-54).

Nyere ledelsesteorier har rettet fokuset på kontekst og situasjoner, som en påvirkende faktor for god ledelse. Overordnet kan klassiske ledelsesteorier deles inn i tre ulike tilnærminger, slik som personlighetsteori, atferdsteori og situasjonsteori.

Personlighetstilnærmingen viser til personlige trekk ved en leder som kan være medfødt og nedarvet gjennom ulike gener. Arnulf (2012, 100) hevder på en annen side at lederegenskaper ikke trenger å være medfødt til tross for at de er knyttet til personlighet. Personlighetstrekk kan være kjennetegn som er i overensstemmelse med omgivelser, formet gjennom inntrykk og observasjon gjennom livet.

Atferdstilnærmingen innebærer hva lederen gjør som kan observeres, måles og læres basert på to typer lederatferd: oppgaveorientert og personorientert lederatferd (Arnulf 2012, 58). Personorientert lederatferd handler om relasjonsbygging ved å gi anerkjennelse, forstå ulike menneskers behov og relatere til medarbeidere for å øke produktiviteten, lojaliteten og tilliten. Innen oppgaveorientert lederatferd står prioriteringer du som leder tar hensyn til i fordeling av oppgaver, roller, kontroller, planlegginger og oppfølgninger (Yukl 2012).

Situasjonstilnærmingen beskriver hvordan lederen må tolke og vurdere situasjoner for å kunne tilpasse atferd og respons i de ulike situasjoner. Tilnærmingen vektlegger medarbeideres modenhet for å sette realistiske mål tilpasset kompetanse, vilje og erfaring til den enkelte medarbeider eller gruppe, i tillegg til relasjon- og oppgaveorientering (Yukl 2012, 168-170).

2.3.1 Innovasjonsledelse

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 12) forteller at i ledelsesteorien har vi tradisjonelt sett på ledelse som en person i formell lederposisjon, som tar lederskap og fører virksomheten mot oppsatte mål. Men i den globale kunnskapsøkonomien blir det viktigere og viktigere i ledelsesrollen å fremme entreprenørielle handlinger og skape et kreativt miljø som skal fremme entusiasme og motivere til kreative handlinger blant de ansatte. For å få til dette trengs det en annen type ledelse, som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 12) kaller innovasjonsledelse, og refererer til mye forskning på den enkeltindividets kreativitet. Kreativiteten kan forstås som en kobling mellom personlige faktorer og kontekstuelle faktorer. De personlige faktorene som blir nevnt er indre motivasjon, læring, oppgaveorientering, kontekstuell kompetanse og evnen til å

gripe muligheter som dukker opp. Når det kommer til de kontekstuelle faktorene utgjøres de av rammevilkår som personen eller oppgaven inngår i. I tillegg legges det vekt på innovasjonslederens årvåkenhet overfor omverden. Evnen til å kunne se hva som skjuler seg i et mønster som dukker opp (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 174-177).

Gjelsvik (2007, 77) slår fast at innovasjoner er nye kombinasjoner. Han påpeker at entreprenøren ofte har tilgang til et bredere nettverk og fokus på relasjonsbygging med kunder, leverandører og konkurrenter tilknyttet andre bransjer eller andre geografiske, kulturelle grenser og politiske miljøer. Denne formen for nettverk og omgang blir opphavet til nye kombinasjoner. Kombinasjonen kan beskrives som en aha-opplevelse, som er et gjennombrudd eller oppstart på en del av et større problem. Innovasjon starter ofte grunnet naturlig nysgjerrighet eller som løsningen på et problem som avhenger av enkeltindividers initiativ.

I teorien henviser Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 17) fra en rekke annen forskning på hva som skiller de som utfører entreprenørielle handlinger fra resten av befolkningen. Det kommer frem at entreprenørene har større forventninger om å lykkes enn det som er statistisk reelt. I tillegg drives de av rollemodeller og har et brennende ønske om å bevege seg oppover i inntekthierarkiet. Samtidig har de begrenset kunnskap om risikoen og har større grad av risikosøkning enn resten av befolkningen. Entreprenører er gode på å gripe og utnytte muligheter i markedet.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 47) bekrefter at entreprenøren handler, samarbeider, benytter sine nettverk, foretar beslutninger og agerer til det beste for seg selv og andre, med kompetanse han eller hun har. I teorien til Johanson fra 1990 (siteret i; Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 182) legger han vekt på at entreprenørens nettverk er avgjørende for suksess. Men ifølge Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 183) er ulempene med for sterke bånd, i både interne og eksterne nettverk, koblet til muligheten for å bli holdt borte fra idéer, informasjon og kunnskap som eksisterer utenfor det tett koblede nettverket. Samtidig konkluderer Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 185) med at innovasjonslederen er avhengig av et omdømme i ett eller flere nettverk for å skape noe nytt.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 170) mener at innovasjonsledere og innovative entreprenører ser ut til å ha den intuitive evnen til å sette sammen størrelser som ved første øyekast virker som positiv galskap, men som ved sine resultater skaper verdier for den enkelte, for virksomheten og for større sosiale systemer. I teorien til Smith og DiGregorio fra 2002 (siteret

i; Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 170) nevnes det at assosiasjon kan være en av forklaringene på hvorfor noen skaper innovasjoner og andre ikke gjør det.

Collins (2001, 70) har forsket på suksessfulle ledere og kommet frem til fem nivåer som særpreger dyktig lederskap. Gode arbeidsvaner, kunnskap, talent og ferdigheter er det første nivået. Det å sette sammen og fungere godt i effektive team er det andre nivå. Det tredje nivået er å være dyktige prosjektledere og god til å organisere folk og ressurser mot det effektive. Den effektive lederen som setter utfordrende standarder og utvikler en felles visjon er det fjerde nivået. Det femte nivået er ledere som viser stor ydmykhet, samtidig som de har en sterk vilje til å nå de målene de har satt seg.

Yukl (2012, 108) viser også til forskjeller mellom tradisjonell ledelse og innovasjonsledelse. Han hevder at lederens rolle i innovasjon blir sentral for oppfordring og stimulering til læring og innovativ tenking og at den dermed kan bidra til utnyttelse av den kreative kompetansen innad i bedriften. Et av de viktigste og vanskeligste lederansvarene er, ifølge Yukl, å fasilitere og lede prosessen mot store endringer i en bedrift eller organisasjon. Han legger vekt på at individuelle ledere kan gjøre mange tiltak for å oppfordre og fasilitere til innovasjon og læring. For å kunne lykkes med store endringer må lederen diagnostisere muligheter og problemer som er grunnlaget for å gjennomføre endringen. Dette burde innebære årsaker og utfall, effekter og konsekvenser. Yukl (2012, 113) sier videre at lederen kan hjelpe med å tilføye og skape relevant kunnskap som kan være fordelaktig for organisasjonen eller bedriftens balanse mellom læring, utforske, eksperimentering, utnyttelse av ny kunnskap og innovative idéer. Dette kan oppdages gjennom forskning, refleksjon, systematisk læringsaktiviteter, eksterne imitasjoner, samarbeid med fellesforetak eller kjøp av ekspertise.

Noen av retningslinjene for å forsterke innovasjon i læring kan være å rekruttere kreative eller talentfulle mennesker og myndiggjøre dem til å være innovative. Dette er mennesker som har ferdigheter eller entusiasme for å utvikle nye idéer, samt gi de tid og ressurser til å utforske idéene (Yukl 2012, 109).

Et annet tiltak er å oppfordre til å stille spørsmål til tradisjonelle antakelser til arbeid når medarbeidere skal løse problemer og “tenke ut av boksen”. Dette gjør lederen ved å verdsette adaptasjon, fleksibilitet og oppfordring til å se på alle praksiser som midlertidig. Ved at lederen tillater team og individer til å praktisere innovative tilnærminger kan læringsmuligheter øke.

Individuell læring vil også forekomme når bedriften eller organisasjonen tilrettelegger for trening og utviklingsprogrammer for å hjelpe individer til å lære nye ferdigheter. Lederen kan også hjelpe medarbeidere til å forbedre mentale modeller gjennom å hjelpe de å forstå komplekse systemer og problemer, for å skape en delt mental modell hvor de forstår at de selv kan kollektivt påvirke hendelser i organisasjonen.

Ifølge Yukl (2012, 110-112) er testing av idéer og eksperimentere er en annen måte å skape læring og få nyttig informasjon. Lederen kan også legge til rette for læring gjennom å feile. Ved å spesifisere forventede resultater og antakelser i forkant av en aktivitet og evaluere disse i etterkant, fremfor å legge skyld på enkelte individer, bidrar til lærdom om prosesser og strategier som kan hjelpe til å predikere slike forventede utfall i forkant av andre aktiviteter.

Gjennom å diskutere idéer og løse problemer ved at lederen deltar på møter for å støtte og oppfordre til deling av kunnskap og idéer på tvers av organisasjonen, kan det bidra til å forbedre prestasjoner. Lederen kan også sette innovative mål og belønne entreprenøriske atferd som kommer med forslag til forbedringer av prosesser og produkter. Støtte og samarbeid mellom mange mennesker er avgjørende for å kunne finne nye idéer som blir akseptert og implementert gjennom anerkjennelse. Presset for å møte tidsfrister innen arbeid gir lite rom og tid for å reflektere over hvordan ting kan gjøres bedre. Ved å sette innovasjonsmål for individer, team eller grupper med månedlige eller kvartalsmessig møter gjennom å diskutere idéene og overse progresjonen, kan øke aktivitetene for kreative idéer.

2.4 Ferdigheter

Innen ledelsesteorier er det ofte vektlagt ulike personlighetstrekk og ferdigheter som kan påvirke positivt på hvordan de mestrer utfordringer og løser ulike oppgaver. I forskning skilles det mellom begrepene, fordi det sier noe om utviklingspotensialet til lederen. Egenskaper er i stor grad stabile og medfødt, i motsetning til ferdigheter som i stor grad blir styrt av læring. Likevel er begrepene knyttet til hverandre og påvirker hverandre, siden ferdigheter i størst grad styres av læring (Jacobsen og Thorsvik 2014, 427).

I en e-post 31. mai 2018 skrev Lin Kroken Jensen, rekrutteringsleder av Backup Personell i Bodø, at for å være i en bransje i endring bør personen være omstillingsdyktig, evne å se nye eller andre muligheter, løsningsorientert, nytenkende, kreativ og entusiastisk. Personer

som søker seg til stillinger i bransjer med mye omstillinger er gjerne de som trives med å selv være med på å kunne skape eller videreutvikle og finne nye løsninger.

2.4.1 Kreativitet som en ferdighet

Ifølge Johannessen (2008, 275) lever vi i dag i et kunnskapssamfunn hvor kreativitet vil bli tatt for gitt med tiden, for å kunne mestre utfordringene. Derfor mener han at kreativitet burde være en del av hvordan lederen organiserer arbeidet til virksomheten på. Det undersøkes ikke om den kunstneriske kreativiteten, men hvordan lederen kan fremme kreativitet i et system for å øke verdiskapningen for eiere, ansatte og kunder. Kreativitet er noe som kan læres og er i stor grad en ferdighet som man kan bli god eller mindre god på (Johannessen 2008, 56).

Begrepene innovasjon og kreativitet er nært sammenkoblet. En allmenn oppfatning er at kreativitet er forløperen til innovasjoner, men kreativiteten er også en sentral del av implementeringen og selve utviklingen av innovasjoner. Virksomheter har rettet blikket i økende grad mot kreativitet i jakten på konkurransefordeler (Johannessen. 2008, 270). De usynlige ressursene ligger blant annet i virksomhetens kunnskapsbase (den tause kunnskapen i særdeleshett), bestående av relasjoner internt i bedriften, eksterne system og bedriftens evne til å lære. Bedriftens evne til å lære kan bli sett på som en prosess, der kunnskapsutvikling- og overføring, interaktiv læring og kunnskapsintegrering fører til kontinuerlige innovasjoner. Dette kan hindre imitasjon og over tid bidra til å opprettholde konkurransefordeler. Kunnskap er hovedressursen for bedrifter i tilnærmingen til kunnskapsbasert teori (Grant 1996; Nonaka et al. 1996 (sitert i; Johannessen 2008, 271)). Økende turbulens og kompleksitet medfører til at kunnskapen blir fordelt raskt og gir økende profittmuligheter gjennom innovasjon, grunnet tilgjengelig kunnskap og stadig nye situasjoner i ulikevekt. I tiden med økende hyperkonkurranse blir bedriftenes evne til å innovere knyttet opp mot kunnskap og spesielt den tause kunnskapen.

Ifølge Amabile (1998, 78) kan kreativitet være en fordel for alle avdelingene i organisasjonen. Vanligvis forbinder ledere kreativitet med hvordan personer tenker og løser problemstillinger. Amabile hevder at et slikt syn bare er en liten del av kreativiteten. For å skape kreativitet må en også ha ekspertise og motivasjon.

Hun påpeker at for å være kreativ må idéen være hensiktsmessig, nyttig og handlingskraftig. Idéen må på en eller annen måte påvirke bedriften. Vanligvis assosieres

kreativitet med kunst og et uttrykk for originale idéer. Ekspertisen innebærer alt en person vet og gjør innen sitt fagfelt.

Kreativ tenkning som en ferdighet referer til hvordan et menneske tar stilling til et problem ved å kombinere eksisterende idéer til å bli nye kombinasjoner. Ekspertise og kreativ tenkning er en ferskvare og vil kun bli brukt hvis personen har motivasjonen som skal til for å utføre jobben. Det er to typer motivasjoner, indre og ytre. Den ytre motivasjonen kommer vanligvis av en belønning i form av materielle eller økonomiske goder som ledere bruker for å motivere de ansatte. En slik type belønning vil ikke gjøre de ansatte lidenskapelig opptatt av jobben sin. Hvis en person er lidenskapelig, interessert og har en trang til å gjøre noe, vil dette bli definert som indre motivasjon. Ansatte som har indre motivasjon vil gjøre utfordrende arbeid og få glede av det, av den grunn at oppgaven interesserer vedkommende. Indre motivasjon er det som fremmer kreativitet på best mulig måte. En leder har mulighet til å påvirke tre komponentene for å skape kreativitet; ekspertisen, kreativ tenkning som en ferdighet og motivasjon (Amabile 1998, 78-79).

Kreative mennesker er sjelden superstjerner. Det meste av kreativt arbeid gjort i organisasjoner i dag vil aldri bli skrevet ned i historiebøkene. Personene som skaper kreativitet i organisasjoner besitter ekspertise, kreativ tenkning som en ferdighet og høy indre motivasjon (Amabile 1998, 80). Hvis en organisasjon ikke har noen form for kreativitet har organisasjonen mistet en stor konkurransefordel, i tillegg til at det kan påvirke de ansattes energi og engasjement for organisasjonen. I motsatt fall kan kreativitet skape en innovativ organisasjon som ikke bare overlever, men som fortsetter å vokse (Amabile 1998, 87).

2.5 Innovatørens DNA (5 ferdigheter)

Artikkelen *The Innovator's DNA*, publisert i 2009 og boken, publisert i 2011(a), har fått mye oppmerksomhet og har blitt mye benyttet innen feltet innovasjon. Forfattere og forskere, Jeff Dyer, Hal Gregersen og Clayton M. Christensen har bakgrunn fra Harvard Business School, Wharton, MIT, INSEAD, BYU, og Stanford har samarbeidet de siste tyve årene for å finne driverne for kreativitet og innovasjon (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 295-296).

Dyer, Gregersen og Christensen (2011b, 5) sier at dersom du spør en leder nesten innen hvilken som helst bedrift om hva som er prioriteringene deres, vil du mest sannsynlig få svar som innovasjon og kreativitet på toppen av listen. Noen tenker kanskje at noen selskaper har

naturlig innovative ledere slik som Steve Jobs. Derimot hevder Dyer, Gregersen og Christensen at innovatører ikke er født slik, men skapt slik. De mener at bedriften din kan bli så innovativ som hvilket som helst annet selskap, dersom det tilrettelegges og oppfordres til det. Det første du må gjøre er å starte med å vurdere deg selv. Du må selv lede for innovasjon og ta ansvar for å komme på nye idéer. De aller fleste innovative selskapene som eksisterer, skaper en kultur som reflekterer både lederens atferd og personlighet (Dyer, Gregersen og Christensen 2011b, 5).

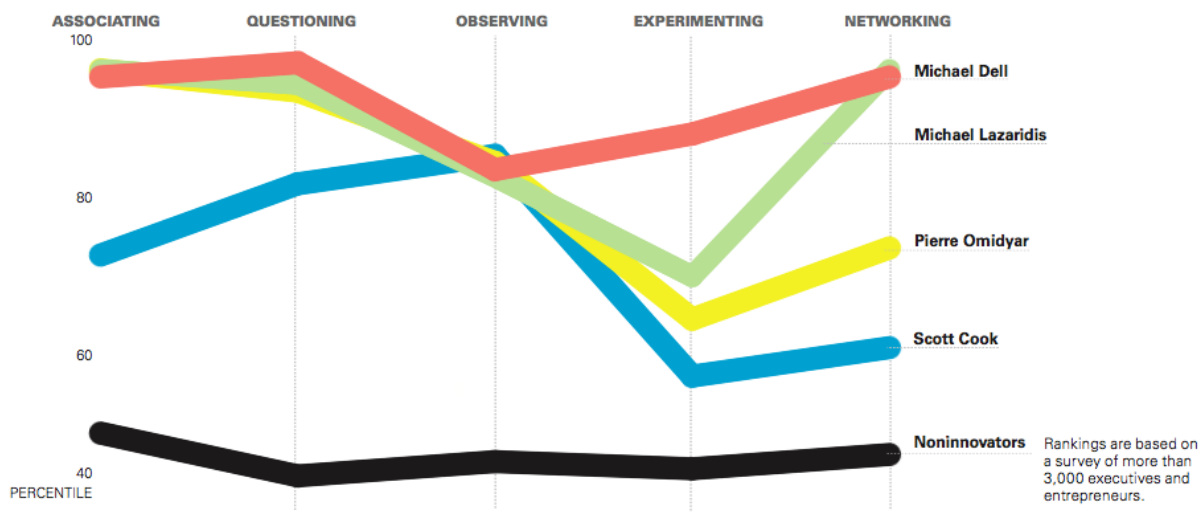
Ifølge Dyer, Gregersen og Christensen (2011c) er innovative bedrifter definert basert på markedsverdi. Det vil si markedets aksjer som investorene gir bedriften basert på forventinger om at de skal komme med noe nytt i fremtiden eller at de skal tilby noe nytt i dag som vil generere større inntektsstrømmer. Eksempler på slike bedrifter er Google, Amazone, Apple og Facebook. Innenfor hver enkelt av disse bedriftene er det ifølge Dyer, Gregersen og Christensen en kode for innovasjon som antas å ligge innenfor menneskene, prosesser eller filosofier som er rammeverket for å forstå DNAet til innovative organisasjoner. Hva gjør den vanlige bedriften innen disse områdene for å utløse den innovative verdien til selskapet? Ved at lederen mestrer fem ferdigheter for innovasjon, kan det endre arbeidsprosesser i team og prosjekter. Dette kan føre til at innovasjon blir et kollektivt ansvar innad i organisasjoner eller bedrifter (Dyer, Gregersen og Christensen 2011c, 75).

The Innovator's DNA (2009) beskriver fem ferdigheter som skiller innovative mennesker fra andre. Etter seks års forskning på feltet har Dyer, Gregersen og Christensen studert vanene til 25 innovative entreprenører, kartlagt over 3000 ledere og undersøkt 500 individuelle personer som har startet innovative bedrifter eller oppfunnet nye produkter.

Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 61-67) kom frem til fem ferdigheter som skiller de mest innovative lederne fra andre ledere. Disse ferdighetene er; å være nysgjerrig og stille spørsmål, observere, eksperimentere, drive med nettverking og assosiere. Funnene viser til at innovative ledere, som også er administrative direktører, bruker 50% mer tid på disse ferdighetene enn andre ledere. Dermed utgjør disse ferdighetene det de kan kalle innovatørens DNA. Hvis du derimot ikke er født med disse ferdighetene, kan du lære deg dem. Studier viser at vår evne til å tenke kreativt kommer en tredjedel fra genetikk, men to tredjedeler av innovasjonen kommer gjennom læring.

How Innovators Stack Up

This chart shows how four well-known innovative entrepreneurs rank on each of the discovery skills. All our high-profile innovators scored above the 80th percentile on questioning, yet each combined the discovery skills uniquely to forge new insights.



Figur 2: En fremstilling av innovative lederes prestasjon i henhold til de fem ferdigheter (Dyer, Gregersen og Christensen 2009, 65)

2.5.1 Assosiering

Assosiering kaller Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 63) ryggraden av de fem ferdighetene som får impulser av nysgjerrighet, observering, eksperimentering og nettverking som kan bidra til ny innsikt. Assosiering er evnen til å koble tilsynelatende ikke-relaterte spørsmål, problemer eller idéer fra ulike felt. Denne ferdigheten står sentralt i innovatørens DNA. Steve Jobs tilbrakte en levetid på å utforske nye og ikke-relaterte ting og kom frem til innovative produkter som store deler av verdens befolkning bruker i dag. Jobs sa at kreativitet handler om å koble ting. De andre ferdighetene som vi skal gå nærmere inn på videre i oppgaven, kan styrke den assosiative intelligensen vår.

Innovatører strever aktivt etter å finne ny informasjon og idéer gjennom å stille spørsmål, observere, nettverke og eksperimentere, som er nøkkel-katalysatoren for kreative assosiasjoner (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 41). De løser utfordrende problemer kreativt ved å kombinere ulik kunnskap til nye idéer. Samtidig finner innovatørene løsninger på problemene sine ved å kombinere andre løsninger eller idéer som er utviklet i motstridende industrier, felt eller disipliner. Desto mer avvikende informasjon hjernen prosesserer, jo flere koblinger kan den

skape når hjernen får ny informasjon og kunnskap, som igjen trigger assosiasjoner som kan føre til nye idéer (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 49-50).

2.5.2 Nysgjerrig - stille spørsmål

Den første ferdigheten er å stille spørsmål. Innovatører stiller stadig spørsmål som utfordrer felles visdom eller tviler på det utvilsomme. De stiller også spørsmål ofte og spør "hvorfor?", "hvorfor ikke?" og "hva om?". De fleste ledere fokuserer på å forstå hvordan eksisterende prosesser kan bli litt bedre. Innovative entreprenører utfordrer antagelser og er åpen for større endringer (Dyer, Gregersen og Christensen 2009, 63-64).

Ved å stille spørsmål kan potensialet om kreative innsikter kultiveres. I boken *The Practise of Management* har Peter Drucker fra 1954 (sitert i Dyer, Gregersen og Christensen 2011a) tatt for seg makten i provoserende spørsmål ved å observere at det viktigste og vanskeligste i jobben er aldri å finne de riktige svarene, men det å finne de riktige spørsmålene. Mihaly Csikszentmihalyi (sitert i Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 68) gjennomførte en nyere forskning på nobelprisvinnere hvor han fant ut at de er bedre på å oppnå gjennombrudd ved at de finner de riktige spørsmålene som kan endre problemene.

Nysgjerrige innovatører spør "hva om" spørsmål som provoserer utforskningen av nye muligheter og grenser, som ofte utfordrer det bestående "status quo" (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 68-69).

2.5.3 Observasjon

Overraskende nok kan observasjon av andre mennesker som arbeider og lever sitt vanlige liv føre til nye forretningsidéer. Det leder oss over på den andre ferdigheten som innovatører er bedre på enn andre, nemlig observasjon. Innovatører er nøye og konsekvent opptatt av å se på atferden hos kunder, leverandører og andre selskaper for å få et innblikk i nye måter å gjøre ting på (Dyer, Gregersen og Christensen 2009, 64).

Ifølge Tom Kelley, forfatter av boken *The art of Innovation* fra 2001 (sitert i; Dyer, Gregersen og Christensen 2011a) handler rammeverket for å observere om å se etter "jobben" for å finne en bedre måte å gjøre jobben på. Terminologien til Clayton Christensen i *The Innovator's solution* forklarer begrepet "job to be done" med at produkter og tjenester dekker ulike behov hos kunden. Kunden har ulike følelsesmessige-, funksjonelle- eller sosial behov som bedriften må vite om for å kunne dekke kundens indre behov for et produkt eller tjeneste. Ved å observere

noen i en normal setting kan man få innsikt om hvilken jobb som utføres og hvordan denne kan gjøres på en bedre måte som en nøkkel for innovative løsninger (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 92-93)

Det finnes to ulike typer observasjoner; å observere mennesker i ulike kontekster som prøver å gjøre en jobb og få innsikt i jobben de egentlig ønsker å få utført. Det er også mulig å gjøre observasjon av mennesker, prosesser, bedrifter eller teknologier og se en løsning som kan legges til med noen modifikasjoner i ulike kontekster. Innovatører observerer og får nye forretningsidéer ved å direkte observere hvordan mennesker interagerer med produkter eller tjenester. Innovatøren observerer ofte aktiviteter til kunder, leverandører, eller andre bedrifter for å få nye idéer (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 96-97).

