

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE358E

Navn på kandidat: Victoria C. Andersen

Innovasjonsledelse – Nytt fokus på lederrollen og medarbeiderne som suksessfaktor for innovasjon

Dato: 16.05.17

Totalt antall sider: 55

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Figurliste	ii
Abstract	1
Forord	3
1. Innledning	4
1.1 Problemområde og problemstilling	6
1.2 Oppgavens videre oppbygging:	8
1.3 Innovasjonsbegrepet	9
2. Hva er innovasjonsledelse –og hvorfor er det viktig i den globale kunnskapsøkonomien? ..10	
2.1 Skifte fra tradisjonell ledelse til innovasjonsledelse.	11
2.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1:.....	16
3. Hva er idearbeid og kreativitet - på hvilken måte mottas ideer og behandles en god ide?...16	
3.1 Idéarbeid.....	17
3.1.1 Kreativitet	19
3.2 Omdømme	20
3.2.1 Ti dagers- og ti prosent innovatører	21
3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2:.....	23
4. Hvilken kompetanse bør nåtidens ledere ha for å imøtekomme dagens krav til nyskaping og fremme innovasjon i virksomheten?	24
4.1 Kunnskap.....	25
4.1.1 Kunnskap om endringsledelse	25
4.1.2 Motstand mot endring	26
4.1.3 Taktiske tiltak for reduksjon av motstand.	27
4.1.4 Delkonklusjon kunnskap	29
4.2 Fremvekst av kreative energifelt	30
4.2.1 Delkonklusjon kreative energifelt	33
4.3 Ferdigheter.....	33
4.3.1 Delkonklusjon ferdigheter	36
4.4 Holdninger og verdier	37
4.4.1 Innovasjonskultur	38
4.4.2 Delkonklusjon holdninger, verdier og innovasjonskultur	40
5. Metode - Konseptuell generalisering.....	40
6. Konklusjon	43
6.1 Svar på problemstilling	43
6.2 Teoretiske implikasjoner	46
6.3 Praktiske implikasjoner.....	47
6.4 Videre forskning	48
Litteraturliste	50

Figurliste

Figur 1: Konseptuell modell med problemstilling og forskningsspørsmål	7
Figur 2: Prinsipper og strategier for kreative energifelt	13
Figur 3: Nye regler for ledelse i/av kreative energifelt	14
Figur 4: Ti kvaliteter ved ekstraordinært idéarbeid.....	18
Figur 5: Revidert konseptuell modell.....	44
Figur 6: Ti sentrale momenter for innovasjonsledelse.....	45

Abstract

Med bakgrunn i EU-kommisjonens rapport, *Innovation Union Scoreboard* (2016), og flere norske lederes uttalelser om relativt lav innovasjonsgrad i norske virksomheter, ønsker jeg å se på hvilke faktorer som potensielt kan fremme innovasjon i virksomheter. Oppgavens formål er å komme med et bidrag til det litterære feltet *innovasjonsledelse*.

Jeg har spesielt rettet fokus mot den nye lederrollen, som innebærer å bedre kunne lede i et samfunn og marked som viser en økende turbulens, kompleksitet og usikkerhet. Tanken med oppgaven er å sette fokus på hvordan innovasjonsledelse som ledelsesdisiplin, systematisk idearbeid samt lederens samlede kompetanse, kan gi virksomheten økt verdiskaping i form av innovasjon og nyskaping. Dette utdypes videre i oppgavens tre forskningsspørsmål. I tillegg er et sentralt poeng i diskusjonen hvordan medarbeidere i større grad kan involveres i innovasjonsprosessen. For selv om Norge er kjent for høyt utdannede arbeidstakere, høy ansvarskompetanse og god omstillingsevne, påpekes det at medarbeidere ser ut til å være den viktigste, men kanskje minst utnyttede ressursen i norske virksomheter.

Jeg har derfor følgende problemstilling:

Hvordan kan dagens ledere bedre tilrettelegge for innovasjon i virksomheten, og i større grad involvere medarbeidere i dette arbeidet?

For å kunne svare på denne problemstillingen ser jeg på hvordan ledere i større grad kan organisere arbeidet med innovasjon i den daglige driften av virksomheten, på en slik måte at flere involveres i prosessen. Som regel har ansvaret for innovasjon vært gitt til en liten gruppe medarbeidere i en spesifikk avdeling i virksomheten. Denne type organisering utelukker i stor grad samarbeid om innovasjonsarbeidet på tvers av avdelinger og ansvarsområder. Tanken er at både ledere og medarbeidere i fellesskap, skaper rammer som kan fremme innovasjon.