2.5.4 Eksperimentering

Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 64-65) hevder at det er vanlig å tenke på forskere i hvite frakker eller store oppfinnere slik som Thomas Edison, når man hører ordet eksperimentering. Som forskere, er innovative entreprenører aktive på å prøve ut nye idéer ved å lage prototyper og lansere piloter. Verden er deres laboratorium. De eksperimenterer og konstruerer interaktive opplevelser og prøver å provosere uortodokse svar for å se hvilken innsikt som kan komme. Som ledere av innovative bedrifter, gjør de eksperimentering sentralt i alt de gjør. Hvis vi kan få prosesser desentralisert slik at vi kan gjøre flere eksperimenter uten at det er veldig kostbart, vil vi få muligheten til å skape mer innovasjon.

Ifølge Dyer, Gregersen og Christensen (2011a, 138-150) kan en innovatør eksperimentere på tre måter; demontere produkter for å forstå hvordan noe er bygd opp, teste idéer gjennom pilotprosjekter eller prototyper eller ved at en idé blir sammenkoblet gjennom ny urelatert kunnskap. Gjennom å prøve ut nye erfaringer eller kunnskap, innebærer det å aktivt lære seg ny kunnskap som ikke åpenbart kan anvendes til noe praktisk. En slik type eksperimentering kan føre til at innovatøren får en mer unormal tankegang som videre kan føre til nye innovative bedriftsidéer. Innovatører som har ferdigheten for å eksperimentere har ofte historisk tatt ting fra hverandre for å se hvordan ting fungerer. Innovatøren tar produkter eller prosesser i fra hverandre og stiller seg spørsmål om hvorfor produktet eller prosessen er satt sammen på denne spesielle måten. En slik type eksperimentering kan fremme idéer på hvordan ting kan fungere bedre. Å teste idéer gjennom pilotprosjekter eller prototyper er nyttig når en ønsker å teste en ny

bedriftsidé for å se hvordan den fungerer. Det som er viktig er at når en skal eksperimentere på denne måten er det nødvendig stille avgjørende spørsmål, observere situasjonene og snakke med et mangfold av mennesker for at eksperimenteringen bedriften utfører bli mindre kostbar og mindre feil slik at det blir bedre resultater.

Samtidig må en eksperimentere for å skape nye måter å gjøre ting på og teste ofte disse metodene eller idéene gjennom prototyper eller piloter for nye prosesser. Innovatøren forstår at gjennom ulike eksperimenter tillater du deg å engasjere deg i annerledes tenking. Å prøve ut idéer kan anses som bortkastet bruk av finansielle midler for noen, men det kan gjøre all verdens forskjell når man søker etter disruptive idéer.

2.5.5 Nettverk

Det å avgi tid og energi til å teste idéer gjennom et nettverk av ulike individer gir innovatører et radikalt forskjellig perspektiv. De fleste ledere bruker nettverk for å få tilgang til ressurser, og for å selge seg selv eller sine selskaper eller for å bidra i deres karriere. Innovative entreprenører er derimot opptatt av å møte mennesker med ulike type idéer og perspektiver for å utvide sin egen kunnskap. Til dette formål gjør de en bevisst innsats for å besøke andre land og møte folk som har en annen livssituasjon (Dyer, Gregersen og Christensen 2009, 65-66).

Grunnprinsippet i idé-nettverking er å ha interaksjon med mennesker som er utenfor det normale sosiale nettverket og som man typisk ikke interagerer med til vanlig. Dette kan innebære å snakke med personer som har ulike bakgrunner, utdannelse, nasjonalitet, eller som kommer fra andre industrier og har et annet tankemønster, enn det man er eksponert for i hverdagen. Mennesker som knytter seg til andre grupper av mennesker utover den de normalt omgås med, kan forvente å komme på nye idéer som anses som kreative. Dette er ikke basert på medfødt kreativitet, men en import-eksport forretning. En idé som ikke er nyttig for en gruppe mennesker kan være verdifull i en annen (Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 115-118).

2.5.6 Hvordan lære seg å bli mer innovativ i praksis iht de fem ferdighetene

Avslutningsvis har Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 67) noen tips til hva man kan gjøre for å lære å bli mer innovative. De anbefaler å delta på seminarer, lederutdanning eller gå på kurs på emner utenfor ditt eget fagområde. Videre mener de det er hensiktsmessig å ta fra hverandre et produkt eller en prosess som man synes er interessant og lese bøker som skal identifisere nye trender. Når man er ute og reiser, bør man lære om forskjellig levemåter og lokal oppførsel. I

tillegg anbefaler de å finne måter å gjøre hyppige, små eksperimenter på alle nivåer i organisasjonen eller bedriften, og samtidig ha en åpen anerkjennelse av at læring gjennom fiasko er verdifull.

Videre anbefaler Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 67) at man bør forbedre nettverkskompetansen, kontakte de mest kreative menneskene man kjenner og spørre dem om å dele hva de gjør for å stimulere kreativ tenkning. I tillegg kan man også spørre om de ville være villige til å opptre som kreative mentorer.

Teorien vektlegger aktiviteten for idétid, hvor de foreslår at man bør holde faste idé-lunsjer hvor man møter noen få nye folk fra mangfoldige funksjoner, bedrifter, næringer eller land. Samtidig bør en få dem til å fortelle om deres innovative idéer og be om tilbakemelding på sine egne idéer. Innovativt entreprenørskap er ikke en genetisk predisposisjon, det er en aktiv innsats der innovatører må konsekvent opptre og tenke forskjellig. Ved å forstå, forsterke, og modellering av innovatørens DNA, kan selskapene vise vei for å lykkes med å utvikle den kreative gnisten i alle. Dyer, Gregersen og Christensen (2009, 67) slår fast at det viktigste tiltaket for å fremme idéer er å bruke 15-30 minutter av hver arbeidsdag på å skrive ned spørsmål som utfordrer bedriftens status. Dette for at en innovatør må tenke annerledes for å kunne se sammenhenger som ikke er åpenbare og på den måten kan en fremme innovative idéer.

3.0 Metode

Vi vil i denne delen redegjøre for metoden som er benyttet i denne oppgaven og begrunne hvorfor vi mener denne er relevant for vårt prosjekt, samt vurdering av øvrige temaer. Ettersom vi ønsker å lære mer om innovative ferdigheter og hvordan disse praktiseres av noen få norske ledere, valgte vi kvalitativ metode med individuelle dybdeintervjuer. Dette fordi vi mener det er best egnet for å undersøke fenomenet og belyse vår problemstilling.

Vitenskapelig metode handler om hvordan man forsøker å avdekke og hvordan man tilnærmer seg virkeligheten ved å innhente empiri. Undersøkelser og forskning skal være troverdig og kjennetegnes ved systematisk innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjon (Jacobsen 2015, 16).

Vi har valgt å foreta en deduktiv tilnærming. Ifølge Jacobsen (2015, 23) vil det si at forskeren går fra en klar teori til empiri. Empiri søkingen er styrt av teoretiske antakelser, som krever at forskeren må ha et åpent sinn i datainnsamlingen.

En kvalitativ studie er som oftest intensiv, som betyr at innsamling av data vil skje gjennom ord og setninger av få enheter. Vi har valgt å ta i bruk *det individuelle åpne intervjuet*, som for datainnsamling er den vanligste innen kvalitativ metode. Undersøkt blir kalt for respondent, som i en dialog prater sammen med forskeren ansikt-til-ansikt, eller gjennom telefon, video, epost eller internett (Jacobsen 2015, 145-146).

Kvalitativ metode egner seg best når forskeren er interessert i å avklare hva som ligger i et begrep eller et fenomen eller når vi vet lite om et tema som vi ønsker å undersøke. Hensikten er å forstå hvordan respondentene fortolker og forstår et fenomen eller kontekst. Vi ønsker å se om det er et forhold mellom individ og kontekst (Jacobsen 2015, 133).

3.1 Forskningsdesign - Casedesign

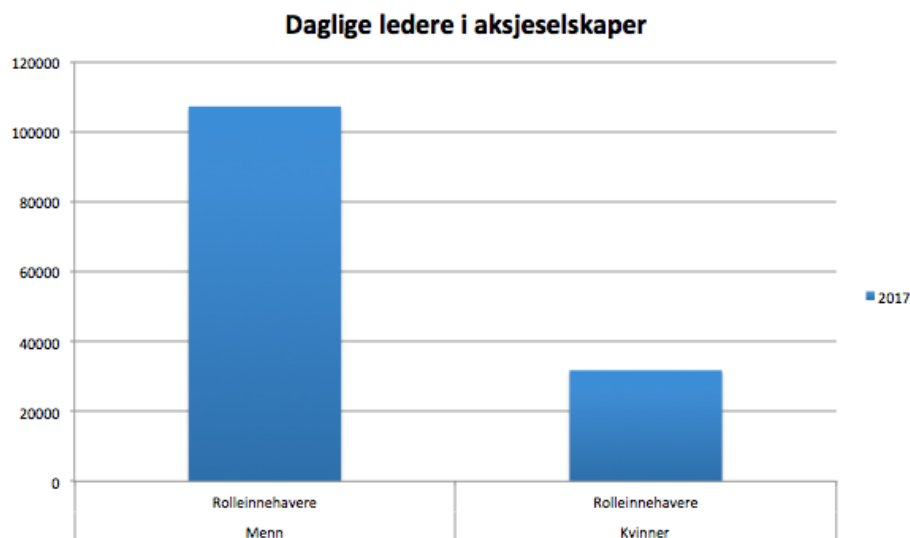
I en undersøkelse er det mange valg og overveielser som må tas stilling til som: hvem, hva og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, som kalles forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2016, 69).

I vår oppgave har vi valgt å bruke case design med et intensivt undersøkelsesopplegg for å belyse vår problemstilling. Dette for at vi kan gå i dybden på fenomenet vi skal undersøke. Et slik undersøkelsesopplegg studerer få enheter, men mange variabler. Dette gjør undersøkelsen mer “virkelighetsnær” som innebærer at forståelsen for de som blir undersøkt og kontekst de inngår i blir utgangspunktet, altså hvordan de undersøkte oppfatter virkeligheten. Dette gir oss muligheten til å forstå hvordan noe henger sammen. Samtidig vil en intensiv undersøkelse være godt egnet for teoretisk generalisering, grunnet høy intern gyldighet (Jacobsen 2015, 90-92).

3.2 Utvelgelse

Det er en vanskelig oppgave å studere alle til enhver tid (Jacobsen 2015, 177). Jacobsen (2015, 179) viser til ulike steg i utvalgsprosessen. Først må man skaffe seg oversikt over alle vi ønsker å undersøke hvis man hadde hatt ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter. Vi skaffet oss antakelser om hvilke personer og bedrifter som vi ønsket å undersøke. Når vi kom frem til problemstillingen kunne vi prøve å finne ut hvor mange enheter det finnes totalt sett. Dette kalles den teoretiske populasjonen (Jacobsen 2015, 179). Den teoretiske populasjonen i Norge er omfattende med 107193 mannlige ledere og 31736 kvinnelige ledere (Statistisk Sentralbyrå). Selv om dette er antall ledere i Norge år 2017, vil ikke dette si at alle enhetene vil være relevante

for våre kriterier. Vi kan anta at omtrent halvparten av disse lederne vil være vår teoretiske populasjon.



Figur 3: Visuell fremstilling av den teoretiske populasjonen i Norge.

Hele prosjektet hadde et tidsperspektiv fra 1. januar til 7 juni 2018. Vi ønsket å skaffe oss informasjon om norske ledere i omstillingsbransjer. Det siste steget i utvelgesfasen er å velge kriterier for utvalgelse av respondenter. Utvalg av respondenter vil ha stor betydning for oppgavens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2015, 177- 179). Respondentene vi har valgt å intervjuer er på bakgrunn av kriterier som tidligere er presentert og har en direkte tilknytning til det som skal undersøkes, som videre kan føre til at fenomenet innovasjon oppstår (se punkt 1.4 Avgrensning og kriterier for utvalg).

3.3 Datainnsamlingsprosessen

Vi vil i denne delen av oppgaven redegjøre for hvordan vi har gjennomført undersøkelsesopplegget gjennom innsamling av data. Videre vil vi belyse viktigheten av at våre data er reliabel og valid. Vi har benyttet ulike intervjueteknikker og vi har tatt høyde for etiske hensyn samt undersøkelseeffekter. Datainnsamlingsmetoden kan påvirke dataens validitet siden det kan diskuteres om datainnsamlingsmetoden er egnet til å belyse problemstillingen. Alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling og kan derfor påvirke dataens pålitelighet (Jacobsen 2015, 145-146). Vi ønsker å gi leseren en eksplisitt og åpen beskrivelse av undersøkelsesopplegget vi har tatt i bruk. Dette vil kunne gi et vurderingsgrunnlag til leseren,

slik at det kan reflekteres over kvaliteten til oppgaven på en slik måte at kunnskap på feltet kan videreutvikles (Jacobsen 2015, 247).

3.3.1 Intervjuet

Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som egner seg når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser som kan belyse vår problemstilling. Et forskningsintervju er en samtale med en struktur og et formål. Svarene fra respondenten utgjør dataen som blir samlet inn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145-146). Svar fra respondenten som kommer som en følge av stimuli fra forskeren vil ofte virke førende. Dermed har informasjon som kommer mer uoppfordret fra respondenten ha mer gyldighet. Det er fordi disse svarene eller opplysningene ligger nærmere respondentens egentlige oppfatning av virkeligheten (Jacobsen 2015, 232). I et "en-til-en-intervju" får vi mulighet til å få en dypere forståelse av respondentens følelser, forståelser, erfaringer, oppfatninger og holdninger rundt et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145- 146). Ifølge Jacobsen (2015, 232) kan informasjon i intervjuer komme frem på to forskjellige måter, den kan enten være en direkte reaksjon på spørsmålet fra forskeren eller den kan komme spontant fra respondenten.

Det er viktig å være godt forberedt før et intervju, siden et intervju er en sosial situasjon hvor det er viktig å tilrettelegge i forhold til hver enkel respondent. Det vil være hensiktsmessig å ha grunnleggende kunnskap om respondenten, bedriften og teorien før et intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145-156). Under intervjuet ønsker vi at respondenten skal kunne relatere seg til fenomenet gjennom sin egen livssituasjon. Selve intervjuet må føles som en uformell samtale slik at respondenten føler seg bekvem i situasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148).

3.3.2 Semistrukturert intervju

Vi har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju i denne oppgaven for å utnytte muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og på den måten innhente rikere data. Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt som ble bygget opp på en bestemt måte, basert på våre teoretiske antagelser (se vedlegg II). Spørsmål, rekkefølge og temaer kan variere i intervjuguiden for å få en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi måtte gjennom hele undersøkelsesprosessen tilpasse de ulike spørsmålene til de ulike respondentenes bransje og situasjon. Siden vi ønsket å se på respondentenes personlige

erfaringer og deres virkelighetsoppfatninger var det nødvendig med en struktur for å kunne belyse viktige aspekter av problemstillingen. Samtidig var fleksibiliteten sentral for å være åpen for annen utdypende informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148-149).

3.3.3 Forberedelser til intervjuet

Vi vil starte intervjuet med å stille enkle faktaspørsmål for å få samtalen i gang. Det er i denne fasen vi får muligheten til å få en relasjon til respondenten og vi vil ikke stille spørsmål som kan føre til at respondenten blir ukomfortabel. Videre vil intervjueren introdusere og forklare temaet for intervjuet. Det er ønskelig å få respondenten til å begynne å tenke på temaet, slik at intervjuprosessen kan starte. Etter at intervjueren har fått innsikt i respondentens egne erfaringer og betraktninger vil intervjueren gå over til overgangsspørsmålene. Dette gjøres for å få en dypere forståelse av respondentens personlige virkelighetsoppfatning, meninger og erfaringer omkring fenomenet. Neste fase kalles nøkkelspørsmålene, og det er ofte denne fasen som tar lengst tid. Hensikten i denne fasen er å sørge for at problemstillingen og formålet blir besvart av respondenten. Intervjuet skal avrundes på en ryddig og nøytral måte slik at respondenten sitter igjen med en god følelse. Det kan være hensiktsmessig å gi beskjed når det er få spørsmål igjen som må besvares, slik at respondenten ikke mister tålmodigheten sin (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149-150).

Intervjueren må kunne stille raske spørsmål, siden i et semistrukturert intervju vil det ofte komme frem informasjon som trenger oppfølging for å få en fyldigere utdypning av respondenten. Intervjueren skal stille enkle spørsmål og ikke bruke for kompliserte ord eller setningsoppbygging da dette kan føre til dårligere svar fra respondenten. Intervjuerens oppgave er å passe på at det blir god flyt under intervjuet. Intervjueren må lytte, gi tilbakemeldinger og ikke avbryte respondenten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 153-154).

Hvis det lar seg gjøre ønsker vi å dokumentere intervjuet gjennom lydopptak, dette for å forsikre oss at ingen opprinnelig meninger blir fordreid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 155). Vi ønsker å legge lydopptakeren nært respondenten, men det er også viktig å påse at det elektroniske utstyret ikke forstyrrer respondenten. Gjennom ustrukturerte observasjoner vil vi kunne dokumentere kroppsspråk, tale og bevegelser, som kan brukes i analysedelen. Etter intervjuet må observatøren og intervjueren dokumentere følelser og inntrykk de fikk under intervjuet, det er viktig å dokumentere dette så raskt som mulig. Forskeren husker best det som er

notert og observert rett etter intervjuet er ferdig og bør derfor dokumenteres umiddelbart, slik at verdifull informasjon ikke går tapt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 140-143).

3.3.4 Gjennomføring

Datainnsamlingen i denne oppgaven har foregått over en tidsperiode på 3 måneder fra mars til mai i år 2018. Prosessen har vært omfattende til tross for at undersøkelsen har bestått av få respondenter. Dataen består av fem dybdeintervju, et telefonintervju og et intervju som ble besvart via e-post, med oppfølgingsspørsmål i ny e-post. Vi har skrevet notater og utført observasjoner av hver enkelt respondent fra dybdeintervjuene. Intervju som er gjennomført ansikt-til-ansikt og via telefon har hatt en varighet på 60 til 100 minutter. Alle intervjuer er transkribert fortløpende (se vedlegg III). Er det ønskelig for leser kan transkribering ettersendes ved forespørsel.

Jacobsen (2015, 152) skiller mellom to ulike typer intervjusteder eller kontekster: en naturlig og en kunstig. En naturlig kontekst er der respondenten føler seg hjemme, som avhenger av innholdet i intervjuet. Hvis vi skal intervju noen om et jobbrelatert tema, vil den naturlige konteksten være på jobb. Intervju som blir gjennomført på et sted som ikke er knyttet til innholdet i intervjuet, kalles en kunstig kontekst. Dette kan for eksempel være i et nøytralt rom som ikke respondent eller intervjuer har noe forhold til fra før av. Forskning viser at intervjustedet påvirker innholdet i intervjuet. Kunstige omgivelser har en tendens til å gi kunstige svar. Samtidig er det ingen intervjusteder som er nøytrale, og alle kan påvirke innholdet i intervjuet. Derfor er det ikke mulig å si hvilken kontekst som egner seg best (2015, 152). På bakgrunn av dette følte vi det hensiktsmessig å intervju respondentene i en jobbrelatert kontekst.

Vi har laget en tabell som oppsummerer intervjukonteksten, lokasjon og intervjuform for å gi en ryddig oversikt og mulighet for leseren til å vurdere våre gjennomføringsvalg i undersøkelsen.

Respondentene	Lokasjon	Intervjukontekst	Intervjuform
Respondent 1	Arbeidsplass	Naturlig	Ansikt-til-ansikt
Respondent 2	Arbeidsplass	Naturlig	Ansikt-til-ansikt
Respondent 3	Grupperom	Naturlig	Ansikt-til-ansikt
Respondent 4	Grupperom	Kunstig	Ansikt-til-ansikt
Respondent 5	Arbeidsplass	Naturlig	Telefon
Respondent 6	Arbeidsplass	Naturlig	Ansikt-til-ansikt
Respondent 7	Arbeidsplass	Naturlig	E-post

Tabell 1: En oversikt over respondentenes intervju kontekst.

Vi utførte intervjuet til respondent 5 via telefonsamtale og respondent 7 via e-post, grunnet fysisk avstand og tidsmessige årsaker som gjorde det vanskelig å gjennomføre et ansikt-til-ansikt intervju til de utvalgte og tilgjengelige respondentene.

Intervjuene til respondenten 3 og 4 ble utført på et grupperom til Høyskolen Kristiania. Respondentene var tilreisende og det ble derfor hensiktsmessig å intervju dem i Høyskolens tilgjengelige og uforstyrrede lokaler. En av respondentene som vi intervjuet på Høyskolen Kristiania har tidligere hatt en tilknytning til Høyskolens lokaler, som vi tok i betraktning for at respondenten mulig følte seg komfortabel med lokalet. Øvrige respondenter ble intervjuet på egen arbeidsplass, i private møterom eller på eget privat og uforstyrret kontor. Telefonintervjuet ble også utført i et uforstyrret grupperom. Under hele intervjuprosessen var vi bevisst på hvordan intervjukonteksten kunne påvirke informasjonen vi fikk under intervjuene.

Vi hadde i forkant av alle intervjuene oversendt et informasjonsskriv med intervjuets tema, respondentens rettigheter og samtykkeerklæring som ble signert før vi startet intervjuet. Vi gav respondenten mulighet for å stille spørsmål i forkant av intervjuet for å betrygge og avklare eventuelle usikkerheter respondenten måtte ha i forkant ved å delta i undersøkelsen.

Vi startet intervjuet med å presentere oss selv, gjenta intervjuets tema og en gjennomgang av rettigheter, anonymisering og andre etiske hensyn. Vi fikk bekreftet at respondenten følte seg

komfortabel med lydopptak. Deretter fikk respondenten tid til å lese over og signere en samtykkeerklæring før vi startet intervjuet. Vi spurte også om det var noe respondenten lurte på i forbindelse med intervjuet. Dette gjorde vi for å prøve å skape trygghet og innlede en relasjon til respondenten. Ifølge Jacobsen (2015, 156) vil det å gi informasjon og høre om respondenten har noe mer på hjertet, fungere som en god oppvarming for begge parter.

Intervjuguiden bestod av faktaspørsmål om respondenten, noen overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål om temaer vi ønsket å gå dypere inn på. Underveis i datainnsamlingen endret vi på rekkefølgen av noen av temaene eller spørsmålene, da vi så det mer hensiktsmessig og for å tilpasse spørsmålene til hver enkelt respondent. Vi nevnte også før vi nærmet oss slutten av intervjuet at vi snart var i mål. Vi avsluttet med å spørre respondenten om alt var forstått rett og om det var noe respondenten ville endre på eller legge til som vi ikke hadde vært inne på. Jacobsen (2015, 159) hevder at dette er en fin måte å avrunde intervjuet på.

3.4 Intern og ekstern validitet

Ifølge Jacobsen (2015, 228) går intern gyldighet på om resultatene oppfattes som riktige. Hvis man tar en pragmatisk tilnærming betyr det at man stiller spørsmål om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten. Det som kalles validering innebærer om studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig og om funnene og konklusjonene forskeren tar, faktisk gjenspeiler virkeligheten.

Ifølge Jacobsen (2015, 237) handler den eksterne gyldigheten seg om hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem en faktisk har undersøkt. Dette kan være utfordrende når man tar en kvalitativ tilnærming. Jacobsen (2015, 238) påpeker at jo flere enheter forskeren undersøker, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere funn. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad funnene kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger, dette kalles også for overførbarhet (Jacobsen 2015, 17). Ofte i kvalitative undersøkelser blir det mer relevant å snakke om overføring av kunnskap, fordi man undersøker ofte bare noen få enheter, og de er igjen blitt valgt ut fra et spesielt formål (Jacobsen 2015, 237-238). Overførbarheten dreier seg om hvor mye forskeren klarer å etablere beskrivelser, begreper, forklaringer og fortolkninger som vil være nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233).

Vi var klar over at metodevalget vårt ikke kan bli eksternt gyldig før i startet av undersøkelsen, på grunn av vi undersøker få enheter. Samtidig vil det være mulighet for at noe av informasjonen vi får i studien kan være relevant eller sammenlignbart i andre studier eller enheter.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og er knyttet til nøyaktigheten til undersøkelsens data. Dette kan være hvordan data som er samlet inn og hvordan dataene bearbeides i ettertid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Jacobsen (2015, 241) legger ikke skjul på at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Derfor må vi finne ut om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene vi har kommet frem til. Det finnes flere måter å teste dataen reliabilitet. En måte å teste reliabiliteten på er å se om flere forskere har kommet frem til samme resultat om et fenomen. Dette kalles for interreliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 37).

Jacobsen (2015, 242) påpeker at i enkelte tilfeller reflekterer resultatene i større grad hvordan intervjueren og observatøren har opptrådt, enn det fenomenet vi ønsker å måle. Problemet kan blir stort når det i én og samme undersøkelse opptrer flere forskjellige intervjuere. Da er det stor sjanse for at disse gir ulike stimuli, som fører til at man ender opp med helt forskjellige resultater fra intervjuer til intervjuer. Kommer to intervjuere frem til samme resultat, er det stor sannsynlighet for at informasjonen er til å stole på.

Dette var noe vi tok i hensyn til ved å reflektere over funn rett etter hvert gjennomførte intervju, ved å sammenligne den innsamlede dataen mot dataen fra tidligere gjennomførte intervjuer. Samt reflektere og diskutere intervjuers atferd og metode for intervju spørsmål både før, etter og underveis i undersøkelsen. Vi var bevisste på å intervju respondentene på formiddagen, slik at de ikke skulle være trøtte og slitne. Dette kunne ha påvirket innholdet i intervjuene (Jacobsen, 2015, 244).

3.6 Etiske hensyn

Ved gjennomføring av samfunnsvitenskapelig undersøkelser må både etiske betraktninger og overveielser tas før man går i gang med prosjektet. Ut i fra metodiske hensyn må selve hensikten

for prosjektet skjules av og til for å få pålitelighet i dataen. Dette er fordi de som blir undersøkt ville opptrådt annerledes enn det de hadde gjort i vanlig situasjon (Jacobsen 2015, 45-46).

I noen tilfeller burde man vurdere om dataene som presenteres skal anonymiseres gjennom ulike tiltak for at den som undersøkes skal forbli anonyme (Jacobsen 2015, 50).

Ifølge (Jacobsen 2015, 47) har begrepet *informert samtykke* en forutsetning om at deltaker i undersøkelsen er i stand til å bestemme selv og deltar derfor frivillig. Respondentene fikk tilgang til all informasjon som omhandler dem selv og mottok et informasjonsskriv på forhånd som inkluderte dypere informasjon om prosjektet. Vi ønsket å garantere deltakerne diskresjon gjennom full konfidensialitet, for å skape tillit mellom undersøker og respondent, og formalisere dette med en samtykkeerklæring som ble signert av begge parter før hvert enkelt intervju (se vedlegg I).

Vi tok høyde for anonymitet for respondentene i vårt prosjekt, og gjorde dette ved å anonymisere eventuelle data som kan identifisere vedkommende uten at viktig informasjon gikk tapt. Siden vi også håndterte personopplysninger helt frem til rapporteringsdelen av prosjektet, sendte vi inn en henvendelse til Personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette for å få konkrete regler for vårt prosjekt og for å vite om vårt prosjekt er konsesjonspliktig eller ikke (Jacobsen 2015, 51). Vi fikk godkjenning fra Personvernombudet for forskning til å samle inn personopplysninger under undersøkelsesfasen, så lenge alt blir slettet 7. juni 2018 og at vi ikke samler inn sensitive data.

Bacheloroppgaven vår vil være i tråd med forskningsetiske retningslinjer og lover. Vi har prøvd å gi tilstrekkelig med informasjon for undersøkelsens hensikt og hvordan resultatene skal benyttes ved å gi respondenten et informasjonsskriv med alle opplysninger om prosjektet med mulighet til å trekke seg eller mulighet til å ikke besvare et spørsmål. Vi informerte respondentene at deres svar vil bli anonymisert slik at den ikke kan spores tilbake til vedkommende. Vi tok også hensyn til utsagn som potensielt kan svekke arbeidssituasjon som vi ønsket skulle legge til rette for åpenhet og tillit for å bygge en relasjon så respondenten kan svare ærlig.

3.7 Refleksjon rundt metode og datainnsamling

Ifølge Jacobsen (2015, 246) er den samlede kvaliteten til et forskningsprosjekt som bestemmes av den som leser forskningen og faktisk tror det som skrives er sant. Dermed er kravet til kvalitet knyttet til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom forskningen og resultatet. I tillegg er åpenhet sentralt i vurderingen av kvaliteten på kvalitative undersøkelser. Åpenheten gjør det lettere for leserne å stole på de metodene som er brukt. Jacobsen (2015, 227) påpeker at undersøkelser alltid skal forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Det er like viktig å drøfte gyldighet og pålitelighet enten det er kvalitative eller kvantitative undersøkelser. Det handler om å forholde seg kritisk til kvaliteten på dataene man samler inn.

Vi gjennomførte intervjuene over en tidsperiode på 3 måneder, som er en relativt stor spredningen på tiden. Under en kvalitativ prosess blir dataene samlet inn i ulike faser av undersøkelsen, på ulike arenaer og med ulike aktører. Disse faktorene har betydning for hvor gyldige dataene er. Det er vanlig at forskere tilegner seg mer kunnskap underveis i prosessen, som gjør at de får en klarere bilde på hva de skal lete etter. Derfor mener Jacobsen (2015, 232) at det er viktig at forskerne ikke blir blinde for eventuelle nye forhold og bare leter etter informasjon som støtter opp om de antakelsene de har dannet seg tidligere i forskningsprosessen.

Det var hensiktsmessig å tilpasse spørsmålene til intervjuguide slik at vi åpnet opp for andre relevante funn underveis i prosessen. Respondenten 1 og 2 intervjuet rett etter hverandre, mens det har vært større tidsavstand mellom de andre intervjuene. Derfor hadde vi i større grad mulighet til å reflektere over om spørsmålene hos de andre respondentene gav svar på det vi ønsket og gjøre ulike vurderinger underveis i prosessen.

Jacobsen (2015, 245) påpeker at en trussel som kan påvirke troverdigheten til undersøkelsen kan være at forskeren er for lite oppmerksom og slurvete i nedtegningen og analysen av data. Vi mennesker er ikke skapt med en hukommelse som kan lagre store mengder detaljert informasjon. Dermed er det nødvendig med båndopptak, slik at det er mulig å friske opp hukommelsen senere og at man gjør den tilgjengelig for andre forskere slik at det kan foretas en sjekk av rådata. Vi har minimert mindre troverdighet ved å transkribere intervjuene ord for ord etter taleopptak og sjekket hverandres nedskrivning før vi startet koding og kategorisering.

Vi fikk tilgang på syv enheter i løpet av datainnsamlingsperioden. Målet var å få ti respondenter, men på grunn av manglende tid til disposisjon for oppgaven ble ikke dette mulig.

Optimalt sett ville ti respondenter gi en bedre validitet til oppgaven. Våre respondenter har gitt mange liknende svar og intervjuene hadde en varighet på 60-100 minutter. Dermed kan vi anta at mengden informasjonen og innsikten vi fikk av respondentene nådde et visst metningspunkt. Kriteriet for metning er når et nytt intervju eller en ny observasjon ikke gir forskeren ny interessant informasjon. Når metning er nådd er det ifølge Jacobsen (2015, 238) en indikasjon på at forskeren har fått data som mer eller mindre gjelder for alle.

Vi valgte et semistrukturert intervju av middels grad som var “delvis strukturert”. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 148-149) er det vanskelig å systematisere dataene i etterkant uten noen form for standardisering. Ved å utforme intervjuguiden i en mer ustrukturert form og med færre spørsmål, kunne respondenten lettere ha åpnet seg mer og utdypet sine virkelighetsperspektiver. Grunnet tiden vi hadde til disposisjon for intervjuene i denne oppgaven, valgte vi å velge en middelvei for å la respondentene komme med mer utfyllende svar, samtidig som intervjuguiden sørget for at forskeren kom inn på overordnede temaer som kunne belyse problemstillingen.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 129) kan forskeren gjennom observasjon få tilgang til informasjon som ellers kan være vanskelig å få frem gjennom andre metoder. Under intervjuet var en av forskerens oppgave å notere viktige funn underveis, samtidig som en annen forsker observerte atferd, slik som kroppsspråk og uttrykk. For to av intervjuene ble ikke dette mulig, siden intervjuene ble utført over telefon og e-post. Dette kan påvirke muligheten for å fange opp atmosfæren eller avdekke ubevisste reaksjoner på spørsmålene som kunne være relevant for oppgaven.

Jacobsen (2015, 229) hevder at man bør oppgi en eksplisitt beskrivelse av de kildene man ikke fikk tilgang til og grunnen til at man ikke fikk de. Det gjør det lettere for både leser og forsker om hvilken informasjon som muligens har blitt utelukket. Det var utfordrende og tidkrevende å få tak i respondenter som fylte utvalgs-kriteriene vi satt. Vi ønsket respondenter som sitter i en lederstilling og ledere som er entreprenør eller gründer. Vi satt et alderskriteriet på 30-70 år, for at respondentene skulle ha innsikt og erfaring som er relevant for problemstillingen. Samtidig var det et kriteriet at bransjen de jobbet innenfor er under omstilling. Det var mange ønskelige kandidater som ikke hadde mulighet til å møte oss, derfor måtte vi intervju de som var tilgjengelige, så lenge de oppfylte utvalgs-kriteriene våre.

Når det kommer til valg av lokasjon ønsket vi å intervju alle respondentene i en naturlig setting. Respondent 4 måtte vi intervju i en kunstig setting på et grupperom på Høyskolen Kristiania, grunnet for stor avstand til arbeidsplass. Dette kunne potensielt påvirke oppgavens validitet og reliabilitet. For å sikre oss reliable svar gav vi intervju spørsmålene til respondenten på forhånd slik at vedkommende kunne forberede seg og reflektere over sine svar i naturlige omgivelser (Jacobsen 2015, 244).

Å benytte observasjon som metode handler om å registrere hva mennesker faktisk gjør og ikke hva de sier at de gjør. Det handler i hovedsak om individers atferd (Jacobsen, 2015, 165). Vi benytter oss av observasjon i undersøkelsesfasen ved å notere ned kroppsspråk og holdninger til respondentene under ansikt-til-ansikt intervjuene. Etter å ha sammenlignet intervjuene med notatene vi tok om respondentenes atferd, ser vi ingen effekt som vil bidra til noen nye funn eller tolkninger av resultatet. I følge Jacobsen (2015, 166) kan det at respondenten vet at de blir observert føre til at de bevisst forsøker å unngå noe som kan oppfattes dumt eller at de prøve å tilfredsstill forskeren med en spesiell type atferd. Derfor kan det være at respondentene ikke aggregerte ved å gjøre noen spesielle kroppslige reaksjoner under intervjuet.

4.0 Koding

Etter man er ferdig med intervjuer, vil vi sitte igjen med masse notater og lydopptak (Jacobsen 2015, 197). Lydopptakene må transkriberes og gjøres om til en skriftlig framstilling av informasjonen som blir kalt asynkron (Jacobsen 2015, 201). Jobben videre blir å redusere kompleksiteten og trekke ut det som er mest fornuftig. Ifølge Jacobsen (2015, 197) må vi forenkle og strukturere for å få en oversikt. Fra intervjuene og observasjonene bør de sentrale detaljene trekkes frem og man bør se etter mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Vi hadde store mengder med innsamlet data fra respondenten og måtte derfor redusere informasjonsmengden for å gjøre materialet mer håndterlig å jobbe videre med. Vi fjernet overfladiske ord som ikke hadde noen hensikt med respondentens utsagn i kodingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 161-162).

Jacobsen (2015, 199) nevner fire forhold som dreier seg om å analyse av kvalitativ data. Det første steget handler om å transkribere intervjuene. Det neste steget dreier seg om å lete etter forhold som skiller seg ut fra den innsamlede dataen. Videre i den tredje fasen skal man redusere uviktig informasjon og dele teksten inn i ulike kategorier etter et sett med kriterier som forskeren

bestemmer. I den fjerde og avsluttende fasen skal man trekke forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene.

Vi startet med å transkribere alle intervjuene før vi gikk videre til å utforske dataen, også kalt åpen koding. Vi gikk grovt over temaene og så på likheter og ulikheter blant svarene til respondentene, for å få et overordnet utgangspunkt for kategoriseringen. Vi begynte kategoriseringen ved å tilegne fargekoder til flere overordnede begrep med underkategorier, både basert på den åpne kodingen, overordnede temaer fra intervjuguiden og på bakgrunn av relevant teori. Kodingen vår har foregått i fem ulike steg, hvor vi samlet sitatene vi mente var de mest relevante og viktigste innen hver kategori. Videre identifisere vi sammenhenger, mønstre og ulikheter i den innsamlede dataene (se vedlegg IV). På denne måten kunne vi undersøke om våre antakelser hadde hold i forhold til den valgte teorien og kontekstualisere og bryte ned utsagn.

5.0 Analyse

Vi vil i denne delen av oppgaven analysere ulike funn som kan være relevant for å belyse problemstillingen vår. Vi har valgt å gjennomføre en innholdsanalyse for å se om det er kausale sammenhenger mellom kategoriene, da hver kategori kan ha forskjellige verdier. Kausalsammenhenger betyr årsak mellom fenomener eller hendelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 306).

Noen av respondentenes utsagn vil benyttes flere ganger enn andre i analysen. Dette er grunnet utsagn som vi mener best representerer kollektive utsagn. Vi har valgt å benytte nummerering til respondentene, fremfor navn for å oppfylle å sikre anonymitet.

5.1. Innholdsanalyse

Jacobsen (2015, 208) mener at når man har brukt en intervjuguide, vil vi allerede på forhånd ha dannet noen kategorier. Vi retter gjerne spørsmålene inn på spesifikke temaer. Videre skal man ta enkelte utsagn til intervjuene og tilordne de til en eller flere kategorier (Jacobsen, 2015, 211). På slutten av analysen sitter vi igjen med i hvert fall tre typer informasjon: om ulike temaer eller fenomener, om undersøkelsesenheten og om konteksten dataene ble samlet inn i. Da kan man koble disse tre typene for å se om det er noen kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015, 213).

Etter vi hadde fullført kodingen hadde vi fortsatt et stort omfang med data som Jacobsen (2015, 207) påpeker må brytes ned til et sett færre og meningsfulle kategorier. Etter vi hadde satt

intervjuet og observasjonen inn i kategorier, tilordnet vi utsagnene fra de ulike enhetene til de enkelte kategoriene. Helt til slutt så vi om det var likheter og ulikheter mellom de ulike enhetene knyttet til kategoriene ved å tilordne to til fire utsagn fra hver respondent. Jacobsen (2015, 211) hevder at et minstekrav er at minst en kategori minst skal være relevant for to enheter i undersøkelsen.

5.2 Respondentene

Før vi startet analysen mener vi det er hensiktsmessig å få en oversikt av de ulike respondentene som vi har kategorisert med nummerering. Vi har laget en tabell med en systematisk oversikt på grunnleggende faktainformasjon. Dette kan styrke reliabiliteten i oppgaven, ved å vise til respondentenes bakgrunn og direkte tilknytning til kriteriene vi har valgt for å kunne besvare problemstillingen (Jacobsen 2015, 178).

Respondent	Bedrift	Kjønn	Stilling	Alder	Antall år som leder
Respondent 1	A	K	Redaksjonell lederstilling	Midten av 30 årene	5 år
Respondent 2	A	M	Redaksjonell lederstilling	Midten av 30 årene	8 år
Respondent 3	B	M	Entreprenør innen produktutvikling	Starten av 30 årene	5 år
Respondent 4	C	M	Gründer innen eiendomsutvikling	Midten av 50 årene	20 år
Respondent 5	D	M	Entreprenør innen reiseliv	Slutten av 40 årene	14 år
Respondent 6	E	M	Regionleder, gründer og eiendomsinvestor	Slutten av 50 årene	28 år
Respondent 7	F	M	Leder for politidistrikt	Midten av 60 årene	21 år

Tabell 2: En oversikt over respondentenes arbeidserfaring

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å ha hovedfokus på bransjen som er nevnt i bransjepresentasjonene (se punkt 1.5 Bransjepresentasjoner). To av respondentene våre arbeider innen samme bedrift og er oppført med samme stillingstittel. Det skal nevnes at respondentene

har forskjellige arbeidsoppgaver og er oppført på denne måten grunnet krav til anonymisering. Alle respondentene våre har ulike jobbrelaterte aktiviteter eller interesser utover jobbstilling som er nevnt i tabellen over. Vi vil også trekke frem dette hos enkelte av respondentene der vi ser det er hensiktsmessig for å få et bedre helhetsbilde av respondenten.

5.3 Innovasjon og kreativitet

Når det gjelder innovasjon ser vi at det er en felles oppfatning for hva respondentene forbinder med innovasjonsbegrepet. Vi vil presenterer noen utsagn som illustrerer dette:

Respondent 2: "Innovasjon er liksom å få til noe nytt, skape noe nytt."

Respondent 3: "Det er jo å altså komme opp med nye løsninger til problemer som eksisterer, vil jeg si er innovasjon. Eller komme med helt nye løsninger generelt."

Respondent 7: "Innovasjon betyr vel nyskapende, forbedrende og fornyende."

Derimot ble det også gitt uttrykk for at flere av respondentene mener at innovasjon er et misbrukt begrep. Det kan tyde på at respondentene mener at innovasjon blir benyttet for begrepets verdi i seg selv. Dette kan være knyttet opp mot ulike bedrifters motiv for å fremstille seg som innovativ, uten at de nødvendigvis er det, eller arbeider med innovasjon. Denne påstanden kan bli tydeliggjort av følgende utsagn:

Respondent 1: "Sånn at det er egentlig ikke en innovasjon, men at man selv tar i bruk nye ting. Men ofte er det jo ikke innovativt, at det bare er nytt for oss selv."

Respondent 5: "Innovasjon forbinder jeg med misbruk av ordets egentlige betydning. Innovasjon er for meg møte med et system som består av lite kreative folk. Folk uten evne til å sette seg inn i hva som skal til for å forstå den idéen som står foran dem."

Respondent 7: "Man må altså for enhver pris være innovativ selv om resultatet kan bli dårligere enn utgangspunktet."

Da vi stilte spørsmål om begrepet kreativitet, ble flere av de samme utsagn benyttet som nevnt om begrepet innovasjon. Dette tolker vi som at samtlige av respondentene anser kreativitet og innovasjon som et og samme, eller sammenkoblede begreper:

Respondent 3: “.. kreativitet er å klare å se ting fra et nytt perspektiv egentlig, og finne nye, løse problemer da på bedre måter enn hva problemer har blitt løst på tidligere.”

Respondent 7: “Kreativitet er nyskapende, evne til å tenke nytt og ha nye idéer.”

Vi ønsket å finne ut om hva respondentene tenker om kreativitet kan læres. Det ble gitt tydelig uttrykk for at kreativitet er noe som noen mennesker har medfødt, men at det kan læres til en viss grad. Dette mener vi følgende utsagn illustrerer godt:

Respondent 3: “...du har de som har lært kreativitet og det funker dritbra, også har du de som er medfødt som har mindre kontroll over det og de lever litt sånn i en fantasiboble, det er min erfaring.” “Men de som har lært det, de har lært å sette det i system, altså de har lært kreativitet i system.”

Respondent 5: “Enten har du teften eller så har du ikke teften. Jeg tror ikke det går an å lære seg å få ”IT”, men du kan lære deg å putte oppfinnsomhet inn i ting.”

Respondent 6: “Jeg mener at kremmer genet ligger veldig, det tror jeg er medfødt og hvis man ikke har det medfødt så kan man trene seg opp til et visst nivå, men jeg tror ikke kan trene seg helt i mål på det.”

Det kommer frem at respondentene mener kreativitet er noe som noen mennesker har og at det er mindre man kan gjøre for å fremme individuell kreativ kompetanse. Dette kan tyde på at respondentene potensielt anser begrepet kreativitet som kunstnerisk kreativitet, fremfor kreativitet som settes inn i et system for hverdagslige sammenhenger. Vi tolker det også som at inntrykket respondentene har av begrepet som det fremkommer ved at det kan læres til en viss grad, kan være grunnet observasjon eller personlige erfaringer med å prøve å stimulere andres eller egen kreativ kompetanse uten å komme helt i mål.

5.4 Ledelse og innovasjonsledelse

Under intervjuene kommer det frem at det er likhetstrekk blant utsagnene om lederrollen, samtidig som definisjonene på ledelse er ulike.

Respondent 3: “Men jeg tror det er veldig viktig å bare tilrettelegge hele tiden og bare sørge for at arbeidsplassen er bra da. Og kundeflyt og alt det økonomiske og alt som må være på stell for at folk skal trives da.”

Respondent 4: "Få folk til å gjøre jobben sin, å lede de og få backe de opp så de kan gjøre jobben sin, det er å lede."

Respondent 7: "Hvis en har fornøyde og flinke medarbeidere er dette kanskje det viktigste for en leder får å få jobben gjort. Her er en faglig dyktig leder med gode lederegenskaper kanskje det viktigste for bedriften. Men i tillegg til faglig dyktighet er kanskje en leder med gode "sosiale antenner" vel så viktig for å få en god arbeidsplass og gode resultater."

Vi tolker utsagnene som at respondentene overordnet mener at lederrollen innebærer tydelig ledelse mot mål, personalansvar og økonomiske resultater. Flertallet av respondentene er over aldersgruppe 40 år, noe som kan tyde på at tankesett om hva ledelse innebærer ligger grunnet i en mer tradisjonell lederstil og kan være med på å forklare respondentenes perspektiv på betydningen av lederrollen. I tillegg kan det og være av betydning at respondentene ikke er trukket ut med direkte kriterier for at de er bekreftet innovative eller at de konkret arbeider med innovasjonsledelse. Samtidig er de bevisst på at lederrollen i dag krever en annen form for ledelse, enn hva den gjorde før. Denne påstanden kan bekreftes av følgende utsagn:

Respondent 3: "Jeg tror at hele den lederrollen nå til dags har endret seg ganske mye. Jeg tror ikke folk trenger en sånn derre leder som styrer folk, og ber de - hva de skal, alle vet hva de skal gjøre da.", "da trenger man ikke å lede på samme måte som man gjorde kanskje før i tiden."

Respondent 6: "Jeg tror jeg er åpen. Ble nok sett på som knallhard når jeg drev firmaet X for da var jeg nesten litt sånn militær struktur. Men sånn i ettertid, hvis jeg hadde ledet på den måten jeg ledet det selskapet, snakker ikke om hele perioden men i deler av den, med nyutdannet folk i dag så hadde det ikke funka. Men det var litt sånn annen tid for 20 år siden. Da var det mye mer giv og triks."

Når vi spurte om innovasjon er et lederansvar var det uenighet blant respondentene. Det kommer frem at respondentene ser på innovasjon som et kollektivt ansvar, bestående av flere enn lederen selv. Utsagn under mener vi illustrerer dette godt:

Respondent 1: "Ja, lederne må jo sørge for at det blir tilrettelagt for innovasjon. Det tar jo tid og også det med kunnskap, at man må tilrettelegge for at man tilegner seg kunnskapen man trenger for å gjøre det."

Respondent 2: "Jeg vil si det er en viktig lederoppgave. Men på ingen måte noe man skal gjøre alene. Men det ligger til jobben å være en pådriver på det"

Respondent 4: "Nei, det er han som er best i bedriften til å gjøre det. Du trenger ikke å være leder."

Respondent 5: "Nei, det blir jo et ideelt syn. Get the right people on the bus, and then decide where to drive"

Det kan tenkes at lederen ikke nødvendigvis anser seg selv som den som vet best og som er den mest innovative i bedriften, gitt at respondenten har en lederstilling. Det kan tyde på at respondentene mener at innovasjon kommer best frem i fellesskap og ser fordelene av samarbeid og kunnskapsdeling blant alle i bedriften eller organisasjonen. Vi ser også at en motivasjonsfaktor hos respondentene er at jobben er krevende og variert. I tillegg motiveres respondentene av å skape noe eller påvirke mennesker rundt seg. Følgende utsagnene som kan illustrere dette er:

Respondent 2: "Nei det er altså ganske variert og alright jobb da. Så er det såpass mye som skjer hele tiden og tiden flyr fort. Også er det også spennende med de jobbstillingsprosessene som man skal inn i samtidig som det er krevende tid i mediebransjen og vi trues fra alle kanter og da er det nettopp de jobbstillingsprosessene er det spennende å være med å se om få det til å funke da."

Respondent 4: "Det er det å skape. Skape og få det til, og tjene penger selvfølgelig. Det er løgn å si noe annet."

Respondent 5: "Jeg har et forførbingsbehov. Jeg har et behov for å påføre både mitt publikum og mine besøkende, for å fungere som luktesans for folk. Men jeg er opptatt av å bevege, så får det være opp til hver enkelt hva man sitter igjen med."