Denne oppgaven baserer seg på andre forskeres empiri og teorier. Denne formen for oppgaveskriving kalles *konseptuell generalisering*, og den kan benyttes for å forske på et sosialt problem eller fenomen. En konseptuell modell viser sammenhengen mellom oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Mine funn indikerer at dagens ledere i stor grad sitter fast i tradisjonelle ledelses-mønstre, som kan beskrives som rigide og lite tilpasningsdyktige. Dette sett i forhold til dagens behov for ledelse i en globalisert kunnskapsøkonomi og marked. At dagens ledere i større grad må få kunnskap om innovasjonsledelse som ledelsesdisiplin, og dermed også øke bevisstheten rundt involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen. Dette vil kunne skape viktige konkurransemessige fordeler for virksomheten.

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på et 3-årig utdanningsløp i MBA ledelse ved Nord Universitet. Dette har vært tre lærerike og selvutviklende år hvor jeg har tilegnet meg mye ny og viktig kunnskap innenfor ledelsesfaget. Tre år er relativt lang tid. Gjennom denne perioden har jeg blitt kjent med mange nye og spennende mennesker, og har etablert vennskap og kontakter på tvers av kommune- og fylkesgrenser. Det har vært berikende, og gitt meg lyst til å ta fatt på nye utfordringer.

I løpet av studiet har faget innovasjonsledelse vekket min interesse og nysgjerrighet. Dette var et emne som ble gjennomført våren 2015. Rent samfunnsmessig var vi midt i oljekrisen, tusenvis av jobber ble borte “over natten”, og norske toppledere i flere bransjer begynte for alvor å diskutere hva Norge skulle leve av etter oljen. Med denne konteksten ble det et naturlig valg for meg å velge fordypning innenfor emnet innovasjonsledelse. Innovasjon og nyskaping ble brått et svært dagsaktuelt tema. I jobben min som lærer ser jeg også et større fokus på fag som bygger opp under både kreativitet og innovasjon. Tanken om at samfunnet er avhengig av kreative og innovative samfunnsborgere som omsetter ideer til nye produkter og virksomheter ser ut til å bre om seg.

Arbeidet med masteroppgaven har tidvis følt både overveldende og altoppslukende, spesielt siden dette arbeidet har gått parallelt med jobb og livet ellers. En stor takk rettes derfor til familie og venner som har vist støtte i perioder med motgang. Middagsinvitasjoner, sosialt samvær, faglige diskusjoner, korrekturlesing, hjelp og råd er bare noen av bidragene derfra. Disse gode menneskene har hjulpet meg over “kneika” flere ganger.

Jeg vil også rette en stor takk til min inspirerende og dyktige veileder Jon-Arild Johannessen. Han har bistått med både gode samtaler og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet med oppgaven. Det har vært et givende samarbeid.

Med stor lettelse, glede og stolthet er herved punktum satt, og innlevering av masteroppgaven et faktum.

God lesning!

Victoria C. Andersen.

1. Innledning

Innovasjon er for viktig til at det kun skal drives med av noen få produktutviklere, vi må begynne å involvere alle medarbeiderne. Dette hevder Anthony Kallevig, utredningsleder i LO¹. Den norske arbeidslivsmodellen er godt kjent utover egne landegrenser fordi den kjennetegnes av høyt utdannede arbeidstakere, godt samarbeidsmiljø, høy ansvarskompetanse og god omstillingsevne. Likevel hevdes det fra flere hold at det er for lite medarbeiderdrevet innovasjon rundt på arbeidsplassen.

Hvert år gir EU-kommisjonen ut *Innovation Union Scoreboard*². Dette er en rapport som måler innovasjonsevnen til EUs medlemsland og assosierte land som Norge. Også her blir det påpekt at Norge ansees som moderate innovatører. Dette er den nest nederste kategorien, og hver gang rapporten publiseres oppstår det en debatt om hva vi gjør galt i Norge.

Denne oppgaven har som hensikt å se nærmere på hvilke faktorer som kan være med å fremme innovasjon i virksomheter. Her er faktorene som spiller inn mange og komplekse. Eksempelvis kan vi snakke om eksterne faktorer, som tilgang til kapital, infrastruktur eller nasjonal politikk. På den andre siden har man de interne faktorene, som den enkeltes leder og arbeidstakers kompetanse, og de materielle og maskinelle ressursene som er tilgjengelige. Det er disse interne faktorene jeg vil se nærmere på for å belyse hvilken betydning de kan ha for å fremme innovasjon.