Respondent 6: "Det er vekst, det å skape resultater motiverer meg og det å få til ting. De tingene motiverer meg mye mer enn økonomien i det liksom"

Respondent 7: "Det som gjør at jeg liker jobben er at det aldri blir kjedelig og krever problemløsning og at en tar bestemmelser og er handlekraftig."

Vi tolker det som at respondentene 3, 4, 5 og 6 motiveres av å skape noe, enten av økonomisk, menneskelig eller materialistiske resultater. Respondent 1, 2 og 7 motiveres av at jobben er personlig krevende og variert. Respondentene som motiveres av å skape resultater har selv etablert og grunnlagt selskapet de jobber i. Derimot jobber øvrige respondenter i en organisasjon eller bedrift de ikke har selv etablert. En tolkning av dette er at respondentene føler et større

ansvar for det økonomiske til bedriften og bedriftens overlevelse. Øvrige respondenter tolker vi det som at motiveres av ansvar og utfordringene tilknyttet jobben.

5.5 Assosiering

Det kommer frem i intervjuene at flertallet av respondentene kommer på nye idéer ved å identifisere et problem. Sitater som vi mener illustrerer godt denne påstanden:

*Respondent 1: “Det er når jeg støter på problemer eller noe jeg ikke liker.”
“Det er ofte de utrolig tungvinte tingene som gir meg idéer.”*

Respondent 3: “Jeg ser etter problemstillinger. Er det en ting jeg har lært så er det at man aldri skal lete etter de gode idéene, men heller lete etter problemstilling og prøve å løse de.”

Respondent 4: “Ja, ja. Jeg ser hvor problemene, skoen trykker...”

Respondent 7: “Andre idéer kan jo falle en inn ved ettertanke om løsninger på et problem eller forbedringer av arbeidsmetoder eller annet.”

Vi tolker utsagnene som at respondentene som fokuserer på problemer fremfor løsninger og er bevisst på at dette er første steget for assosiering; å koble problemet til en idé eller løsning.

Det kan tyde på at respondentene har erfaring med å problemløsning og er bevisst på at det åpenbare problemet kanskje ikke alltid er det underliggende problemet/behovet som må løses.

Tre av respondentene våre beskriver dette som vi illustrerer med utsagn nedenfor:

Respondent 1: “Men det første jeg gjør er å finne ut hva som er problemet, for ofte er det ikke sånn at det man ser er det egentlig problemet.”

Respondent 2: “Høre hva som er utfordringen eller hva som er problemet er i såfall og prøve å lytte til hva som kan ligge der altså årsaken til hva som kan være problemet eller utfordringen før man konkluderer med at man må skjerpe seg liksom.”

I noen av utsagnene til respondentene viser det seg at idéene ofte kommer frem i naturlige settinger, enten i møte med andre mennesker, på jobb eller fritiden. Dette samsvarer med våre funn om nysgjerrighet og stille spørsmål som analyseres i neste punkt.

Respondent 3: “[...] jeg har egentlig ikke noe stor tro det der å sette av tid til å tenke kreativt, det er liksom, det burde komme litt mer naturlig da. Du burde få idéen også burde du heller sette

deg ned å produsere det. Det er heller noe annet, men idéen bør komme mens du lager mat. Det kan komme når som helst. Hvis du sitter og tenker på det så vil det aldri komme, det tror jeg ikke”.

Respondent 6: “Jeg tror at de som er best på innovasjon har tykt hodet, at man liksom ser sammenhenger.”

Respondent 5: “Jeg fløy til New York forrige uke, og da har man plutselig litt mer tid til å tenke. Kanskje man treffer en på flyet eller flyplassen som gir deg nye idéer.”

Ut i fra disse funnene kan vi si at å fokusere på problemstillinger og utnytte kompetanse fra ulike fagfelt er avgjørende for å komme på nye idéer og nye løsninger.

5.6 Nysgjerrighet

Både respondent, 1, 2, 3 og 7 ga uttrykk for at nysgjerrighet er en ferdighet som er viktig for å være innovativ. Vår oppfatning er at respondentene mener nysgjerrighet henger sammen med å finne løsninger på problemer og det å stille spørsmål. Følgende utsagn nedenfor mener vi illustrerer dette godt.

Respondent 1: “Nysgjerrighet er nok også veldig viktig som en drivkraft til å finne innovative løsninger.”

Respondent 2: “Jeg tror det er sikkert lurt å være kreativ og tenke og nysgjerrig på nye løsninger”

Respondent 3: “Hvis du klarer å være den som spør hvorfor det vinduet er sånn, hvorfor er det lagd av det materialet, hvorfor kan det ikke være lagd på en bedre måte. Det er de personene som ofte kommer med de beste idéene, som også er innovative. Altså bare du først ser hvordan idéer skapes, at det skapes via spørsmål så kan du kan lære å bli mer spørrende til ting og være mer kritisk rett”.

Det kommer frem i intervjuene at flere av respondentene er nysgjerrig når det kommer til å skape nye relasjoner og lære nye ting. En tolkning av det er at respondentene er utadvendt og generelt imøtekommende med andre mennesker og er kanskje ikke nysgjerrig av natur. Det kan også tenkes at de er nysgjerrige på andre mennesker, for å få nye impulser. Utsagn under kan illustrere dette:

Respondent 1: “Nysgjerrig, for jeg oppsøker det jeg lurer på. Jeg har veldig lett for å prate med andre mennesker.”

Respondent 2: “Jeg blir nysgjerrig av folk når noen folk virker spennende.”

Respondent 4: “Nei altså, det er mange måter å lære på, men jeg tror det viktigste er det å være nysgjerrig og delta og ikke være redd for å dumme seg ut altså.”

Respondent 5: “Jeg henter inspirasjon i det meste. Også ser jeg i møte med mennesker at hvis A treffer F, så kan det blir eksplosjon der ute.”

Respondent 6: “godt spørsmål. jeg lærer meg gjennom jobben, gjennom å møte andre gjennom å gjøre avtaler med andre gjennom at man hele tiden prøver å tenke nytt.”

Respondent 7: “Inspirasjon utenfra er viktig og god kontakt med lignende bedrifter/organisasjoner.”

Funnene våre kan tyde på at respondentene ikke er redd for å stille spørsmål når de lurer på noe. De henter informasjon gjennom andre for å få inspirasjon til å komme på nye idéer og løsninger.

5.7 Observasjon

Det kommer frem i funnene våre at respondentene engasjerer seg i ulike former for observasjoner for å lære seg nye ting. Denne påstanden kan illustreres med følgende utsagn:

Respondent 2: “Jeg bruker ikke å sette meg inn i eller finne ut av hvordan ting fungerer selv, jeg vil heller lære det av andre.”

Respondent 3: “Gjennom lesing mest, men også når man har knyttet til seg så mange gode folk så jeg har lært mye av å jobbe med de jeg har jobbet med.”

Respondent 5: “Jeg er nødt til å bli vist eller få det auditivt.”, “Men sånn generelt har jeg lært det meste ved at andre har vist meg det.”

Vi ser også at flere av respondentene følger med på konkurrenter eller kundene for å få innsikt og komme på nye idéer. Det er altså likhetstrekk mellom utsagn fra respondentene om at de får inspirasjon av omgivelsene ved å observere og være oppdatert på markedet og samfunnet generelt. Respondentene observerer ut ifra deres bransjebehov. Respondent 1 og 2 observerer kundene og deres forbruksmønster, respondent 4, 3, 6, 7 er opptatt av politikk og markedet. Respondent 3 observerer forbrukere og konkurrenter. Dette kommer frem i følgende utsagn:

Respondent 2 nevner viktigheten av å følge med på behov til kundene: *Det er jo viktig å følge med på hva de vil ha og liksom få de med på prosessen som vi er i gang med altså lese mer digitalt osv.*”

Respondent 3: “Så jeg tror det å være oppdatert er viktig. ... du kan ikke kalle deg en kreativ innovativ bedrift uten å liksom følge med i tiden og liksom. Og norsk politikk er viktig, det kan påvirke gründere veldig hardt.”

Respondent 4: “Det kommer underveis. Altså idéene får du mye av å titte på konkurrenter, på hva de gjør, følg med. Da får du en del gode idéer. Følg med på hva alle andre gjør”. , “Nei, vi ser hele tiden når markedet går ned eller opp, ikke sant.” “Det som står i avisen og nyhetene, men vi ser jo når markedet stopper opp eller hvordan skal vi få det i gang igjen.”

Respondent 5: “Vi ligger tida i forkant.”, “..reiselivseksperter klarer å se at det her er fortidsgenialt i forhold til det som kommer til å komme.”

Respondent 6: “..og se eiendomsmarkedet på en annen måte. Se hvilke eiendommer som vi har tro på inn i fremtiden.”

Derimot er det variasjon mellom funn fra respondentene for hvilke metoder de bruker observasjon og hvilke motiver for hvorfor de observerer. Det kan tolkes som at respondentene observerer bevisst eller ubevisst og som kan bringe nye spørsmål og idéer. Dette tyder på at respondentene observerer hva forbrukeren og konkurrentene gjør i bransjen, som potensielt gir respondentene inspirasjon til å finne nye problemstillinger.

5.8 Eksperimentering

Flere av respondentene benytter eksperimentering i jobben, men det kommer frem at det er ulikheter i metodene som respondentene benytter seg av. Metoden som flere av respondentene praktiserer er å prøve ut idéen gjennom konversasjon med andre mennesker, forøvrig kollegaer. Dette kan tyde på at respondentene ønsker å få idéen sin validert, eller få en direkte respons før den blir satt ut i livet.

Respondent 1: “Bare gjør det. Det er så lett å prøve ut ting, for du får umiddelbar respons på om ting funker eller ikke.”

Respondent 3: “Men ja, gå til de man stoler på liksom, teste det teoretisk først også gå over til å gjøre det fysisk da, det tror jeg er, det er veldig stor tro på det vi lærte med å teste ting først og ta det tilbake.”

Respondent 4: “Neida, du å jo først finne ut om idéen er god også får du bare prøve å sette den ut til livet sammen med de du jobber med. Si din formening om hva det er vi holder på med.”

I tillegg viser det seg at flere av respondentene tilrettelegger for at ansatte skal kunne prøve og feile innad i bedriften. Dette mener vi kommer frem i sitatene under:

Respondent 1: “Det er veldig god takhøyde her og det er lov å gjøre feil”, “Jeg opplever for min egen del at jeg har god plass til å prøve og feile, i hvert fall oppover. Når det gjelder de ansatte vil jeg helst ikke gjøre det.”

Respondent 6: “jeg mener at det å prøve å feile er bra, jeg mener at folk som ikke gjør feil, de prøver ikke nok.”

Respondent 7, sier at det derimot ikke er rom for å prøve å feile. Siden respondent 7 arbeider innen en offentlig organisasjon kan feil føre til fatale konsekvenser: “Lite rom for feil da dette kan få dramatiske konsekvenser for liv og helse for folk. Ikke alt for store muligheter til å prøve ut nye idéer.” “Alle kan selvsagt gjøre feil men utprøving av nye idéer og metoder må i dette faget må i tilfelle være avtalt på forhånd og ligge innenfor rammene når det gjelder etablert regelverk.”

Vi tolker dette som at lederne gir ansatte frihet til å prøve ut idéer og rom for å gjøre feil, dermed legger lederen opp et arena for å utfolde kreativitet, lære og komme med nye idéer og løsninger. Det kan bety at lederen ser nytteverdien av læringen ansatte får gjennom eksperimentering.

Respondentene viser lite entusiasme om hva de synes om jobbrelevante kurs, og det kan tolkes som at de synes det er mer energi- og tidkrevende enn noe de får mye utbytte av:

Respondent 2: “Før var det kanskje et par ganger i året med ulike kurs. Nå har jeg ikke vært på 4 år.”

Respondent 3: “Nei,” “Jeg har ikke tro på sånn.”

Respondent 4: “Kurs, så du skal lære å bli god leder og innovasjon og sånn, det er mye tøv.”

Respondent 6: “Kurs? Det har jeg ikke vært på 20 år eller 10/15 år i hvert fall. Jeg syns det fungerer greit uten.”

5.9 Nettverk

Vi ønsket å finne ut av hva respondentene bruker tiden sin på i løpet av en arbeidsdag. Estimert fra respondentenes utsagn, så blir over halvparten av arbeidstiden benyttet til å snakke med andre mennesker.

Respondent 1: "95% av tiden" "Ja, det er sjeldent jeg ikke snakker med noen. Jobben min er å prate med andre, så det gjør jeg konstant."

Respondent 2: "Mye, tipper halvparten av tiden. Jeg bruker mye tid på å snakke med folk. Det er nesten hovedjobben."

Respondent 5: "Det er jo sosiale medier nå. Spørsmålet hadde vært mer rett hvis du spurte hvor mye tid jeg bruker på sosiale medier. Hvis man innbefatter det, så er jeg påkobla 16 timer om dagen."

6 av 7 respondenter gav uttrykk for at det å knytte nettverk er viktig. Vi tolker det som at respondentene i stor grad assosierer nettverking som et virkemiddel for å knytte kontakter for egen eller bedriftens fordeler. Det kommer også frem at nettverkingen skjer hovedsakelig innen egen bransje. Sitat som bekrefter denne påstanden er:

Respondent 4: "...nettverk vil alltid være de folkene du jobber sammen med. Som ikke bare penger, for det får man tak i, men det er å få tak i folk som kan yte noe og som kan gjøre en jobb. Så penger er ikke bare drivkraften altså, du må ha hjelp."

*Respondent 6: Men det er jo stort sett nettverk i vår bransje da nå har jeg holdt på med eiendomsinvesteringer siden **** så ** år og da er man innom, det er ikke så mange liksom. Så man kjenner stort sett de fleste."*

Respondent 7: "Å knytte nettverk er å skaffe seg gode forbindelser gjennom jobben og kanskje også i sosiale sammenhenger i tilknytning til jobben."

Ved at respondentene bruker så stor andel av tiden sin på å snakke med andre mennesker i løpet av en arbeidsdag og anser nettverking som viktig og nyttig for bedriften, tolker vi det som at det forventes at lederen skal være tilgjengelig for de ansatte. Samtidig ligger det kanskje til jobben at respons og kommunikasjon med eksterne parter er avgjørende for å holde seg oppdatert og konkurransedyktig i markedet.

En annen tolkning er at flere av respondentene liker å snakke med andre mennesker. Det kan tenkes at vanlig kontorarbeid gjøres på bakgrunn av at de må og ikke for at de har lyst. Vi kan

antydde at gleden de får av jobben er nettopp det å kunne prate og diskutere med andre mennesker.

Respondent 4: “Nå er jeg så heldig at folk kommer til meg, også er det mye på telefon.” [...] “Det går i den forbannede mailen hele dagen så det.”

Respondent 6: “Det går jo i evig kok hær og det er telefoner og det er noe hele dagen, det dukker opp ting. Vi får veldig mye innspill fra andre eiendomsfolk og gjennom de prosessene der så dukker det opp ting.”

5.10 Andre funn - Idétid

Gjennom intervjuene kommer det frem at ingen av respondentene setter av egen tid til å spesifikt jobbe med idéer. Noen av utsagn som bekrefter dette er:

Respondent 1: “Nei, har ikke tid”

Samtidig påpeker respondenten at arbeid med innovasjon er tidskrevende:

“Det er jo en jobb som må gjøres og det må prioriteres. Det må settes på dagsorden og ryddes plass. Jeg tror det som må til er å gjøre det kult og jobbe med det, ikke at det blir en sånn tilleggsbelastning.”

Respondent 2: “Ikke som et utgangspunkt, men det føler jeg blir en naturlig del av at man har en idé så forventer man at den ikke er ferdig tygd. Også tar man det opp i andre forum for å få litt innspill.”

Respondent 5: “Jeg får ikke satt av spesifikt to timer om dagen til å være kreativ.”

Respondent 6: “Det går jo i evig kok hær og det er telefoner og det er noe hele dagen. det dukker opp ting. Vi får veldig mye innspill fra andre eiendomsfolk og gjennom de prosessene der så dukker det opp ting. Jeg setter meg ikke ned og skal ha to timer med ja.”

Vi tolker det som at respondentene er til en grad sarkastiske til spørsmål om å sette av egen tid til å arbeide med idéer. Det kan tyde på at tanken om at denne aktiviteten som en del av arbeidsdagen er utenkelig, gitt av at flere påpeker hvordan jobben er en omfattende del av hverdagen. En slik praksis kan derfor tyde på at en slik aktivitet har mindre nytteverdi og kan praktiseres dersom det er overskudd og tid til det. Det kommer også frem i intervjuene at idémyndring ikke er en aktiv praksis i bedriften. Dette kan også samsvare med analysen for assosiering, hvor flere av respondentene sier at idéer kommer i naturlig settinger.

6.0 Drøfting av analyserte funn mot teori

6.1. Innovasjon og kreativitet

Det er en felles oppfatning hos respondentene om hva de forbinder med innovasjonsbegrepet. Respondentene forbinder begrepet med noe som er helt nytt eller forbedringer av eksisterende løsninger. Dette samsvarer med det Schumpeter (1983) og Tidd og Bessant (2013) hevder, hvor innovasjon er en prosess der det gamle erstattes av det nye. Gjelsvik (2007) forklarer at innovasjon er å lage noe nytt og begrepet benyttes når innovasjonen blir tatt i bruk i markedet.

Det kan tenkes at respondentene ser på sluttproduktet når begrepet innovasjon benyttes fremfor å fokusere på hele prosessen fra idé til implementering i markedet. Dette tolker vi basert på utsagn om misbruk av begrepet i setninger som vi anser som negativt ladet.

På en annen side kan det være grunnet egne erfaringer, mediebildets fremstilling av innovasjon, eller mangel på kunnskap rundt begrepet. Samtidig tolker vi det til at respondentene er positive når begrepet kreativitet belyses i intervjuene. Det kan tyde på at flere av respondentene ikke har positiv erfaring med tidligere eller nåværende innovasjoner som har påvirket deres bedrift. Dette kan forklares gjennom hva Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, 99) viser til ved at innovasjoner også skaper utfordringer for eksisterende bedrifter som igjen fører til nødvendige omstillingsprosesser. Omstillingsprosesser fører ofte til flere utfordringer enn fordeler for lederen og bedriften.

Det kan tolkes som at effekten eller konsekvensene av innovasjonene som respondenten har erfaring med, kan ha vist seg å utfordre tingenes tilstand på en måte som har gjort at respondentene ikke har oppfattet det som fordelaktig for bedriften. Dette støttes av Amabile (1998) som påpeker at kreative idéer må påvirke bedriften ved å vise seg som nyttige, hensiktsmessige og handlekraftige. I tillegg hevder hun at en kreative organisasjon kan være avgjørende for at bedriften overlever og fortsetter å vokse.

Noen av funnene våre viser at respondentene mener begrepene kreativitet og innovasjon henger tett sammen og er vanskelig å skille. Dette forklarer Johannessen (2008) om at begrepene er sammenkoblet, men at kreativitet ofte blir sett på som forløperen til innovasjon.

Flere av respondentene mener at kreativitet kan læres i moderat grad, men grunnleggende er kreativitet noe som mennesker har medfødt. Ifølge Johannessen (2008) kan kreativitet læres og er en ferdighet som mennesker kan bli gode på. Dyer, Gregersen og Christensen (2009)

påpeker gjennom sin forskning at kreativ tenking er en tredjedel genetisk. Derimot kommer to tredjedeler av innovasjoner som et resultat av læring.

Det kan tenkes at respondenten ikke nødvendigvis tenker på systematisk kreativitet når tematikken blir tatt opp under intervjuene. En annen mulig tolkning kan være at respondentene har tidligere erfaringer med egne eller andres kreative kompetanse, hvor resultatet ikke har svart til forventningene. Det kan også være at respondentene ikke besitter kompetanse om hvordan systematisk kreativitet kan utnyttes, læres eller forekomme. Ifølge Amabile (1998) har ledere ofte et perspektiv på kreativitet som en tankeprosess eller et uttrykk for hvordan personer forholder seg til en problemstilling. Hun vektlegger i tillegg forhold som motivasjon og ekspertise, samtidig som ovennevnte perspektiv kun er en liten del av kreativiteten.

Delkonklusjon: Vi ser det er det er variasjon i holdningene til begrepene, innovasjon og kreativitet, samtidig som det er likheter i definisjonene. Det kan vise seg at respondentene legger ulikt innhold i begrepet siden flere av respondentene anser innovasjon som et misbrukt begrep. Derimot er kreativitet en positiv ferdighet som i mindre grad kan læres.

6.2 Ledelse og innovasjonsledelse

Det viser seg at det er enighet blant respondentene hva lederrollen innebærer. I tillegg er definisjonene noe ulike. Overordnet ser vi i utsagnene at respondentene sier at lederrollen innebærer tydelig ledelse mot mål, personalansvar og økonomiske resultater. Dette kan samsvare med det som tradisjonelt beskrives innen klassiske ledelsesteorier. Yukl (2012) viser til definisjon av ledelse som viktigheten av felles måloppnåelse og resultater. Dette støttes av Arnulf (2012) når han vektlegger lederens rolle som en påvirker av innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.

Det kan tenkes at lederrollen i bransjene som våre respondenter jobber i, krever en mer tradisjonell ledelsesstil. Samtidig kan det forklares med at innovasjonsledelse er en lederstil som er mer aktuell for dagens samfunn og den raske utviklingen som har forekommet de siste årene. Flertallet av respondentene er i aldersgruppen 40+. De har dermed vokst opp i en generasjon hvor innovasjonsledelse potensielt ikke har vært en naturlig del av noen av respondentenes oppfattelse av eller praktisering av lederrollen.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) hevder at et tradisjonelt syn i ledelsesteorier ofte anerkjenner ledelsen som formell posisjon som omhandler lederskap mot bedriftens mål. Det kan derfor vise seg at tradisjonelle ledelsesteorier og strukturer kanskje ikke fanger opp aspektet med ledere som arbeider i bransjer hvor endringsbehovet er høyt. Likevel kan vi ikke basert på denne påstanden si at respondentene ikke både praktiserer tradisjonell ledelse og ledelse for innovasjon, gitt av at det stilles krav om det, eller at det praktiseres ubevisst. I analysen tolker vi det som at flere av respondentene har tilpasset lederstilen og/eller utøver ulike former for ledelse som kan samsvare med innovasjonsledelse. I tillegg arbeider også respondentene våre i omstillingsbransjer, hvor nåtidens behov og krav til ledelse er noe annerledes enn tradisjonelle ledelse. Det kan tenkes at den nye generasjonen krever eller forventer en annen lederstil med flatere struktur.

Dette bekrefter Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) ved å påpeke at en annen form for ledelse er nødvendig for å skape et kreativt miljø, som motiverer til kreative handlinger blant ansatte, grunnet den globale kunnskapsøkonomiens utvikling.

Våre funn viser noe motstridende utsagn om hvorvidt innovasjon er et lederansvar. Innovasjon blir ansett som et kollektivt ansvar, fremfor et ansvar som lederen skal gjennomføre alene. Det kan tolkes som at flere av respondentene viser ydmykhet ved å ikke nødvendigvis anse seg selv som den åpenbare og beste pådriveren for innovasjonsarbeidet. Vi kan likevel ikke si noe om hvor godt respondentene "utnytter" mulighetene og nyttiggjør seg av den kreative kompetansen internt i bedriften.

Collins (2001) har kommet frem til fem nivåer gjennom forskning på suksessfulle ledere. Et av nivåene innebærer ydmykhet og vilje til å nå mål som er satt. Han vektlegger også at lederen må utfordre standardene for effektivt lederskap.

Det er naturlig å anta at det er lederen som godkjenner nye idéer og kreative prosesser. Til tross for at noen av respondentene påpeker innovasjon som en kollektiv prosess, kan det stilles spørsmål ved om gevinsten da går til fellesskapet, lederen eller bedriftens fordel.

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) uttrykker at entreprenøren har høyere forventninger om å lykkes enn andre i befolkningen og han/hun har et ønske om å bevege seg oppover i inntektshierarkiet, for å nå sine mål og dermed griper muligheter som ikke eksisterer andre plasser.

Vi tolker det som at flere av respondentene har en bevissthet eller erfaring med at kunnskapsdeling og samarbeid er den mest fordelaktige metoden for å skape innovasjon. Dette samsvarer med retningslinjene til Yukl (2012) som viser til med kollektivt samarbeid og diskusjoner av idéene som avgjørende for arbeidet med å finne nye idéer. Lederen må myndiggjøre ansatte til å være innovative og er viktig faktor for innovasjonsledelse. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) hevder at det er lederens oppgave å engasjere de ansatte og skape et kreativt miljø.

Motivasjon kan være en faktor som kan påvirke atferden til lederen og danne grunnlaget for hvilken retning de leder bedriften i. Dette kan potensielt være grunnlaget for om lederen ønsker å tilrettelegge for innovasjon. Analysen viser at respondentene motiveres av ulike faktorer som å skape noe. Det kan være i form av økonomiske, menneskelige eller materialistiske resultater eller av at de har en personlig krevende- og variert jobb.

Ifølge Hagen (2004) er skapertrang og kreativitet viktige kilder for motivasjon. Gründere og entreprenører har ofte en tendens til å gjøre ting på en utradisjonell måte i bedriften på bakgrunn av sterk motivasjon. Amabile (1998) hevder samtidig at kreativitet påvirkes av både indre og ytre motivasjon. Derimot er det den indre motivasjonen som påvirker lidenskapen og interessen et individ har for jobben. Lederen må påvirke den indre motivasjon til de ansatte og ta i bruk ekspertisen innad i bedriften, for å fremme nye innovasjoner og et kreativt tankesett.

Delkonklusjon: Vi mener at respondentenes beskrivelse av lederrollen er nærmere klassiske ledelsesteorier enn innovasjonsledelse. Det mener vi vil være en naturlig holdning grunnet generasjonen flertallet av respondentene tilhører. Samtidig kommer det frem gjennom handlinger respondentene viser til at de praktiserer ulike former for innovasjonsledelse. Det kommer tydelig frem at innovasjon er et felles ansvar i bedriften. Vi kommer også frem til at respondentene kan gjøre mer for å aktivt tilrettelegge for innovasjonsprosesser ved å inkludere og motivere de ansatte. Det kan også være respondentenes motivasjon for jobben som påvirker grad av interesse for å tilrettelegge for innovasjon.

6.3 Assosiering

I analysen kommer det frem at respondentene kommer på nye idéer i naturlige settinger og fokuserer på problemstillinger for å finne løsninger.

Dette bekrefter Joe Tidd og John Bessant (2013) når de sier at man må ha evnen til å se sammenhenger og oppdage muligheter for å kunne skape innovasjon. Dyer, Gregersen og Christensen (2009) sier at evnen til assosiering er å koble spørsmål og problemer fra forskjellige felt. Den assosiative evnen kan utvikles over tid og idéer kan kombineres på nye måter ved å kunne se en sammenheng i to ulike momenter som tilsynelatende ikke har noe med hverandre å gjøre.

Vi kan tolke det som at respondentene har en assosiativ evne gjennom informasjonen og eksemplene de berettet under intervjuene. Disse er ikke presentert i analysen for å sikre anonymitet. Samtidig mener vi det er relevant å trekke frem dette ved å presentere det gjennom en udetaljert beskrivelse. Respondentene har berettet at de har en eller flere jobber eller aktiviteter utover sin primære stilling, uten tilknytning til jobben. Det kan tenkes at respondentene knytter erfaring og kunnskap fra eksterne jobber eller aktiviteter for å skape nye kombinasjoner på nye måter. En av respondentene har tidligere jobbet med kopimaskiner, for så å tre inn i en lederstilling i eiendomsbransjen. Respondenten var med på å starte og utvikle bedriften som var en av de første i meglerbransjen som kombinerte markedsføring for meglerkontor, med papiravis. En annen respondent har benyttet sine musikalske evner til å forme en unik arkitektonisk reisedestinasjon. Gjennom andre beskrivelser og eksempler fra de øvrige respondentene, kommer det frem at de har kombinert tilsynelatende helt urelaterede fagfelt med sin nåværende stilling. Det kan derfor synes som kunnskap fra to ulike fagfelt blir brukt for å skape nye kombinasjoner.

Aasen og Amundsen (2011) hevder at innovasjon kan deles inn i kategorier, basert på hvorvidt innovasjon har oppstått gjennom en kjent kombinasjon av kunnskap eller om kunnskapen er sammenkoblet på nye måter. Hagen (2004) legger også vekt på at gründeren ser etter forbedringspotensialer, den alternative løsningen eller et nytt problem, som kan løses. Hagen (2004) sier også at man trenger faglig kunnskap og kreativitet i forhold til det å ha øynene åpne for alternative måter å løse problemer på.

Gjennom intervjuene ser vi at respondentene våre har utdanning og annen praktisk erfaring fra tidligere stillinger. Vi kan derfor fastslå at alle har faglig kompetanse. Likevel er det

vanskelig å validere om respondentene er kreative, siden funnene våre er basert på subjektive oppfatninger og perspektiver.

I analysen kommer det frem at flere av respondentene er bevisst på at åpenbare problem, ofte ikke er det egentlige problemet. Vi tolker disse utsagnene som at respondentene fokuserer på problemer fremfor løsninger og er bevisst på at dette er første steget for assosiering; å koble problemet til en idé eller løsning.

Ifølge Christensen (sitert i; Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 92-93) er det å fokusere på jobben som skal utføres og avdekke det virkelige behovet avgjørende for innovasjon. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) uttrykker at evnen til å sette sammen ulike forhold som ikke er åpenbare ved første øyekast er noe som ledere for innovasjon og innovative entreprenører besitter. De legger også vekt på at man bør dykke dypere og ha evnen til å kunne se hva som skjuler seg i ulike mønster. I teorien til Smith og DiGregorio fra 2002 (sitert i; Johannessen, Olsen og Stokvik 2013, 170) kan assosiasjon være en av forklaringene på hvorfor noen skaper innovasjoner og andre ikke.

Amabile (1998) hevder at menneskers evne til kreativ tenkning innebærer hvordan mennesket tar stilling til et problem, ved å kombinere eksisterende idéer til å bli nye kombinasjoner. Dyer, Gregersen og Christensen (2009) sier at den assosiative intelligensen får impulser fra nysgjerrighet, observering, eksperimentering og nettverking, som kan bidra til andre måter å se ting på.

Delkonklusjon: Vi kommer frem til at flertallet av respondentene vektlegger problemstillinger for å prøve å finne bakenforliggende årsaker. Dette kan bidra til dypere forståelse på problemet eller ny innsikt for å komme på nye løsninger. Funnene våre viser at dette gjør respondentene ved å koble egne eller andres erfaringer og kompetanse, som ikke nødvendigvis er relaterte til hverandre.

6.4 Nysgjerrig “stille spørsmål”

Analysen viser at flere av respondentene mener at nysgjerrighet er en viktig ferdighet for å være innovativ. Dette bekrefter Dyer, Gregersen og Christensen (2011a) som sier at nysgjerrighet henger sammen med å stille spørsmål og finne løsninger på problemer. Innovatøren stiller mange spørsmål for å bedre forstå hva som er og hva som kan være. Ifølge Gjelsvik (2007) er

enkeltindividets naturlige nysgjerrighet basert på deres evne til problemløsning, starten på innovasjon. Yukl (2012) viser til at ledere kan tilrettelegge for læring og innovasjon ved å oppfordre til å stille kritiske spørsmål til det tradisjonelle. Når medarbeidere skal løse problemer må de oppfordres til å “tenke ut av boksen”.

Analysen viser at flere av respondentene er nysgjerrig på å skape nye relasjoner og lære nye ting for å få nye impulser. Både Peter Drucker (1954) og Csikszentmihalyi (sitert i Dyer, Gregersen og Christensen 2011a, 68) hevder at det å stille spørsmål kan endre problemstillinger og aktivere det kreative potensialet.

En tolkning av dette er at respondentene generelt er utadvendte og imøtekommende med andre mennesker, men at de kanskje ikke er nysgjerrige av natur. Likevel kan det tenkes at respondentene benytter relasjonsbygging til personlig fordel ved å skape seg nettverk. Ifølge Dyer, Gregersen og Christensen (2009) er det vanlig at ledere benytter seg av nettverket for å bygge på karrieren eller for å komme seg opp og frem i bedriften. Arnulf (2012) hevder på sin side at ledelse ofte blir definert gjennom det å skape resultater ved hjelp av andre.

I analysen kommer det også frem at respondentene er uredde og flertallet avventer ikke med å stille spørsmål hvis det er noe de lurer på. Det kan tolkes til at de er nysgjerrig av natur, eller at de ønsker å oppsøke andre eller få rask respons og svar på det de lurer på. Derimot hevder Dyer, Gregersen og Christensen (2011a) at innovatører stiller spørsmål for å utfordre det bestående.

Delkonklusjon: Våre funn bekrefter ikke at respondentene benytter spørsmål til teoriens formål, som er å stille seg kritisk til hvordan ting er, fungerer og kan være annerledes. Det kommer også tydelig frem at lederne er nysgjerrige i møte med nye mennesker. Dette kan tyde på respondentene er gode på relasjonsbygging.

6.5 Observasjon

Det kommer frem i analysen at flere av respondentene følger med på konkurrentene eller kundene. Det kan tenkes at respondentene engasjerer seg i ulike former for observasjon for å lære seg nye ting, få innsikt og komme på nye idéer. Samtidig kommer det frem at det er variasjon i metodene og motivene respondentene benytter for å observere.

På en annen side gir flertallet av respondentene uttrykk for at de benytter observasjon for å finne ut av hvor bedriften står i forhold til konkurrenter og kunder. Dette kan også være av taktiske grunner som at respondenten følger med på marked og konkurrenter for å kopiere eller imitere.

En annen mulig forklaring kan være at respondentene liker å følge med og observere, uten at aktiviteten har en konkret hensikt som skal gagne bedriften eller innovasjonsarbeidet.

Vi tolker det som at respondentene får inspirasjon av omgivelsene ved å observere og liker å være oppdatert på markedet og samfunnet generelt. Det kan tenkes at hensikten for observasjonene er å ta utbytte av informasjonen i jobben. Samtidig kan dette gi respondentene assosiative idéer fra observasjon av markedet, ved at respondentene kobler ulike observasjoner fra forskjellige markeder opp mot sin egen bedrift.

Ifølge Dyer, Gregersen og Christensen (2011a) benytter innovatører observasjon for å få nye idéer gjennom å se behov eller aktiviteter hos andre bedrifter, kunder eller leverandører.

Delkonklusjon: Funnene våre viser at flertallet av respondentene observerer av egen interesse for å holde seg oppdatert på omgivelsene. Innsikten respondentene får gjennom å observere benyttes deretter i jobben og kan derfor være grunnlag for nye idéer, spørsmål og forbedringer.

6.6 Eksperimentering

I analysen kommer det frem at flertallet av respondentene er opptatt av å teste idéene sine og ønsker å få tilbakemeldinger og respons fra andre, før idéene eventuelt blir satt ut i livet. Det kan tenkes at de ønsker en validering, eller at det er en måte å avdekke risiko på før de tar idéen videre. Vi tolker det som at respondentene ønsker å få andre perspektiver på idéen. Dette kan tyde på at de er bevisste på at dette bidrar til større læring hos begge parter. (Yukl 2012) viser til at det hensiktsmessig å diagnostisere muligheter og problemer for å kunne lykkes med store endringer. Ledere burde se på årsaker og utfall, effekter og konsekvenser.

Det kommer også frem i analysen at respondentene hovedsakelig tester idéer innad i bedriften, fremfor å teste noe fysisk og konkret i markedet. Dyer, Gregersen og Christensen (2011a) viser til at eksperimentering kan skje gjennom tre metoder; ved å ta elementer av et produkt fra hverandre, det kan også utføres gjennom fysisk testing i form av prototyper eller via prosesser for å teste idéer med ny urelatert erfaring. Samtidig fremstiller ikke teorien

eksperimentering nødvendigvis som et fullskala-eksperiment. Det kan derfor tenkes at respondentene assosierer det å teste noe konkret ut i markedet som en mer kommersiell form for eksperimentering og at dette forbundet med større konsekvenser og risiko. En tolkning av dette kan være at lederne relaterer dette til at bedriften eller lederen mislykkes. Dermed kan det tenkes at respondentene benytter seg i hovedsak av idétesting. Gjennom validering, risikovurdering og utvikling av ideen antar vi at de ser på det som en mindre risikofylt prosess. På en annen side kommer det frem at lederne ser nytteverdien av å teste idéer i bedriften gjennom eksperimentering, som en måte å skape en lærende organisasjon på.

Dyer, Gregersen og Christensen (2009) viser også til en annen metode for å forsterke eksperimenteringsevnen, ved at individer deltar på kurs eller seminarer, som inkluderer andre personer utover deres eget fagfelt. I intervjuene gir de fleste respondentene oss inntrykk om at de ikke ser nytten av å dra på kurs. Det kan virke som de anser det som unødvendig, unyttig og tidkrevende.

I analysen kommer det også frem at flertallet av respondentene gir sine ansatte mulighet for å teste idéer. Det er derfor rimelig å anta at respondentene ser verdien og resultatene som kan komme ut av å gi frihet til sine ansatte til denne aktiviteten.

Dette bekrefter Dyer, Gregersen og Christensen (2009) ved at en måte å forsterke eksperimenteringsevnen er gjennom å prøve og feile. Lederen må også tillate prøving og feiling, for å skape en innovativ organisasjonskultur. Dyer, Gregersen og Christensen (2011b) sier at lederen er ansvarlig for innovasjon og må selv komme med nye idéer. Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) hevder at innovasjonsledelse er å fremme entreprenørielle handlinger og skape et miljø som er kreativt slik at enkeltindivider evner å gripe muligheter. I tillegg viser Yukl (2012) til at testing av idéer og eksperimentering kan gi fordeler til bedriften, fordi det kan skape læring.

Delkonklusjon: Våre funn viser at flertallet av respondentene tester egne idéer og har toleranse for at ansatte kan prøve og feile gjennom eksperimentering i bedriften. Det tyder på at respondentene kan ha ulik oppfatning om hva som ligger i begrepet eksperimentering, sammenlignet med hva teorien fremstiller det som. Samtidig ser vi at lederne anser eksperimentering som et nyttig tiltak for å skape en lærende organisasjon.

6.7 Nettverk

I analysen viser det seg at samtlige respondenter benytter over halvparten av arbeidstiden til å snakke med mennesker innad i bedriften, eller mennesker som er tilknyttet bedriften, slik som for eksempel samarbeidspartnere. En tolkning kan være at tiden respondentene bruker på å snakke med mennesker i løpet av en arbeidsdag, ligger til grunn for forventninger eller krav om at lederen skal være tilgjengelig. Samtidig kan det tenkes at det ligger til jobben at respons og kommunikasjon med eksterne parter også forventes, eller er en naturlig del av å holde seg oppdatert og konkurransedyktig i markedet. Det kan også tyde på at respondenten er bevisst på å overføre, dele eller lære gjennom kunnskapsdeling ved å kommunisere i størst grad med kollegaer og ansatte i hverdagen. Johannessen (2008) viser til (den tause kunnskapen) som kjennetegnes som usynlige ressurser som ligger i blant annet i virksomhetens kunnskapsbase. Den består av relasjoner internt i bedriften som fører til kontinuerlige innovasjoner. Dette kan hindre imitasjon og over tid opprettholdelse av konkurransefordeler.

Det kommer også frem i analysen at flere av respondentene mener at nettverk er viktig og at nettverkingen skjer hovedsakelig innen egen bransje eller bedrift. Det kan tenkes at respondentene benytter sitt interne eller eksterne nettverk for å dele eller overføre kunnskap. Vi tolker det som at respondentene i stor grad anser nettverking som et virkemiddel for å knytte kontakter til egen eller bedriftens fordel. Ifølge Dyer, Gregersen og Christensen, (2011a) er det hensiktsmessig å nettverke fordi det stimulerer til ulike perspektiver og idétesting. Dette anbefales fremfor å bruke nettverket for å få tilgang på ressurser for egen eller bedriftens vinning. Schumpeter (1983) hevder at for å skape innovasjon så er evnen til å inngå allianser og samarbeid nødvendig.

Dyer, Gregersen og Christensen (2009) påpeker at nettverking for idéer er ulik fra vanlig nettverking. Mennesker som nettverker for idéer, omgås og har interaksjon med andre mennesker utover sitt normale sosiale nettverk. Dette innebærer andre individer som har ulik bakgrunn, utdanning, kjønn, alder eller jobber i andre industrier. Gjelsvik (2007) sier at innovasjon er nye kombinasjoner og at et bredt nettverk er opphav til kombinasjonen. Nettverket til entreprenører er ofte bredere gjennom et bevisst fokus på relasjonsbygging tilknyttet andre bransjer, miljøer, geografiske og kulturelle grenser. Det kan tenkes at respondentene ikke benytter nettverkene for det ovennevnte formålet. Samtidig kan vi ikke utelukke at respondentenes nettverk består av mennesker utover deres normalt sosiale nettverk.

Delkonklusjon: Flertallet av respondentene snakker en stor del av arbeidstiden sin med andre mennesker for å dele kunnskap og få nye innspill i tilknytning til jobben. Vi antyder at det forventes som en del av jobben til lederen at vedkommende er tilgjengelig for ansatte og kollegaer. Nettverkingen skjer ikke i stor grad utover egen bransje eller bedrift, og motivet for nettverking grunner i tilgang på ressurser og praktiske hensyn.

6.8 Andre funn - Idétid

Fast idétid er noe som Dyer, Gregersen og Christensen (2009) vektlegger som det viktigste tiltaket for å fremme idéer. I analysen ser vi at 6 av 7 respondenter ikke setter av fast eller spesifikk tid til å jobbe med egne idéer eller spørsmål som kan utfordre bedriftens tilstand. Det kan tyde på at respondentene ikke har prøvd eller hørt om denne aktiviteten tidligere, eller at de rett og slett ikke har tid til å prioritere en slik aktivitet. Vi tolker det som at respondentene ikke prioriterer det å sette av selvstendig tid til idéarbeid, fordi det ikke blir ansett som nødvendig, effektivt eller verdifullt. Likevel kan det være respondentene jobber med idéer ubevisst, ved at flere påpeker at idéer kommer frem i naturlig settinger.

Dyer, Gregersen og Christensen (2009) foreslår å ha en tidsramme på 15-30 minutter daglig hvor en skal notere spørsmål som utfordre bedriftens status. Dette er en praktiske tilnærming for å styrke arbeidet med idéer og innovative ferdigheter. En metode for å sette slike faste tidsrammer kan også forekomme gjennom å dele idéer og be om tilbakemeldinger i faste idé-lunsjer, gjerne med ulikt mangfold av personer som deltar.

Delkonklusjon: Funnene våre viser at respondentene ikke praktiserer noen form for fast idétid eller anser dette som en viktig eller verdifull aktivitet. Det kommer heller ikke frem at respondentene kjenner til denne metoden eller hvilken effekt den kan bidra til i arbeid med idéer.

7.0 Konklusjon

Denne studien hadde formål om å undersøke om norske ledere praktiserer ferdigheter som er karakteristiske for innovative ledere. Vi valgte å fokusere på fem ferdigheter som kan styrke innovativ praksis for individer eller team. Vi vil nå svare på vår problemstilling:

Hvordan praktiserer norske ledere ferdigheter som er karakteristiske for innovative ledere?

Innovasjon og kreativitet: Vi fant ut at det var enighet omkring begrepet innovasjon. Samtidig var vår oppfatning at lederne assosierte innovasjon som negativt ladet, siden de ga tydelig uttrykk for at begrepet misbrukes. Vi fikk inntrykk av at de heller var positiv til begrepet kreativitet. Det viste seg og at respondentene definerte begge begrepene forholdsvis likt, samtidig fikk vi inntrykket av at selve innholdet i begrepene var ulikt. Respondentene gav uttrykk for at kreative ferdigheter er medfødt, at det til en viss grad kan trenes eller læres. Vi kommer derfor frem til at flertallet av respondentene anser kreativitet som en kunstnerisk aktivitet, fremfor kreativitet som kan læres eller praktiseres i et system. Vi mener også at respondentene anser innovasjon mer som en trend for å henge med i tiden.

Ledelse og innovasjonsledelse: Våre funn tilsier at lederne praktiserer en form for innovasjonsledelse, men ikke slavisk i den grad som teoriene påpeker. Vi vil si at lederne har et utviklingspotensial for å skape et mer kreativt miljø på bakgrunn av det teoriene beskriver for hvordan innovasjonsledelse kan tilrettelegges. Ved å bruke innovasjonsledelse mer aktivt enn det vi oppfatter at lederne gjør i dag, kan et større kreativt potensial og utbytte fremmes både individuelt og av bedriftens eller organisasjonens innovasjonspotensial. Dette kan igjen påvirke til at bedriften står sterkere og er mer tilpasningsdyktig overfor store endringer.

Assosiasjon: Lederne viser tydelig at de benytter hele kunnskapsnivået de besitter. De tar i bruk erfaring og kompetanse fra ulike fagfelt og kombinerer dette i jobbrelaterte sammenhenger. Samtidig fokuserer de på å tilegne seg kunnskap fra andre mennesker. I tillegg kommer det frem at respondentene får nye idéer ved å koble problemer til løsninger. De ser at det er fordelaktig å dykke dypere ned i problemene for å se etter bakenforliggende mønster. Dermed kan vi konkludere med at respondentene besitter en assosiativ intelligens.

Nysgjerrighet: Vi mener at lederne viser nysgjerrighet gjennom å skape nye relasjoner. Nysgjerrighet for relasjonsbygging kan være tilknyttet gode evner og holdninger lederen har lært seg for å bygge relasjoner gjennom livet. Det kan være for å vise interesse i andre mennesker for at den andre personen skal føle seg komfortabel med vedkommende. Likevel kan vi ikke utelukke at lederne benytter nysgjerrighet i møte med andre mennesker for å få nye impulser. Teorien sier at innovatører stiller spørsmål for å utfordre det bestående, derimot kan vi ikke bekrefte at flertallet av respondentene benytter denne ferdigheten spesifikt til dette formålet. Derfor kommer vi frem til at respondentene stiller spørsmål for å effektivisere prosesser til målrettede handlinger.

Observasjon: Våre funn viser at lederne observerer og følger med på kunder, konkurrenter og markedet. Det kan gi oss en indikasjon på at lederne prøver å få innsikt i nye måter å gjøre ting på. Vi kommer frem til at respondentene observerer av egeninteresse, ved at informasjonen de får av observasjonene kan komme til nytte i jobben. Vi mener og de henter inspirasjon bevisst for å sammenligne bedriftens praksiser og tilstand for å se endring- og forbedringspotensialer for bedriften.

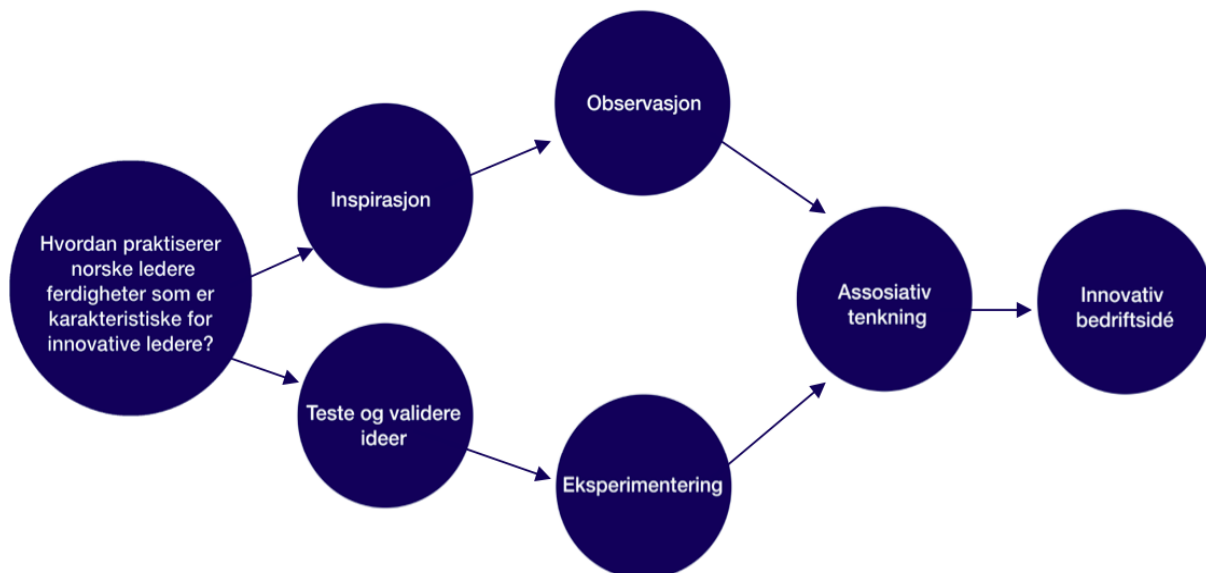
Eksperimentering: Funnene våre viser at respondentene praktiserer eksperimentering i form av å teste idéer. Dette mener vi at de gjør for å få idéene validert gjennom tilbakemeldinger i interne nettverk. Testing av idéer kan vi ikke si at blir benyttet som teorien hevder kan utvide tankesettet. Flertallet av respondentene tilrettelegger og har høy toleranse for at ansatte og medarbeidere kan prøve å feile. Lederne gir også tydelig uttrykk for at de selv eksperimenterer ved å prøve og feile, og at dette er en viktig kilde til læring og utvikling.

Nettverk: Gjennom vår undersøkelse har vi kommet frem til at respondentene benytter nettverket sitt for å få tilgang på ressurser og nye perspektiver eller arbeidsrelatert kunnskap. Nettverket benyttes til praktiske forhold, ofte innen egen bransje eller bedrift. Dermed kan vi komme frem til at nettverksbygging for respondentene ikke bevisst utnyttes for å øke egne kreative idéer.

Idétid: Teorien foreslår fast idétid for å styrke arbeid med innovative ferdigheter og idéer. Ingen av respondentene setter av fast tid til å jobbe med idéer. Vi kommer frem til at lederne ikke har kjennskap til hvilket utbytte denne aktiviteten kan ha for nytenkning. Respondentene gir tydelig uttrykk for hektiske dager og at de alltid er på jobb, dermed er denne aktiviteten ikke prioritert.

Oppsummering av konklusjon

Vi startet oppgaven med en fremstilling av en konseptuell modell med våre teoretiske antagelser for vår problemstilling, om hvordan norske ledere praktiserer innovatørens ferdigheter. Basert på våre empiriske funn, analyse og drøfting, vil vi presentere en ny modell på bakgrunn av vår konklusjon:



Figur 4: Konseptuell modell av konklusjon

Vi har kommet frem til at lederne praktiserer ferdigheter som er karakteristiske for innovative ledere, men de gjør ikke dette bevisst i henhold til teoriens formål. Vi har gjennom vår undersøkelse funnet ut at lederne utøver tre av ferdighetene som er observasjon, eksperimentering og assosiasjon. Det vil derfor være relevant å påpeke at ifølge teorien må innovatører ikke nødvendigvis praktisere alle ferdighetene for å skape innovative idéer.

I tillegg kommer vi frem til at lederne ikke benytter fast tid for idéutvikling, som i henhold til teorien kan styrke ferdighetene. Vi kan også konkludere på bakgrunn av ledernes

handlinger, at de har en assosiativ intelligens. Dette kan vi argumentere for siden lederne har koblet sammen ikke-relaterte erfaringer, aktiviteter og kompetanse til nye kombinasjoner. Disse har blitt til konkrete innovative forretningsidéer som har blitt implementert i markedet.

Samtidig tror vi at en bevisstgjøring av hvordan de ulike ferdighetene kan benyttes for utvikling av nye idéer, og bidra til å skape mer innovasjon i bedriftene. Dyer, Gregersen og Christensen (2009) beskriver innovatører som mennesker som gjør mer enn det som forventes, utover sin stilling og drift. Innovatører er bevisst på å praktisere mer av tiden sin på innovasjonsferdighetene til det formål som teorien beskriver.

8.0 Begrensninger ved oppgaven

8.1 Intern validitet

Respondentene i oppgaven gir en beskrivelse fra sitt subjektive ståsted, dermed er det ikke sikkert dette er slik virkeligheten faktisk er. Samtidig har vi kun analysert og vurdert funn som respondenten selv har uttalt, dermed tror vi at vi har oppfattet resultatene som riktige og at de kan samsvare mellom vår beskrivelse og virkeligheten. Respondentene har vært uavhengige av hverandre, noe som gjør at de ikke har hatt mulighet til å påvirke hverandre. I henhold til Jacobsen (2015, 231) får vi sannsynligvis mer ærlige svar hvis vi intervjuer mennesker alene, for uavhengige kilder gir en mer gyldig beskrivelse av fenomenet. Vi har bevisst benyttet intervjuguiden som en veileder for å undersøke om lederne praktiserer ferdighetene som teorien vektlegger. Derimot har vi ikke stilt direkte spørsmål som kan avsløre den konkrete hensikten med undersøkelsen, slik at respondentene ikke prøver å tilpasse sine svar og atferd for å fremstille seg selv slik som de ønsker å fremstå, fremfor hvordan de egentlig er (Jacobsen 2015, 231). Derimot kan vi ikke eksplisitt si med sikkerhet at dette ikke er tilfellet, siden intervjuguiden berører temaene med tanke på etiske hensyn. Vi har vært opptatt av at respondentene har hatt en direkte tilknytning til det som ble undersøkt. Likevel kan vi ikke direkte si at de har en tilknytning til innovasjon. Det er basert på våre antakelser siden de jobber i omstillingsbransjer. Derimot sier Jacobsen (2015, 232) at selv om respondenten ikke kjenner seg igjen i fenomenet, så kan informasjonen vedkommende gir likevel være gyldig. Vi har også bekreftet det som et funn kun når to eller flere respondenter har uttalt seg om det samme. Vi har

fulgt retningslinjer og krav til det kvalitative undersøkelsesopplegget. På bakgrunn av det mener vi at dette kan styrke den interne validiteten i oppgaven.

8.2 Ekstern validitet

Denne oppgaven er gjort gjennom et casesdesign. Dermed kan vi ikke si at funnene våre er direkte overførbare. Vi er klar over at det er begrenset med 7 respondenter, samtidig har metoden vi har benyttet gitt oss dybde og kvalitet i funnene våre. Det gjør at vi sitter med stor tilfang av informasjon som peker i en retning. I tillegg har vi observert likheter i svarene hos respondentene, noe som kan gi oss en indikasjon på at vi sannsynlig har oppnådd en form for metning. I tillegg har vi fokusert på bredde blant våre respondenter, ved at vi bevisst ikke har satt begrensninger på om undersøkelsesobjektene arbeider i offentlige eller private organisasjoner. Vi har inkludert ledere som også er entreprenører eller gründere og de som besitter en lederposisjon i en omstillende bransje. Derfor kan det tenkes at lignende praksiser og ferdigheter utføres av andre ledere innen lignende bedrifter og bransjer som dermed har en grad av overføringsverdi. Vi har kun intervjuet en kvinne. Ut i fra beregninger av den teoretiske populasjonen av antall menn og kvinner som har deltatt i undersøkelsen, ville det vært ideelt med en kvinnelig respondent til for å oppnå ekstern generalisering. Samtidig har ikke dette vært formålet med undersøkelsen.

8.3 Reliabilitet

For å styrke oppgavens pålitelighet har vi fulgt utvalgsriteriene i forhold til hvilke respondenter som har deltatt i undersøkelsen. Vi var bevisst på intervjuformen vi valgte som ga rom for at respondentene kunne åpne seg, samtidig har vi både observert, notert og tatt taleopptak.

Vi har vært nøye med transkribering av intervjuene, og kvalitetssikret hverandres nedtegning av arbeidet. Under metoderefleksjon (se punkt 3.7 Refleksjon rundt metode og datainnsamling) har vi tidligere begrunnet og redegjort for kontekst, valg og hvordan vi har prøvd å sikre reliabilitet for hvert enkelt intervju. Vi har gjennomført planlagte intervju, der respondentene har blitt informert om overordnede temaer i forkant av intervjuet. Vi har vært bevisst på opptreden og prøvd å følge tipsene til en god gjennomføring av et intervju som er belyst i teorien til Jacobsen (2015, 155- 159). Dette gjorde vi for å prøve å utelukke effekter som kan ha påvirket respondentene under intervjuet og som dermed kan ha påvirket resultatene våre.

Vi kom frem til flere tilsynelatende like resultater som øker sannsynligheten for at informasjonen vi har presentert og funnene er til å stole på (Jacobsen 2015, 242).

9.0 Anbefalinger til videre forskning

Vi gjorde et søk i databasen, Business Source Complete (2018) ved å søke på ordene “innovative skills” som et fagfelt og fikk opp et resultat på 109 akademiske tidsskrifter, mens når vi søkte på “innovative leadership” som fagfelt og “skills” som underkategori fikk vi bare 12 resultater på akademiske tidsskrifter. På bakgrunn av teorisøket vi har gjort ser vi at det er et behov for mer forskning som omhandler hvordan og hvilke ferdigheter som kreves for at innovasjon kan læres i praksis. Innovasjon er nødvendig for bedrifter som er i store endringsprosesser. Bedriftene må innovere og komme på nye idéer, for å overleve i et konkurranseutsatt marked. Mer empirisk forskning kan bevisstgjøre viktigheten av at hvert enkelt individ kan lære seg å styrke innovative ferdigheter. Større omfang av empirisk forankret teori ser vi som fordelaktig for at lederen prioriterer og kan systematisk tilrettelegge for en kultur som mer aktivt inkluderer medarbeiderne i hele innovasjonsprosessen.

Vi mener det kunne være interessant å se på andre ferdigheter som kan defineres som innovative, enn de vi har valgt for denne studien. For å gå enda mer i dybden kan det være hensiktsmessig å undersøke kun en av ferdighetene vi har undersøkt. Det kan også være egnet å intervju personer som konkret er i en innovasjonsfase, samtidig som vi kunne inkludert en kontrollgruppe med bedrifter og bransjer som ikke er i omstilling, eller sammenlignet to bransjer. Det ville også være interessant å se om det ville gitt et annet resultat enn det vi kom frem til med en jevnere fordeling i utvalget av kvinner og menn. Det hadde også vært interessant å undersøke gjennom en etnografisk undersøkelse om ferdighetene praktiseres. Vi kunne også validert respondentens utsagn med venner, familie, ansatte og kollegaer, for å bekrefte eller avkrefte funn gjennom en kvantitativ undersøkelse. Grunnet begrenset tidsramme hadde vi ikke mulighet til å gjennomføre denne type validering.

Vi mener også at eksisterende teori ikke forklarer godt nok hvordan lederen kan inkludere og øke interessen til medarbeiderne i idéutviklingen. Den sier også lite om hva som er det neste steget i innovasjon eller kreativitetsprosessen for å videreutvikle idéen eller ta idéer til implementering. Etter å ha gjennomført denne studien, ser vi også at det er et behov for å undersøke hvordan utålmodighet eller tålmodighet kan påvirke og være viktige faktorer for

innovasjonsarbeid. Vi ser at denne egenskapen vektlegges hos 6 av respondentene, for å kunne implementere eller for å sette idéer ut livet. Våre empiriske funn på dette er noe begrenset, men vi mener det likevel kan være en spennende vinkling å undersøke hvordan dette er knyttet opp mot innovasjonspraksiser.

10. En spekulativ tanke

På bakgrunn av konklusjonen vår er et spørsmålet vi stiller oss kritiske til om vi kan bekrefte om respondentene er innovative og gjør noe annerledes enn andre ledere? Kan det tyde på at respondentene våre praktiserer en “nåtidens” form for tradisjonell ledelse? Fenomenet innovasjon i seg selv er stort, nytt og lite konkret fordi innovasjon og innovasjonspraksiser stadig er i utvikling med tiden. Dermed kan det tenkes at nytenking er noe som ligger til grunnlag for enhver bedrift i dag, grunnet store globale endringer. Innovasjon handler kanskje derfor i større grad om tilrettelegging og toleransen ledere har for innovasjonspraksiser.

11. Litteraturliste

- Aarø, John Thomas. 2015. "Norske gründere: dette er vår største utfordring". *E24*. 22.april. Lesedato: 28.mai. 2018:
<https://e24.no/jobb/entreprenoerskap/norske-gr-ndere-dette-er-vaar-stoerste-utfordring/23438522>
- Aga, Frode. 2016. "Disse digitale løsningene vil endre byggenæringen". *Bygg*. 4.september. Lesedato 20.mai. 2018:
<http://www.bygg.no/article/1289364>
- Amabile, Teresa M. 1998. "How to kill creativity". *Harvard Business Review*. Vol.76(5), September/Oktober 1998: s.76-87. Business Source Complete (1048966).
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bell, Dan. 2016. Inside America's dead shopping malls. *Ted*. Lesedato: 27.mai.2018:
https://www.ted.com/talks/dan_bell_inside_america_s_dead_shopping_malls#t-192709
- Berglihn, Harald. 2018. "Turistene svikter Norge". *Dagens Næringsliv*. 8.mars. Lesedato 27.mai 2018:
<https://www.dn.no/nyheter/2018/03/08/2010/Reiseliv/turistene-sviktet-norge>
- Braathen, Frøydis. 2016. "Ditt neste hus kan bli 3D-printet". *Aftenposten*. 20.februar. Lesedato: 27. Mai. 2018:
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/x3lX/Ditt-neste-hus-kan-bli-3D-printe>
- Collins, Jim. 2001. "Level 5 leadership". *Harvard Business Review*. 01/2001: s66-76. Business Source Complete (3933438).
- Deakins, David og Mark Freel. 2012. *Entrepreneurship and small firms*. 6. Utg. New York: McGraw-Hill Education.
- Dyer, Jeff, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen. 2011a. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- — —. 2011b. "Innovative Teams". *Leadership Excellence Essentials*. 09/2011: s5-5. Business Source Complete (67065494).
- — —. 2011c. "Picking the winners". *Forbes Inc*. 08/2011: s74-75. Business Source Complete (63167983).

- Dyer, Jeffrey H., Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen. 2009. "The Innovator's DNA, Five "discovery skills" separate true innovators from the rest of us". *Harvard Business Review*. 12/2009: s60-67. Business Source Complete (45361658).
- Gjelsvik, Martin. 2007. *Innovasjonsledelse, ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Estudie. Gründer eller entreprenør. Lesedato: 20.mai 2018:
<https://estudie.no/grunder-entreprenor/>
- Hagen, Øivind. 2004. *Forutsetninger for radikal innovasjon i etablerte virksomheter*. NTNU rapport, 4/2004. Lesedato: 19.mai 2018:
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/242705/126154_FULLTEXT01.pdf?sequence=1
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Jon-Arild, Bjørn Olsen og Hanne Stokvik. 2013. *Innovative organisasjoner, fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Stian Øvrebø. 2018. "Norske oppstartsbedrifter råtner på rot". *Dagens Næringsliv*. 21.februar. Lesedato 28.mai. 2018:
<https://www.dn.no/grunder/2018/02/21/2049/Arbeidsliv/-norske-oppstartsbedrifter-ratner-pa-rot>
- Kristoffersen, Øystein Ringen. 2017. Mot nye samfunnsroller for eiendomsbransjen. *Eiendomsfag*. Kapital. Lesedato 25.mai.2018:
<https://www.eiendomsfag.no/wp/wp-content/uploads/2012/08/Mot-nye-samfunnsroller-for-eiendomsbransjen.pdf>
- Leifer, Richard, McDermott. M. Christopher, Connor O' Colarelli. Gina, Peters. S. Lois, Rice. P. Mark, Veryzer. W. Robert. 2000. "Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts". *Harvard Business Review*.
- Madsen, Einar Lier, Elisabeth Ljunggren og Dorthe Eide. 2017. "Dette må til for å gjøre norsk reiseliv til en næring i verdensklasse". *Forskning*. 16.mars. Lesedato: 19.mai 2018:
<https://forskning.no/meninger/kronikk/2017/03/dette-ma-til-gjore-norsk-reiseliv-til-en-fremtidsnaering-i-verdensklasse>

- Medietilsynet. 2018. *Årsrapport 2017*. Lesedato 27.mai 2018:
<http://www.medietilsynet.no/om/aktuelt/arsrapport-2017/>
- NTB. 2017. “Nordmenn har tjent 572 millioner kroner på Airbnb-utleie”. *Dagens Næringsliv*. 1. desember. Lesedato 26.mai.2018:
<https://www.dn.no/nyheter/2017/12/01/0928/Eiendom/nordmenn-har-tjent-572-millioner-kroner-pa-airbnb-utleie>
- Politiets Fellesforbund. Politireformen. Lesedato 25.mai.2018:
<https://www.pf.no/temaomrader/politireformen-1>
- Schumpeter, Joseph Alois. 1983. *The theory of economic development*. Oversatt fra German by Redvers Opie, med en ny introduksjon av John E. Elliott. 2012. New Brunswick: N.J Transaction Publishers.
- Skaar, Kristin Marie. 2014. Er det bare menn som tenker nye tanker?. *Forskning*. Lesedato: 23.mai.2018:
<https://forskning.no/arbeid-kjonn-og-samfunn-innovasjon/2014/06/er-det-bare-menn-som-tenker-nye-tanker>
- Statistisk sentralbyrå. Daglige ledere i aksjeselskaper (AS/ASA), etter antall roller som daglig leder, kjønn, statistikkvariabel og år. Lesedato: 29. Mai 2018:
<https://www.ssb.no/statbank/table/08670/chartViewColumn/?rxid=22e7aa00-0923-4cf2-8da2-f5855ec83f79>
- Store Norske Leksikon. Personlighet. Lesedato: 22.mai 2018:
<https://snl.no/personlighet>
- Tidd, Joe, John Bessant og Keith Pavitt. 2005. *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change*. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, United Kingdom.
- Tidd, Joe, John Bessant. 2013. *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change*. 5. Utg. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, United Kingdom.
- Wig, Karl. 2018. “Nyboligsalget fortsetter å skuffe”. *E24*. 15. Mai. Lesedato: 25.mai.2018:
<https://e24.no/privat/bolig/nyboligsalget-fortsetter-aa-skuffe/24334384>
- Yukl, Gary. 2012. *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson Education 8. utgave.

Vedlegg:

Vedlegg I: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

” Innovative ledere ”

Bakgrunn og formål

I dette prosjektet ønsker vi å undersøke hvordan norske ledere praktiserer ulike ferdigheter som kan bidra til innovasjon i bedriften. Vi vil undersøke hva lederen gjør, har gjort eller må gjøre for å skape innovasjon. Vi vil legge vekt på hvem lederen er som person gitt av erfaringer, adferd og kompetanse. Samtidig vil vi prøve å finne et mønster mellom informantene om enkeltpersoner kan være eller er en avgjørende faktor for innovasjonsarbeid. Vår problemstilling er som følger:

Hvordan praktiserer ledere ferdigheter for å fremme innovasjon i bedriften?

**Vi gjør oppmerksom på at dette er en åpen problemstilling som kan bli endret underveis i prosjektet, dersom dette blir ansett som nødvendig eller fordelaktig basert på funn i studien.*

Prosjektet er en Bachelorstudiet ved Høgskolen Kristiania. Utvalget er trukket ut i fra at vedkommende har en lederrolle/lederstilling i en innovativ bedrift eller har et ansvar for eller arbeider med innovasjon.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studiet krever aktiv deltagelse til intervju på en varighet beregnet på cirka 60 minutter. Informasjonsinnsamlingen vil skje gjennom direkte intervju, telefonintervju og lydopptak. Annen informasjon vil bli innhentet gjennom publiserte kilder på internett.

Opplysningene som innhentes vil omhandle spørsmål om temaer som er nevnt under punktet “Bakgrunn og formål” for prosjektet”. Data registreres med notater på private datamaskiner og skriftlig på papir, samt lydopptak dersom informant godkjenner dette i forkant av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysningene vil bli honorert av prosjektgruppen bestående av tre mennesker. Veileder Erling Dokk Holm kan bli opplyst om eventuelle personopplysninger, hvis det skulle være nødvendig. Personopplysningene vil bli lagret på prosjektgruppens private datamaskiner. Eventuelle lydopptak fra intervjuet vil bli passordbeskyttet og holdes konfidensielt.

Deltakerne av studiet vil bli anonymisert ved bruk av alias. De vil ikke kunne bli gjenkjent i bacheloroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 07. juni 2018. Alle personopplysninger som er knyttet opp mot informantene vil etter endt prosjekt annulleres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vennligst kryss av ved samtykkelse:

Samtykke til deltakelse i studiet	
Samtykke til at prosjektet kan publiseres med anonymiserte personopplysninger.	

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg II: Intervjuguide

Intervjuguiden har blitt endret og tilpasset hver enkelt respondent underveis i løpet av perioden. Intervjuguiden er kun en veileder for å komme inn på de relevante temaene.

Intervjuers navn:	X
Tilknytning til institusjon:	Høgskolen Kristiania
Hensikt med prosjektet:	Skal brukes til Bacheloroppgave
Beskrivelse av hvorfor og hvordan respondentene ble trukket ut:	Lederstilling i en bedrift i en bransje som er i endring
Når skal prosjektet avsluttes:	7. Juni 2018
Hvor lang tid tar intervjuet:	60-90 minutter, hvis ikke noe annet er avtalt.
Hvordan informasjonen skal benyttes:	Den skal benyttes til å undersøke hvilke ferdigheter ledere praktiserer for å fremme innovasjon.
Hvor mange andre som skal intervjues:	9 stk
Forespørsel om vi kan intervju, avtal tid:	
Info om at det skal skrives rapport som er tilgjengelig blir skrevet og tilgjengelig, ergo bachelor, anonymitet er sikret.	
Taleoptak (husk å fortelle om dette pr telefon) hvis dette ikke er ønskelig må dette informeres om <u>før</u> avtalt møte.	

INTERVJU - Informasjon til informant før vi starter:

<ul style="list-style-type: none">• Takk for at du tok tid til å møte oss• Signere informasjonsskriv• Lydopptak/notater - ok?• 60 minutter - si klokken når vi avslutter• Du har full rett til å trekke deg, du forblir anonym	<ul style="list-style-type: none">• Samtalen er konfidensiell• Du må ikke svare på alle spørsmålene hvis du ikke vil• Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet?
--	--

Det vi er ute etter i dette intervjuet er deg som person og leder. Vi skal se på dine erfaringer og praksiser hvordan dette kan være relevant for innovasjon i bedriften.

Faktaspørsmål:

<ol style="list-style-type: none">1. Kan du si hva du heter og hva som er din stilling i organisasjonen?2. Kan du fortelle litt generelt om deg selv og dine roller i de ulike bedriftene?3. Hvor gammel er du?4. Hva er sivilstatusen din? Gift/ugift? Barn?5. Har du noe utdanning?6. Hvor lenge har du vært i stillingen din?7. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?8. Hva har du gjort før du startet å jobbe her?9. Hva gjør du/bruker mest tid på på fritiden din?10. Hva bruker du mest tid på i hverdagen?
--

<p><i>Ledelse har utallige definisjoner og blir ofte forstått på ulike måter</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hva innebærer din rolle som leder, i dine øyne?2. Hva er du mest opptatt av i jobben din?3. Hvilken retning ønsker du at bedriften skal ha fremover?4. Er det viktig at alle blir hørt i bedriften?
--

<p><i>Egenskaper er noe man har genetisk og er født med, men ferdigheter kan jo læres.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Hva legger du i begrepet kreativitet?2. Er kreativitet noe du tenker at man kan lære seg?3. Hvem vil du si er den kreative personen i et team?4. Hvordan kommer du på nye idéer?5. <i>Hva er de mest verdifulle idéene du har kommet på gjennom din karriere og hvor kom disse idéene fra?</i>6. Hvordan løser du problemer og utfordringer på jobb?7. Pleier du å bruke tid på brainstorming i fellesskap med kollegaer for å få nye idéer?8. Hvordan løser du problemer eller utfordringer som dukker opp på jobb?9. Det er et ordtak; be heller om tilgivelse enn tillatelse. Er du en person som ber om tillatelse eller tilgivelse?10. Hva tenker du kommer til å bli den største endringen i din bransje fremover?

11. Hvilken effekt tror du dette vil ha for din bedrift?

For noen er det vanlig å dra på ulike kurs eller foredrag i jobbsammenheng?

1. Hvor ofte drar du på kurs?
2. Har du knyttet kontakt med noen gjennom kurs du har vært på, som har hatt betydning for deg?
3. Har du andre forpliktelser/verv utenfor jobben? Hvilke? Har du hatt det før?
4. Er du opptatt av å knytte nettverk?
5. I hvilken grad holder du kontakt med gamle/tidligere kollegaer?

Dersom du er på disse eventene møter du jo mange ulike mennesketyper

6. Hvordan vil du si at du er i møte med nye mennesker?
7. Hvor mye tid bruker du på å snakke med andre mennesker i løpet av en dag? Hvorfor*?
8. Hvor mye tid bruker du på kontorarbeid pr dag?
9. Hvor mye tid bruker du utenfor kontoret pr dag?
10. Reiser du ofte i jobbsammenheng? (hvor ofte?)
11. Reiser du ofte i privat sammenheng? (hvor ofte?)
12. Hva er viktig for deg når du reiser?
13. Har du jobbet eller bodd i utlandet tidligere?
14. Hva tenker du om at en jobbsøker har bodd eller jobbet i utlandet?

1. Hvilke ferdigheter ser du etter når du ansetter nytt personell?

Det skjer stadig endringer i omgivelsene som gjør at bedrifter må tilpasse seg, dette krever ofte tid og ressurser.

1. Hvordan holder du deg oppdatert på markedstrender?
2. I hvilken grad er det viktig for deg å følge med på aktiviteten hos kunder eller konkurrenter? *Hvorfor/hvordan?
3. Hvordan finner du nye samarbeidspartnere til bedriften?
4. Vil du si at tålmodighet er en viktig lederegenskap? (hvorfor?)
2. Hvordan er du selv tålmodig?
3. Hvordan lærer du deg nye ting?
4. Hvilke metoder foretrekker du når du skal lære noe nytt? (samarb, observere ect?)

Som nevnt står mange bedrifter ofte overfor mange ulike utfordringer, som kan føre til motgang for bedriften

1. Hvordan vil du beskrive deg selv når du står i motgang?

Å gjøre endringer i en bedrift, slik som f.eks å innovere kan være kostbart.

2. I hvilken grad er det rom for å gjøre feil eller prøve ut nye idéer i jobben din?
3. Hvordan tester du selv ut nye idéer i jobbsammenheng?
4. Setter du av tid til å jobbe med egne idéer relatert til bedriften? Hvordan/hvor mye?

Nå har jeg bare noen få spørsmål igjen, så vi er snart i mål.

Som handler intervjuet om hva norske ledere bruker tiden sin på og hvilke praksiser som kan skape og fremme innovasjon.

1. Hva forbinder du med når du hører begrepet innovasjon?
2. Hva er dine erfaringer med innovasjon?
3. Er det en innovasjon du vet konkret har kommet fra din bedrift i dag du kan beskrive?
4. Hvordan blir innovasjon til i din bedrift?
5. I hvilken grad vil du si at innovasjon er et lederansvar?
6. Hvilke ferdigheter mener du at man må ha for å bli innovativ?
7. Hva tenker du da kan være viktig for å utvikle innovative ferdigheter?
8. Gjør du noe for å fremme slike ferdigheter hos deg selv?

1. Hvis du lurer på noe, spør du andre om hjelp eller liker du helst å finne ut av ting selv?
2. Hva motiverer deg til å jobbe med det du jobber med?

Avrundning

1. Nå er intervjuet ferdig, har du noen tanker om det vi har snakket om?
2. Har vi nå rette fortolkning på x? X? **Det er altså nå ingen misforståelser?
3. Helt til slutt, er det noe mer du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

Nå tror jeg at jeg har fått belyst det jeg er interessert i, så jeg tror vi skal avslutte. Tusen takk for tid og samarbeid!

Etter intervjuet:

Vårt inntrykk av intervjuet?
Hvordan følte vi det gikk?
Stemningen?

Vedlegg III: Transkribert intervju

Alle intervjuene av respondentene er transkribert. Nedenfor er et transkribert intervju av respondent X. Vi har fjernet overfladiske ord som ikke hadde noen hensikt med innholdet av respondentens utsagn. Samtidig har vi valgt å fjerne alle faktaspørsmål for å sikre anonymitet til respondenten. De opprinnelige intervjuene ettersendes ved forespørsel.

Hva forbinder du med når du hører begrepet innovasjon?	Skrekk og gru! Innovasjon forbinder jeg med misbruk av ordets egentlige betydning. Innovasjon er for meg møter med et system som består av lite kreative folk. Folk uten evne til å sette seg inn i hva som skal til for å forstå den idéen som står foran dem. For eksempel Innovasjon Norge er et system som skulle vært endevendt opp og ned, rett og slett for at de skaper forhold mellom kart og terreng som jeg mener er fullstendig på trynet. Jeg snakker ikke bare for min egen del, alle jeg har truffet som har evnen og viljen til å satse familien, hus og alt for sin idé. De som har idéer, for beskjed om å endre idéene sine, sånn at de skal passe inn i systemet. Så ordet innovasjon forbinder jeg med stor feilbruk.
Hva er dine erfaringer med innovasjon?	Ordene av virkemiddelapparatet, altså andre siden av det kreative. Det skulle ikke vært noe i veien for at økonomer også skulle bli kreative mennesker eller at du ender opp som et kreativt menneske. Det burde finnes flere folk som var kreative folk innenfor flere felt. Du kan godt ha samme fyr i instrumentene for å sjekke ut holdbarheten på en idé. Du må ha evnen til å sette det inn i hva enn som kommer.
I hvilken grad vil du si at innovasjon er et lederansvar?	Nei, det blir jo et idéelt syn. Jeg har holdt fast i en tese som kommer fra USA. Jeg har ikke studert i utlandet, men jeg er flink til å prate med folk. Jeg har ikke studert noe annet en musikk. Men en frase som jeg tok til meg tidlig på 90- tallet, en sammenfattet vinneroppskrift i en undersøkelse blant 100 vellykkede bedrifter. Da sammenfattet forskeren ”get the right people on the bus, and then decidé where to drive”. Hvis du har det gode teamet, du trenger ikke de beste, men de rette. Innovasjon kommer bestandig til å oppstå når de har de rette folkene eller teamene. Viktig å være med de som er bedre enn deg selv.

<p>Hvilke ferdigheter tenker du man burde ha for å være eller bli innovativ?</p>	<p>Der legger du føringer igjen da. Du skiller mellom kreativitet og innovasjon. Det er hårfine marginer. Skal vi prøve å definere innovasjon som å raffinere det kreative sånn at det blir markedsledende. Det har jeg ikke sagt før, men det hørtes litt bra ut. Hvis innovasjon er den finishen man bruker når du har vært kreativ, for å få produktet ditt til å bli dagsaktuelt. Hvis det er definisjonen, tror jeg at jeg ville sagt at man kan lære seg å være innovativ. Men da må det mates kreativt fra noen andre, hvis du ikke har det.</p>
<p>Gjør du noe selv for å fremme slike ferdigheter?</p>	<p>Nei, jeg jobber intuitivt og har jobbet intuitivt. Jeg jobber mye med å ta bort selvkritikken og heller sette ting ut i livet. Så får noen andre si om det var rett eller ikke. Reindyrking av intuisjonen.</p>
<p>Hva legger du i begrepet kreativitet?</p>	<p>Nå la du en føring på meg. Jeg er ikke enig i definisjonen i utgangspunktet. Det er ikke meningen å være kverulant. Det er mer som en ertete liten kommentar. Hva jeg legger i begrepet kreativitet? Det er jo det jeg lever av. Kreativitet har med identitet å gjøre. Kreativitet handler om noe som er ufiltrert, ikke bare forresten. Nå skyter jeg fra hofta. Kreativitet handler om katalysatormuligheter, handler om å få flere ting til å skje ved hjelp av en idé. Det handler om å få en identitetskraftig idé som skaper ringvirkninger satt ut i livet. Jeg har kollegaer som har "IT". Hvis du ikke har IT som er en ikke målbar og nydelig størrelse. Hvis du ikke har teften der, så detter min interesse bort. Å definere "IT" er veldig vanskelig, noen har jo prøvd å skrive en doktoroppgave om det. Å få en datamaskin til å svinge like bra som en jazztrommis får til. Man har ikke sjans. Enten har du teften eller så har du ikke teften. Jeg tror ikke det går an å lære seg å få "IT", men du kan lære deg å putte oppfinnsomhet inn i ting. La oss si at oppfinnsomhet er å plukke rett krydder til hva en du holder på med der og da. Mens kreativitet er hva du gjør hvis ikke har noe krydder. Dæven, nå var jeg god.</p>
<p>Hvem vil du si er den kreative personen i et team?</p>	<p>Der legger du også føringer. Det er ingen sak å sette sammen et team som kun består av kreative folk. I mine tegninger som jeg har fått fra arkitektene, jeg har brukt de beste arkitektene. Noen snekkere synes tegningene var ufullstendige. Der noen blir frustrerte og andre blir kjempeglad for da kan de putte sin kreativitet inn i de tegningene. Du skal ikke lage musikk av de tegningene du får. Men du er nødt til å forme både interiør og eksteriør som du har lyst til som snekker. Sånn er det også når man skriver musikk. Jeg er avhengig av veldig gode musikere for å få mitt verk til å skinne. Jeg trives best med å ha kreative folk i alle posisjoner.</p>

<p>Hvordan kommer du på nye idéer?</p>	<p>Jeg får dem. Det ligger lett for meg. Jeg har en overføringsevne som er trent opp. Mine nærmeste ingeniørvenner, vi satt og jobbet med en roterende vannpumpe. Når de fjernet seg litt fra fagspråket, så fikk jeg musikk ut i fra deres fagspråk. Arkitekttegninger inneholder masse musikk, rytmikk for eksempel. Du har rom rom rom åpent, som da vil være en pause på en måte. Overføringsevnen er trent opp. Jeg får nye idéer av å møte folk som er gode innenfor sine fag. Det kan være en bussjåfør, for han er steingod til å kjøre buss. Jeg er lett trigga og lett stimulert visuelt, auditivt, smaksmessig, sansemessig. Det kommer fort idéer ut av alt.</p>
<p>Hvordan løser du problemer eller utfordringer på jobb? * hvorfor/hvordan?</p>	<p>Jeg driver og lærer meg å løse ting uten emosjoner. Men siden jeg er gründer, er jeg i ferd med å gå i gründerfella, når det kommer en fase med drift som er i gang. Jeg må lære meg å møte absolutt alt uten emosjoner. At jeg for eksempel ikke blir sint hvis mitt vertskap ikke gjør jobben så godt som jeg forventer.</p>
<p>Det finnes et ordtak, be heller om tilgivelse enn tillatelse. Er du en person som heller ber om tilgivelse eller tillatelse når du sitter på en god idé eller tiltak, som kan være gunstig for bedriften?</p>	<p>Tilgivelse. Men jeg er i en situasjon hvor jeg har visst hele veien at jeg kom til å få til dette med det offentlige, sånn at kommunen er med inn i det her. Jeg har hatt stort behov for at det formelle er i orden. Jeg er litt splitta mellom de to.</p>

Hva tenker du vil bli den største endringen i din bransje i fremtiden?

Vi ligger tida i forkant. Det er sånn at vi har laget et anlegg som det jeg selv kaller for vennlige imperative valg. Hvis du må på dass på natta, så må du ut i naturen, også gå ned til toalettuset. Anlegget er arkitektonisk, for å gi folk en nærhet til naturen. Fremtiden, og grunnen til at vi har fått store kanaler som har skrevet om oss. Det har vært utrolig vinter medialt, og jeg tror mye av grunnen til det er at reiselivseksperter klarer å se at det her er fortidsgenialt i forhold til det som kommer til å komme. Folk er lei av å reise i store grupper, man ønsker transformative opplevelser, om det skulle å bruke penger på å dra til et sted der man får resatt deg selv. Jeg snakker om "The art of doing nothing", det er et valg det også. Folk er litt sånn, det går ikke sånn vimse der ute enda. Det å ta valg for hundre er ganske radialt. Har dere kajakk? Nei, vi har ikke kajakk. Det er tre knops strøm i sundene, og hvis et menneske velter på feil dag, så er vi ute å kjøre. Nordmenn flest forbinder det å gå ut, også inn i et annet hus for å gå på do. Det er akkurat som at nordmenn synes det minner for sterkt om fattigdom. Mens utlendingene elsker det. Folk fra New York, London og Berlin, og det er bare stor suksess. Det er ikke mange år siden vi fikk vannklosett i Norge. Nordmenns reisevaner, vi har ikke støy nok rundt oss, vi vil jo heller til New York på ferie. Mens de som bor i New York, jeg var der nylig og man er utslitt etter fire dager. Så med de som er her fra New York er det veldig effektivt, for de får stillhet rundt seg med en gang og det funker med en gang. Vanlige bodøværing har ikke den uroen i kroppen.

Hvor ofte drar du på kurs?

Litt, men ikke mye. Det er ulike sirkler som prøver å få oss med. Mange norske selskaper som har sine programmer, for de skal jo leve av noe. Jeg er avhengig av staten for å få drifte ***-prosjektet foreløpig.

Har du andre forpliktelser/verv utenfor jobben? Hvilke?

Nei.

<p>Hvordan vil du si at du er i møte med nye mennesker?</p>	<p>Vil beskrive meg selv som en god nettverksbygger. Hvis man ser muligheter i de fleste folk, så er man vel sikkert ganske positiv. Jeg har nok en psyke, som er sånn at det er avvik mellom mitt eget syn på meg selv og hvordan andre ser meg. Det er kanskje det som kalles å være et menneske. Jeg har ingen ansatte, så når jeg ledet hele byggeprosessen, så det er jo en situasjon hvor man blir mer og mer bevisst på at alle folk er forskjellige. Jeg er en type leder som leder flatt. Det må skapes rom så alle får ut det beste i seg selv. Man må ha de riktige folkene som passer til de type tegningene som arkitektene har lagt igjen. Hvis man får feil folk der, da er det stor fare for at det blir dobbeltkommuniserende. Hvis da den åpningen som arkitekten har gitt til snekkeren som fylles igjen med dritt og tullball. Da kan du ikke i det ene sekundet si "gjør hva du vil", for tegningen åpner opp for din kreativitet. Også i det neste sekundet komme og si "Hva? Er det dette her du laget?". Jeg vet ikke om det er lett å forstå. Men det det er snakk om er hvordan man velger å gjøre overgangen mellom vegg og tak. Det er mange byggetekniske løsninger.</p>
<p>Hvordan finner du nye samarbeidspartnere til bedriften?</p>	<p>Jeg er først og fremst på jakt etter samarbeidspartnere fordi vi bor i en landsdel som er helt elendige på kanaler. For at vi skal ha sjans til å lykkes må de nærmeste byene begynne å samarbeide.</p>
<p>Er du opptatt av nettverking?</p>	<p>Der er jeg dritgod. Det henger sammen med kreativitet og se muligheter i alt. Jeg henter inspirasjon i det meste. Også ser jeg i møte med mennesker at hvis A treffer F, så kan det blir eksplosjon der ute. Treffer jeg en steinkunster tenker jeg umiddelbart at den nordnorske tradisjonen om å brenne søppel i fjæra. La oss heller bygge og få denne kunstneren til å skape en skulpturell bål plass.</p>
<p>Hvor mye tid bruker du på å snakke med andre mennesker i løpet av en dag?</p>	<p>Det er jo sosiale medier nå. Spørsmålet hadde vært mer rett hvis du spurte hvor mye tid jeg bruker på sosiale medier. Hvis man innbefatter det, så er jeg påkobla 16 timer om dagen.</p>
<p>Hvor mye tid bruker du på kontorarbeid pr dag?</p>	<p>7 dager i uka, i hvert fall 10 timer om dagen.</p>
<p>Hvor mye tid bruker du utenfor kontoret pr dag?</p>	<p>Nei, sitter stort sett med Laptopen om jeg reiser eller hva jeg gjør. Jeg har ikke noe fritid.</p>

Reiser du ofte i jobbsammenheng? (hvor ofte?)	Ja, jeg har fort en 180 reisedager i året. Reiser aldri privat, reiser alltid i jobbsammenheng. Det er mest reise i jobben som turnerende musiker.
Hva er viktig for deg når du reiser?	Arbeidsforhold rundt meg. Viktigste for meg er å være i kontakt med minst mulig folk, for konsentrasjonen.
Hva tenker du om at en jobbsøker har bodd eller jobbet i utlandet?	Jeg har kun folk som er utlendinger her. For det første er ydmyke for at de får lov å være på en sånn øy, som er noe helt annet enn hva de har hatt rundt seg hele sin oppvekst. For det andre søker jeg folk som er mer positive enn nordmenn flest, for de er vant til å forholde seg til mange mennesker. Veldig sosiale, positive, høflige, vennlige folk. Folk som ikke er redd noen ting. Jeg opplever den norske kulturen som at de vil være alene, nordmannen vil være alene, kanskje nærhet til familien sin, men thats it.

Hvilke ferdigheter ser du etter når du ansetter nytt personell?	Jeg har noen funksjoner som må fylles. Når jeg sier det er et rock and roll anlegg, så er det et anlegget der. Vi har for eksempel taksamling av vann. Jeg er nødt til å folk som er selvgående praktisk sett i forhold til vannpumpa, hva gjør vi? Det har vært en så kald vinter her oppe i år, vannet har vært frosset i 4 måneder og da har vi måttet finne andre løsninger.
Hvordan holder du deg oppdatert på markedstrender?	Jeg treffer folk, for jeg er på reise hele tiden. Jeg sitter jo på begge siden av reiselivsnæringa, jeg reiser flytog og båt hele tiden. Jeg er en analytiker, jeg ser hva som er trøblete. Jeg er over middels interessert i psykologi. Det handler om å prate med de rette.
Vil du si at tålmodighet er en viktig lederegenskap? (hvorfor?)	Ja, det mener jeg. Det kan for eksempel være en ansatt som er ikke-fungerende, men så skal det bare til noen små justeringer som får vedkommende til å blomstre. Jeg sier til utlendingene ”dont be bright, be honest”, og de blomstrer jo bare man sier det.
Hvordan er du selv tålmodig?	Neste spørsmål! Ikke så veldig, men jeg blir bedre og bedre. Jeg ser så mye fint det kan komme ut av å stole på folk. Det skjer noe positivt til syvende og sist uansett altså. Jeg driver og jobber med det mentale, for det kommer til å bli bra til slutt.
Hvordan lærer du deg noe nytt?	Godt spørsmål. Jeg er så sliten nå om dagen at jeg ikke orker å lære meg noe skriftlig. Jeg er nødt til å bli vist eller få det auditivt. Hvis noen forteller om noe, så tar jeg ut det jeg trenger. Men sånn generelt har jeg lært det meste ved at andre har vist meg det.

<p>Hvordan vil du beskrive deg selv når du står i motgang?</p>	<p>Noen ganger er jeg inne i en transformasjon hvor jeg driver og jobber godt med det mentale. Jeg har ikke vært så god på motgang. Jeg er god i medgang, men vipper fort av pinnen hvis det er noe som butter. Nesten litt feminint. Av 1000 kommentarer, og en er negativ, kan den ødelegge.</p>
<p>Hvor mye tid setter du av til å jobbe med egne idéer relatert til bedriften?</p>	<p>Jeg jobber med absolutt alle sider av bedriften hele tiden, i hvert fall 70 timer i uka. Nye idéer, alt av offentlige ting som skal være i orden , regnskap osv.. Jeg får ikke satt av spesifikt to timer om dagen til å være kreativ. Men du får et bilde av hvordan jeg jobber. Jeg fløy til New York forrige uke, og da har man plutselig litt mer tid til å tenke. Kanskje man treffer en på flyet eller flyplassen som gir deg nye idéer. Så det er mer en radar-swipe som har vært min teknikk. Jeg prøver å leve et arbeidstidsliv, jeg kunne satt av fra 08 til 10 om morgenen er det idétid, men jeg får ikke det til. Radaren på båten står og varsler hvor farene ligger, og sender ut signaler 360 grader rundt som viser hvor det er åpning og hvor det er skjær hvis det er tåkete for eksempel. Sånn jobber jeg også, alt står åpent. Jeg har to datamaskiner som står åpne. Det er en annen type struktur. Når åpninga kommer, så må jeg være der. Men jeg tror at jeg begynner å nærme meg en timeplan, for arbeidslista fyller seg veldig opp. Timeplanen kan gjøre at det er lettere å gi seg for dagen, og heller jobbe videre i morgen, enn å jobbe til midnatt. Men de fleste vellykkede typene, sitter jo døgnet rundt. Så blir det skilsmisse og elskerinner osv.</p>

<p>Hvis du lurer på noe, spør du andre om hjelp eller liker du helst å finne ut av ting selv?</p>	<p>Jeg spør. Kanskje det henger sammen med det auditive igjen, at det er vanskelig å forholde seg til det skriftlige, det blir bare ikke inn.</p>
<p>Hva motiverer deg til å jobbe med det du jobber med?</p>	<p>Jeg har et forførbingsbehov. Jeg har et behov for å påføre både mitt publikum og mine besøkende, for å fungere som luktesans for folk. Hva jeg får ut av det, legger jeg meg ikke opp i, men at de skal bli beveget i hvilken som helst retning, bare de blir beveget. Det henger sammen med å ikke være selvkritisk og få ting opp å gå. Hvis du var på en konsert hvor du sitter og gråter, men hadde det ikke vært for den triste telefonen som du fikk rett før, så hadde du kanskje ikke sittet sånn og grått og at konserten hadde vært sånn for kroppen din. Hvis du er i storbymodus, skal du ikke komme til hit. Da trenger du kanskje bråk i hodet ditt, for det trenger man også av og til. Jeg kan ikke kontrollere mitt publikumet. Men jeg er opptatt av å bevege, så får det være opp til hver enkelt hva man sitter igjen med.</p>

Vedlegg IV: Koding

Tema	Innovasjon og kreativitet
<p>1. Definisjon på innovasjonsbegrepet</p> <p>2. Misbrukt begrep</p> <p>3. Begrepet kreativitet</p> <p>4. Kan kreativitet læres</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. “Begrepet tror jeg brukes over en lav sko. Bruker man det ordet hver gang man selger noe nytt.”</p> <p>2. “Sånn at det er egentlig ikke en innovasjon, men at man selv tar i bruk nye ting. Men ofte er det jo ikke innovativt, at det bare er nytt for oss selv.”</p> <p>Respondent 2:</p> <p>1. “Innovasjon er liksom å få til noe nytt, skape noe nytt.”</p> <p>3. “En som finner alternative løsninger eller nye måter å gjøre ting på. Tenker litt annerledes.”</p> <p>Respondent 3:</p> <p>1. “Det er jo å altså komme opp med nye løsninger til problemer som eksisterer, vil jeg si er innovasjon. Eller komme med helt nye løsninger generelt.” ,</p> <p>3. “.. kreativitet er å klare å se ting fra et nytt perspektiv egentlig, og finne nye, løse problemer da på bedre måter enn hva problemer har blitt løst på tidligere.” , ”så synes jeg det alltid må være en kreativ leder og den er den personen som må sette kreativiteten i system”.</p> <p>4. “...du har de som har lært kreativitet og det funker dritbra, også har du de som er medfødt som har mindre kontroll over det og de lever litt sånn i en fantasiboble, det er min erfaring.” “Men de som har lært det, de har lært å sette det i system, altså de har lært kreativitet i system.”</p> <p>Respondent 4:</p> <p>1. “Innovasjon, det må jo være å skape noe.”</p> <p>3. “I min organisasjon så er det vel jeg som er den kreative. Ja, det er vel jeg som finner på nye ting og lager nye ting og kjøper nytt..”</p> <p>Respondent 5:</p> <p>1. Innovasjon er for meg møte med et system som består av lite kreative folk. Folk uten evne til å sette seg inn i hva som skal til for å forstå den idéen som står foran dem.” ,</p> <p>2. “Innovasjon forbinder jeg med misbruk av ordets egentlige betydning.</p>

	<p>4. "Enten har du teften eller så har du ikke teften. Jeg tror ikke det går an å lære seg å få "IT", men du kan lære deg å putte oppfinnsomhet inn i ting."</p> <p>4. "Du må ha evnen til å sette det inn i hva enn som kommer."</p> <p>Respondent 6:</p> <p>1. "Nytanking er det for meg, det er liksom å henge med på og ligge fremme i skoen og adoptere de nye tingene og være med på å bringe ting videre."</p> <p>3. "For meg er kreativitet å finne løsninger."</p> <p>4. "Jeg mener at kremmer genet ligger veldig, det tror jeg er medfødt og hvis man ikke har det medfødt så kan man trene seg opp til et visst nivå, men jeg tror ikke kan trene seg helt i mål på det."</p> <p>Respondent 7:</p> <p>1. "Innovasjon betyr vel nyskapende, forbedrende og fornyende.",</p> <p>2. "Man må altså for enhver pris være innovativ selv om resultatet kan bli dårligere enn utgangspunktet.",</p> <p>3. "Kreativitet er nyskapende, evne til å tenke nytt og ha nye idéer."</p>
Tema	Ledelse og innovasjonsledelse
<p>1. Innebærer på lederrollen</p> <p>2. Innovasjon et lederansvar</p> <p>3. Motivasjon</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>2. "Ja, lederne må jo sørge for at det blir tilrettelagt for innovasjon. Det tar jo tid og også det med kunnskap, at man må tilrettelegge for at man tilegner seg kunnskapen man trenger for å gjøre det."</p> <p>3. "Jeg synes jeg har en veldig viktig og morsom jobb. Det er veldig gode muligheter for å utvikle seg som leder her og jeg liker kollegaene mine godt. I tillegg er det god takhøyde her som gjør at jeg kan lære meg mye."</p> <p>Respondent 2:</p> <p>2. "Jeg vil si det er en viktig lederoppgave. Men på ingen måte noe man skal gjøre alene. Men det ligger til jobben å være en pådriver på det"</p> <p>3. "Nei det er altså ganske variert og alright jobb da. Så er det såpass mye som skjer hele tiden og tiden flyr fort. Også er det også spennende med de jobbstillingsprosessene som man skal inn i samtidig som det er krevende tid i mediebransjen og vi trues fra alle kanter og da er det nettopp de jobbstillingsprosessene er det spennende å være med å se om få det til å funke da."</p>

Respondent 3:

1. "Men jeg tror det er veldig viktig å bare tilrettelegge hele tiden og bare sørge for at arbeidsplassen er bra da. Og kundeflyt og alt det økonomiske og alt som må være på stell for at folk skal trives da."

2. "Jeg tror at hele den lederrollen nå til dags har endret seg ganske mye. Jeg tror ikke folk trenger en sånn derre leder som styrer folk, og ber de - hva de skal, alle vet hva de skal gjøre da.", "da trenger man ikke å lede på samme måte som man gjorde kanskje før i tiden."

3. ".min motivasjon, for jeg håpet vi skulle ha en sånn PR og kommunikasjons del etterhvert."

Respondent 4:

1. "Få folk til å gjøre jobben sin, å lede de og få backe de opp så de kan gjøre jobben sin, det er å lede."

2. "Nei, det er han som er best i bedriften til å gjøre det. Du trenger ikke å være leder."

3. "Det er det å skape. Skape og få det til, og tjene penger selvfølgelig. Det er løgn å si noe annet."

Respondent 5:

1. "Jeg er en type leder som leder flatt. Det må skapes rom så alle får ut det beste i seg selv."

2. "Nei, det blir jo et ideelt syn. Get the right people on the bus, and then decide where to drive"

3. "Jeg har et forførbingsbehov. Jeg har et behov for å påføre både mitt publikum og mine besøkende, for å fungere som luktesans for folk. Men jeg er opptatt av å bevege, så får det være opp til hver enkelt hva man sitter igjen med."

Respondent 6:

1. "Jeg tror jeg er åpen. Ble nok sett på som knallhard når jeg drev firmaet X for da var jeg nesten litt sånn militær struktur. Men sånn i ettertid, hvis jeg hadde ledet på den måten jeg ledet det selskapet, snakker ikke om hele perioden men i deler av den, med nyutdannet folk i dag så hadde det ikke funka. Men det var litt sånn annen tid for 20 år siden. Da var det mye mer giv og triks."

3. "Det er vekst, det å skape resultater motiverer meg og det å få til ting. De tingene motiverer meg mye mer enn økonomien i det liksom"

Respondent 7:

	<p>1. "Hvis en har fornøyde og flinke medarbeidere er dette kanskje det viktigste for en leder får å få jobben gjort. Her er en faglig dyktig leder med gode lederegenskaper kanskje det viktigste for bedriften. Men i tillegg til faglig dyktighet er kanskje en leder med gode "sosiale antenner" vel så viktig for å få en god arbeidsplass og gode resultater."</p> <p>3. "Det som gjør at jeg liker jobben er at det aldri blir kjedelig og krever problemløsning og at en tar bestemmelser og er handlekraftig."</p>
Tema	Assosiering
<p>1. Komme på nye idéer</p> <p>2. Løse problemer:</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. "Det er når jeg støter på problemer eller noe jeg ikke liker."</p> <p>2. "Det er ofte de utrolig tungvinte tingene som gir meg idéer.", "Men det første jeg gjør er å finne ut hva som er problemet, for ofte er det ikke sånn at det man ser er det egentlig problemet."</p> <p>2. "Nøste og finne ut av hva det egentlig problemet er. Identifisere problemet, det gjør jeg med en gang, det er en refleks hos meg."</p> <p>Respondent 2:</p> <p>1. "Når man har overskudd til å tenke jobb er det lettere å komme opp med nye idéer. Men hvis man har mye rot andre plasser så er det verre for man må ha overskudd til å gjøre det utover det vanlige jobbingen."</p> <p>2. "Høre hva som er utfordringen eller hva som er problemet er i såfall og prøve å lytte til hva som kan ligge der altså årsaken til hva som kan være problemet eller utfordringen før man konkluderer med at man må skjerpe seg liksom."</p> <p>Respondent 3:</p> <p>1. "Jeg ser etter problemstillinger. Er det en ting jeg har lært så er det at man aldri skal lete etter de gode idéene, men heller lete etter problemstilling og prøve å løse de.",</p> <p>1. "[...] jeg har egentlig ikke noe stor tro det der å sette av tid til å tenke kreativt, det er liksom, det burde komme litt mer naturlig da. Du burde få idéen også burde du heller sette deg ned å produsere det. Det er heller noe annet, men idéen bør komme mens du lager mat. Det kan komme når som helst. Hvis du sitter å tenker på det så vil det aldri komme, det tror jeg ikke"</p> <p>2. "Det er ikke sånn samme type struktur som man ser i andre tradisjonelle bedrifter da. Så hvis vi har hatt konflikter så tror jeg det har blitt løst veldig ofte over lunchbordet."</p>

Respondent 4:

1. "Nei. Det kommer underveis. Altså idéene får du mye av å tittle på konkurrenter, på hva de gjør, følg med. Da får du en del gode idéer. Følg med på hva alle andre gjør."

1. "Det kan være nok, jeg er så dum at jeg leser sånne ting. Da kommer jeg på en del idéer. "

2. "Nysgjerrig. Ja, ja. Jeg ser hvor problemene, skoen trykker..."

2. "Der er jeg tålmodig. Også er jeg, jeg bruker fryktelig mye tid på å finne ut av hva jeg skal gjøre og hvilken tid jeg skal gjøre det."

2. "Det er mange måter, men som regel er det de som jobber sammen med meg som får problemene. Også må de rydde opp, også er det typisk at jeg må gå inn og gjøre siste opprydding."

2. "Men, det er sånne ting som liksom, prøve å løse problemene da, få ting til å skje."

Respondent 5:

1. "Jeg får dem. Det ligger lett for meg. Jeg har en overføringsevne som er trent opp. Jeg er lett trigga og lett stimulert visuelt, auditivt, smaksmessig, sansemessig. Det kommer fort idéer ut av alt. Jeg får nye idéer av å møte folk som er gode innenfor sine fag."

1. "Jeg fløy til New York forrige uke, og da har man plutselig litt mer tid til å tenke. Kanskje man treffer en på flyet eller flyplassen som gir deg nye idéer."

2. "Jeg har ikke vært så god på motgang. Jeg er god i medgang, men vipper fort av pinnen hvis det er noe som butter."

Respondent 6:

1. "Det er helt tilfeldig vil jeg si. De kommer som følge av den jobben man gjør, eller folk man kommer borti eller møter med spesielle tema osv."

1. "Jeg tror at de som er best på innovasjon har tykt hodet, at man liksom ser sammenhenger."

2. "Jeg tror jeg gunner på, stuper inn i det og prøver å komme igjennom det. jeg setter meg ikke på kontoret og sturer."

Respondent 7:

1. "Andre idéer kan jo falle en inn ved ettertanke om løsninger på et problem eller forbedringer av arbeidsmetoder eller annet."

	<p>1. "Nye idéer fanges jo gjerne opp ved å sammenligne og se hva andre har gjort og hva som kan gjøres bedre ev. gjennom litteratur om emnet"</p> <p>2. "Omfattende spørsmål og avhenger av type problem. Om det kan løses direkte av meg eller en må benytte og spille på mannskapene/ansatte"</p>
Tema	Nysgjerrighet
<p>1. Nysgjerrighet viktig for å være innovativ</p> <p>2. Nysgjerrig på mennesker og lære av dem</p> <p>3. Spør hvis man lurer på noe?</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. "Nysgjerrighet er nok også veldig viktig som en drivkraft til å finne innovative løsninger.",</p> <p>2. "Nysgjerrig, for jeg oppsøker det jeg lurer på. Jeg har veldig lett for å prate med andre mennesker."</p> <p>3. Spør du hvis du lurer på noe? "Jeg spør fort, det har jeg ikke noe tålmodighet med. Jeg gidder ikke sitte å gnu på ting, da oppsøker jeg de som kan det."</p> <p>Respondent 2:</p> <p>1. "Jeg tror det er sikkert lurt å være kreativ og tenke og nysgjerrig på nye løsninger" ,</p> <p>2. "Jeg blir nysgjerrig av folk når noen folk virker spennende."</p> <p>3. Spør du hvis du lurer på noe? "Jeg spør definitivt."</p> <p>Respondent 3:</p> <p>1. "Hvis du klarer å være den som spør hvorfor det vinduet er sånn, hvorfor er det lagd av det materialet, hvorfor kan det ikke være lagd på en bedre måte. Det er de personene som ofte kommer med de beste idéene, som også er innovative. Altså bare du først ser hvordan idéer skapes, at det skapes via spørsmål så kan du kan lære å bli mer spørrende til ting og være mer kritisk rett".</p> <p>2. "Gjennom lesing mest, men også når man har knyttet til seg så mange gode folk så jeg har lært drit mye av å jobbe med de jeg har jobbet med.."</p> <p>3. Spør du hvis du lurer på noe? "Begge deler. Jeg tror jeg kanskje vil finne ut av det selv først,"</p> <p>Respondent 4:</p> <p>1. "Nei altså, det er mange måter å lære på, men jeg tror det viktigste er det å være nysgjerrig og delta og ikke være redd for å dumme seg ut altså."</p>

	<p>3. Spør du hvis du lurere på noe? “Ja. Prøve å feile hele tiden. Gjør så godt du kan.”</p> <p>Respondent 5:</p> <p>2. “Jeg henter inspirasjon i det meste. Også ser jeg i møte med mennesker at hvis A treffer F, så kan det bli eksplosjon der ute.”</p> <p>3. Spør du hvis du lurere på noe? “Jeg spør. Kanskje det henger sammen med det auditive igjen, at det er vanskelig å forholde seg til det skriftlige, det blir bare ikke inn.”</p> <p>Respondent 6:</p> <p>2. “jeg holder meg oppdatert gjennom alle mulige medier og man treffer folk og prater og liksom jeg har ikke noe mer strukturert enn som så.”</p> <p>3. Spør du hvis du lurere på noe? “jeg spør! Jeg er ikke redd for å spørre nei. jeg er veldig opptatt av korteste vei til mål, kanskje av og til litt vell korte veier. men det er mange som bruker fryktelig lang vei til målet og da er det like greit.”</p> <p>Respondent 7:</p> <p>2. “Inspirasjon utenfra er viktig og god kontakt med lignende bedrifter/organisasjoner.”</p> <p>3. Spør du hvis du lurere på noe? “Begge deler men forsøker først selv å finne ut av det før jeg ev. Spør.”</p>
Tema	Kategori: Observasjon
<p>1. Lære seg nye ting</p> <p>2. Følge med på markedet</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. “Jeg må gjøre det jeg skal lære. Det handler jo ofte om å ta i bruk noe og da lærer jeg ved å ta det i bruk.”</p> <p>2. “Jeg leser en del nyhetsbrev og snakker med andre.”</p> <p>Respondent 2:</p> <p>1. “Jeg bruker ikke å sette meg inn i eller finne ut av hvordan ting fungerer selv, jeg vil heller lære det av andre.” ,</p> <p>2. “Det er jo viktig å følge med på hva de vil ha og liksom få de med på prosessen som vi er i gang med altså lese mer digitalt osv.”</p> <p>Respondent 3:</p>

	<p>1. “Gjennom lesing mest, men også når man har knyttet til seg så mange gode folk så jeg har lært mye av å jobbe med de jeg har jobbet med.” ,</p> <p>2. “Så jeg tror det å være oppdatert er viktig. ... du kan ikke kalle deg en kreativ innovativ bedrift uten å liksom følge med i tiden og liksom. Og norsk politikk er viktig, det kan påvirke gründere veldig hardt.”</p> <p>Respondent 4:</p> <p>1. “Det kommer underveis. Altså idéene får du mye av å tittle på konkurrenter, på hva de gjør, følg med. Da får du en del gode idéer. Følg med på hva alle andre gjør”. ,</p> <p>2. “Nei, vi ser hele tiden når markedet går ned eller opp, ikke sant.” “Det som står i avisen og nyhetene, men vi ser jo når markedet stopper opp eller hvordan skal vi få det i gang igjen.”</p> <p>Respondent 5:</p> <p>1. “Jeg er nødt til å bli vist eller få det auditivt.”, “Men sånn generelt har jeg lært det meste ved at andre har vist meg det.”, “Vi ligger tida i forkant.”,</p> <p>2. “..reiselivsekspertene klarer å se at det her er fortidsgenialt i forhold til det som kommer til å komme.”</p> <p>Respondent 6:</p> <p>1. “godt spørsmål. jeg lærer meg gjennom jobben, gjennom å møte andre gjennom å gjøre avtaler med andre gjennom at man hele tiden prøver å tenke nytt.”</p> <p>2. “..og se eiendomsmarkedet på en annen måte. Se hvilke eiendommer som vi har tro på inn i fremtiden.”</p> <p>Respondent 7:</p> <p>1. “Flere innfallsvinkler som via andre, kurs, opplæring, nettet osv.”</p> <p>2. “Jeg forsøker å oppdatere meg ved hjelp av rundskriv og info som kommer særlig på nettet, men også ved å delta på kurs og konferanser.”</p>
Tema	Eksperimentering
<p>1. Hvordan teste idéer</p> <p>2. Prøve å feile</p> <p>3. Kurs</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. “Bare gjør det. Det er så lett å prøve ut ting, for du får umiddelbar respons på om ting fungerer eller ikke.” ,</p> <p>2. “Det er veldig god takhøyde her og det er lov å gjøre feil”, “Jeg opplever for min egen del at jeg har god plass til å prøve og feile, i hvert fall oppover.</p>

Når det gjelder de ansatte vil jeg helst ikke gjøre det.”

3. “Nesten månedlig, så jeg er ganske ofte på kurs. Jeg synes det er veldig gøy. Det er så viktig å snakke med andre i bransjen.”

Respondent 2:

1. “...man spør hva vet dere om det eller snakke om det. Hvis det er andre idéer som går på andre ting så er det kanskje naturlig å snakke med enkelt kollegaer eller type kollegaer”.

2. “Jeg syns det er ganske stor. Får lov å ja leke med en del uttrykk og måten man jobber på. Vil si det er ok mulighet for det.” “...det bremser kreativiteten hvis man ikke lar det være rom for det.”

3. “Før var det kanskje et par ganger i året med ulike kurs. Nå har jeg ikke vært på 4 år.”

Respondent 3:

1. “Men ja, gå til de man stoler på liksom, teste det teoretisk først også gå over til å gjøre det fysisk da, det tror jeg er, det er veldig stor tro på det vi lærte med å teste ting først og ta det tilbake.”,

2. “Ja, det har det alltid vært rom for.”

3. “Nei,..” “Jeg har ikke tro på sånn..”

Respondent 4:

1. “Neida, du å jo først finne ut om idéen er god også får du bare prøve å sette den ut til livet sammen med de du jobber med. Si din formening om hva det er vi holder på med.”,

2. “Alle gjør feil, det er det. Det er lov å gjøre feil. Bare det ikke koster så vold. så forferdelig mye. Nei altså enten så gjør du feil og får gjort ting, eller så gjør du ingen feil og ikke gjør en dritt. Tabben er gjort, det er for sent. Det er bare å gå videre.”

3. “Kurs, så du skal lære å bli god leder og innovasjon og sånn, det er mye tøv.”

Respondent 5:

3. “Litt, men ikke mye. Det er ulike sirkler som prøver å få oss med. Mange norske selskaper som har sine programmer, for de skal jo leve av noe.”

Respondent 6:

1. “Vi prøver og feiler hele tiden. Det kommer an på hva det er, vi bare kjører og håper på at det går, avhengig av hva det er da. Man må jo såklart ha risikobilde meg seg i bakgrunnen men hvis man liksom ikke kjører må ikke kjøre for hardt på ting som har stor risiko.”

	<p>2. “jeg mener at det å prøve å feile er bra, jeg mener at folk som ikke gjør feil, de prøver ikke nok.”,</p> <p>3. “Kurs? Det har jeg ikke vært på på 20 år eller 10/15 år i hvert fall. Jeg syns det fungerer greit uten.”</p> <p>Respondent 7:</p> <p>1. “Ved samarbeid med kollegaer og ansatte.”</p> <p>2. “Lite rom for feil da dette kan få dramatiske konsekvenser for liv og helse for folk. Ikke alt for store muligheter til å prøve ut nye idéer.”</p> <p>2. “Alle kan selvsagt gjøre feil men utprøving av nye idéer og metoder må i dette faget må i tilfelle være avtalt på forhånd og ligge innenfor rammene når det gjelder etablert regelverk.”</p> <p>3. Kurs snitt 3 hver måned ca.”</p>
<p>Tema</p>	<p>Kategori: Nettverk</p>
<p>1. Prate med andre mennesker</p> <p>2. Viktig med nettverk</p> <p>3. Jobb og kontorarbeid</p>	<p>Respondent 1:</p> <p>1. <i>Snakke med andre i løpet av dagen:</i> “95% av tiden.”</p> <p>2. “Ja, det er sjeldent jeg ikke snakker med noen. Jobben min er å prate med andre, så det gjør jeg konstant.”</p> <p>3. “Vi sitter i åpent landskap, så jeg er aldri på et lukket rom. Jeg er veldig vant til det og liker det godt. Jeg har aldri hatt et kontor. Det er samtidig helt avgjørende å ha et åpent landskap for å få gjort ting.”</p> <p>Respondent 2:</p> <p>1. <i>Snakke med andre i løpet av dagen:</i> “Mye, tipper halvparten av tiden. Jeg bruker mye tid på å snakke med folk. Det er nesten hovedjobben.”</p> <p>2. “Nei det er det jeg egentlig ikke er da. Jeg har ikke noe imot at folk har nettverk, det er praktisk hvis man har det. Jeg setter pris på at andre har det. Jeg har ikke noe problem å ta det i bruk til en viss grad.”, . “Akkurat sånn kontakt nettverksbygging og sånt syns jeg er kleint og har høy terskel for å gjøre det. Bare for at man skal få utbytte av det selv...”</p> <p>3. “...de jeg jobber tettest med så bruker mye tid på å diskutere med de.” “Det kan fort gå et par timer om dagen med å diskutere og drolle ulike ting med ny arbeidsflyt vi vil få inn...” “Bruker litt tid på å skrive”</p> <p>Respondent 3:</p>

1. Snakke med andre i løpet av dagen:

“Kanskje, halve den dagen, jeg gjør det.”

2. ”I jobbsammenheng så er det veldig mye kunder og sånn, jeg føler at det er jeg som stiller de mer sånn personlig spørsmålene kanskje. Fordi jeg syntes at det er veldig interessant hvis en kunde kommer med en idé eller har startet en bedrift..”

3. “Ja,ja, jeg synes nettverk er nøkkelen til det meste jeg. Jeg merker jo det også i bedriften så merket vi jo det at det var ikke ofte vi ringte noen og hentet inn kunder på den måten, det var kun gjennom nettverk.”

Respondent 4:

1. *Snakke med andre i løpet av arbeidsdagen:*

“50% av dagen. Nå er jeg så heldig at folk kommer til meg, også er det mye på telefon.” [...] “Det går i den forbannede mailen hele dagen så det.”

2. “Ja, ja. Fornuftig nettverk.” “...nettverk vil alltid være de folkene du jobber sammen med. Som ikke bare penger, for det får man tak i, men det er å få tak i folk som kan yte noe og som kan gjøre en jobb. Så penger er ikke bare drivkraften altså, du må ha hjelp.”

Respondent 5:

1. *Snakke med andre i løpet av arbeidsdagen:*

“Det er jo sosiale medier nå. Spørsmålet hadde vært mer rett hvis du spurte hvor mye tid jeg bruker på sosiale medier. Hvis man innbefatter det, så er jeg påkobla 16 timer om dagen.”

2. “Der er jeg dritgod. Det henger sammen med kreativitet og se muligheter i alt. Jeg henter inspirasjon i det meste. Også ser jeg i møte med mennesker at hvis A treffer F, så kan det blir eksplosjon der ute.”

Respondent 6:

1. *Snakke med andre i løpet av arbeidsdagen:*

“50% kanskje? “

1. “Det går jo i evig kok hær og det er telefoner og det er noe hele dagen, det dukker opp ting. Vi får veldig mye innspill fra andre eiendomsfolk og gjennom de prosessene der så dukker det opp ting.”

2. “Men det er jo stort sett nettverk i vår bransje da nå har jeg holdt på med eiendomsinvesteringer siden **** så ** år og da er man innom, det er ikke så mange liksom. Så man kjenner stort sett de fleste.”

Respondent 7:

1. Snakke med andre i løpet av arbeidsdagen:

	<p>“Varierer svært fra en halvtime og ofte mere. Nødvendig for å diskutere og drøfte saker, samt gi ordre og beskjeder.”</p> <p>“Det er største delen av arbeidsdagen. Minst 6 timer.”</p> <p>2. “Å knytte nettverk er å skaffe seg gode forbindelser gjennom jobben og kanskje også i sosiale sammenhenger i tilknytning til jobben.”</p>
Tema	Kategori: Idétid
Sette av tid til idéer/brainstorming	<p>Respondent 1:</p> <p>“Nei, har ikke tid”, “Det er jo en jobb som må gjøres og det må prioriteres. Det må settes på dagsorden og ryddes plass. Jeg tror det som må til er å gjøre det kult og jobbe med det, ikke at det blir en sånn tilleggsbelastning.”</p> <p>Respondent 2:</p> <p>“Ikke som et utgangspunkt, men det føler jeg blir en naturlig del av at man har en idé så forventer man at den ikke er ferdig tygd. Også tar man det opp i andre forum for å få litt innspill.”</p> <p>“Jeg tror ikke jeg blir å sette meg ned alene og liksom utvikle en idé....”</p> <p>Respondent 3:</p> <p>“.. jeg gjør det hjemme, kveldstid i sofaen, med mac’n. ...det ikke sånn at jeg sitter ikke med et worddokument som er tomt, også bare ok, hvor begynner jeg å skrive, men jeg begynner med reserach av det produktet eller den bedriften, idéene kommer av det på en måte.“</p> <p>Respondent 4:</p> <p>“Nei. Det kommer underveis. Altså idéene får du mye av å titte på konkurrenter, på hva de gjør, følg med. Da får du en del gode idéer. Følg med på hva alle andre gjør. Det kan være nok, jeg er så dum at jeg leser sånne ting. Da kommer jeg på en del idéer. “</p> <p>Respondent 5:</p> <p>“Jeg får ikke satt av spesifikt to timer om dagen til å være kreativ.”</p> <p>Respondent 6:</p> <p>“Det går jo i evig kok hær og det er telefoner og det er noe hele dagen. det dukker opp ting. Vi får veldig mye innspill fra andre eiendomsfolk og gjennom de prosessene der så dukker det opp ting. Jeg setter meg ikke ned og skal ha to timer med ja.”</p> <p>Respondent 7:</p>

	<p>“Ikke særlig rom for det. Jobben er for en stor del hendelsesstyrt men på det forebyggende feltet er det åpent for nye idéer i samarbeid med andre etater.”</p>
Tema	Tålmodighet
Vil du si tålmodighet er en viktig egenskap som leder?	<p>Respondent 1:</p> <p>“Ja, det er viktig det!”</p> <p>Respondent 2:</p> <p>“Jeg tror at både tålmodighet og utålmodig her er viktig”</p> <p>Respondent 3:</p> <p>“Jaja. Det er jo, man må være tålmodig liksom, men man også prøve å ansette folk som ikke nødvendigvis trenger å pushe tålmodighets grensen liksom. Men jeg tror det er viktigere at man holder kundene sine fornøyd, enn at man skal være tålmodig overfor ansatte.”</p> <p>“Jeg tror jeg er ganske, litt for tålmodig, faktisk. Men det er ikke nødvendigvis en god lederegenskaper det heller.”</p> <p>Respondent 4:</p> <p>“Nei, det er nok av tålmodige folk her i verden. Jo, det er nok viktig, men jeg tror det er også viktig å være utålmodig og få ting til å skje, så kan du ha tålmodige mennesker rundt deg som drar ned, altså du kan ikke bare ha urolige folk og grundere. Du må ha noen som rydder opp.”</p> <p>Respondent 5:</p> <p>“Neste spørsmål! Ikke så veldig, men jeg blir bedre og bedre. Jeg ser så mye fint det kan komme ut av å stole på folk.”</p> <p>Respondent 6:</p> <p>“Ja og nei. Tålmodighet er viktig innenfor. Jeg har ikke så mye tålmodighet, men man kan bli for tålmodig at jeg syns at tålmodighet er en viktig egenskap, men utålmodighet er også en viktig egenskap. Fordi hvis det ikke skjer noe så må man sørge for at ting skjer.”</p> <p>Respondent 7:</p> <p>“Absolutt – man bør tenke seg om to ganger før en går for hardt ut. Det gjelder vel alle også ledere.”</p> <p>“Ikke spesielt tålmodig men prøver.”</p>