Norge har siden begynnelsen av 70-tallet, og starten på oljeeventyret, kunne levd et relativt bekymringsfritt liv med hensyn til blomstring av nasjonal økonomi og fremgang. De siste par år, etter svingningen i oljemarkedet, har man imidlertid begynt å spørre seg - hva skal Norge leve av etter oljen? Overgangen fra industrisamfunnet til det globaliserte kunnskapssamfunnet gjør at kravet til nyskaping og innovasjon, blir avgjørende for flere områder i samfunnet. Eksempelvis med hensyn til fortsatt økonomisk vekst, men også med tanke på utvikling av nye arbeidsplasser, konkurransevne og generell samfunnsutvikling. Dette støttes også av Voigt og Brem som sier "innovation is not only an important factor for economic progress, but also an essential element in the competition of companies and nations in general" (Voigt

¹ <http://www.innomag.no/savner-innovasjonsledelse-i-norske-bedrifter/> (Hentet 7. september 2016)

² <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17850> (Hentet 7. september 2016)

og Brem 2008:5). Temaet om hva som skal til for å skape og fremme innovasjon i norske organisasjoner, er med andre ord et viktig og dagsaktuelt tema.

Det finnes allerede mye forskning på fagfeltet innovasjon, men utvalget er tynnere når det gjelder forskning som kombinerer *innovasjon* og *lederskap*. I innledningen til boken *innovative organisasjoner - fra ide til faktura* påpeker Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) at vi trenger en ny type ledere og en ny type forståelse av lederskap til å forløse kreativitet og fremme verdiskaping. Hvor ledelse primært har blitt sett på som en person i en formell lederposisjon, hvis oppgave har vært å føre virksomheten mot oppsatte mål, er behovet for ledelse annerledes i dagens globaliserte kunnskapssamfunn. Hill m.fl. (2014) trekker også frem i sin artikkel *Collective Genius*, at dagens samfunn krever en annen type ledelse for å fremme innovasjon, enn den tradisjonelle forståelsen for lederskap. Fokuset for lederne må flyttes fra å sette mål, lage planer, fordele ansvar, jobbe gjennom stegene for så til slutt og analysere om målet ble nådd. Slik type ledelse mener Hill m.fl. tar livet av innovasjon. Innenfor ledelse av innovasjon mener de at lederne må klare å trekke ut og tilrettelegg for veksten av de gode ideene, og vite hvordan disse kan støttes og videreutvikles.

1.1 Problemområde og problemstilling

I en tid hvor innovasjon og ikke minst evne til innovasjon betyr mer enn noensinne, så er det særlig interessant å se på hvordan dagens ledere imøtekommer dette kravet. Mangel på innovasjon kan få store økonomiske konsekvenser og kan være en avgjørende faktor for virksomhetens evne til overlevelse i et hardt konkurranseutsatt marked, og i en global økonomi.

I artikkelen *Savner innovasjonsledelse i norske bedrifter* av Monica Michelsen, kommenterer utredningsleder i LO Anthony Kallevig, at innovasjon krever kunnskap, og at man trenger klare strategiske prioriteringer som omsettes i operative handlinger. Det må bygges kreative kulturer som igjen kan skape nye vekstmuligheter og mer interessante arbeidsplasser. Videre understreker han at god ledelse er en forutsetning for innovasjon³.

Innovasjonsledere skal ifølge litteraturen kunne ta i bruk og utnytte det kreative potensialet som ligger i virksomheten. De er personer i en virksomhet som ser et behov, internt eller eksternt, og som har kunnskaper til å sette i gang tiltak som kan avhjelpe situasjonen (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:168). Det er ikke et krav at innovasjonsledere er personer som er ansatt i formelle lederstillinger, men de kan være det. Schumpeter definerer entreprenører som “any manager or decisionmaker who innovates” (Allen 1991: 104).

Gjennom blant annet uttalelsene til Kallevig, men også EU-kommisjonens måling av Norges innovasjonsevne; kan man da anta at norske ledere ikke er gode nok innovasjonsledere? Er man låst fast i den tradisjonelle formen for ledelse som i stor grad handler om å føre virksomheten mot oppsatte mål? Finnes det ikke kultur eller kunnskap for involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosessen? Er mangel på kunnskap om innovasjonsledelse det som holder oss igjen?

På bakgrunn av disse antakelsene har jeg utformet følgende problemstilling:

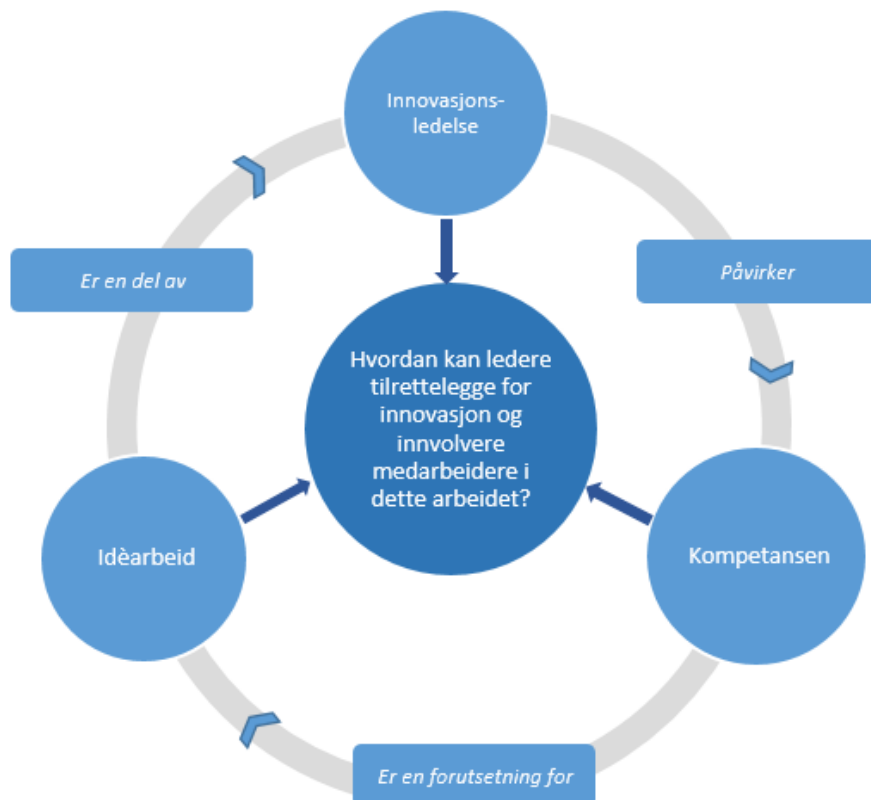
Hvordan kan dagens ledere bedre tilrettelegge for innovasjon i virksomheten, og i større grad involvere medarbeidere i dette arbeidet?

³ <http://www.innomag.no/savner-innovasjonsledelse-i-norske-bedrifter/> (Hentet 21. september 2016)

Da denne oppgaven primært vil se på litteratur innenfor innovasjonsledelse og hvilke faktorer som spesielt er viktige for å fremme innovasjon, har jeg utformet ytterligere tre forskningsspørsmål/delspørsmål.

1. *Hva er innovasjonsledelse - og hvorfor er det viktig i den globale kunnskapsøkonomien?*
2. *Hva er idearbeid og kreativitet - på hvilken måte mottas og behandles en god ide?*
3. *Hvilken kompetanse bør nåtidens ledere ha for å imøtekomme dagens krav til nyskaping og fremme innovasjon i virksomheten?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil være grunnlaget for den videre litteraturgjennomgangen, diskusjonen og metodevalget. Under har jeg presentert en konseptuell modell som viser sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene.



Figur 1: Konseptuell modell med problemstilling og forskningsspørsmål

1.2 Oppgavens videre oppbygging:

Når fokus i denne oppgaven er å etablere hva som kan fremme innovasjon i en virksomhet, så er det naturlig at man søker å forstå hva som ligger både i begrepene *innovasjon* og *ledelse*.

Dette forsøker jeg å gjøre ved å definere og diskutere innovasjonsbegrepet i første del av oppgaven.

Videre er det av betydning og få på plass hva som menes med *innovasjonsledelse* og hvorfor denne typen ledelse kan være mer hensiktsmessig enn tradisjonell ledelse. Det hevdes at det bare på begrepet ledelse finnes over 350 definisjoner på hva ledelse er. Det finnes svært mange teorier om ledelse, og ledelsesforskningen er i stadig endring. Mye er knyttet til de nye utfordringene dagens virksomheter og organisasjoner står ovenfor. Når fokuset i denne oppgaven omhandler hvordan innovasjon kan fremmes, så er en naturlig avgrensning at jeg først og fremst vil forholde meg til litteratur som omhandler innovasjonsledelse. Hva innovasjonsledelse er, og hvilken betydning denne type ledelse kan ha for å fremme innovasjon, drøftes i oppgavens første forskningsspørsmål.

I oppgavens andre forskningsspørsmål diskuteres viktigheten av idearbeid og tilrettelegging for kreativitet i virksomheten. Her ligger fokus på hvordan ledere og ledelsen møter sine medarbeidere i dette arbeidet. For å diskutere dette har jeg trukket frem Arne Carlsens bok *Idea Work* (2012) som gjennom sin forskning har kommet frem til noen fellestrekk til hvordan gode ideer skapes og kreativitet utvikles. Dette holdes opp mot det Johannessen m.fl. (2013) sier om viktigheten av ideutvikling og hvordan dette rent praktisk kan tilrettelegges for i virksomheter.

Det siste, og lengste forskningsspørsmålet, omhandler hvilken kompetanse dagens ledere bør ha for å kunne fremme innovasjon. I dette forskningsspørsmålet ligger det en antakelse om at en som leder må favne bredere enn å bare være opptatt av produksjon, effektivitet og å nå formelle mål. Det er i stor grad kunnskapsmedarbeidere som skal ledes, og disse må både sees og høres på andre måter enn før. Det stilles derfor større krav til lederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger/verdier. Temaer som diskuteres her er, kunnskap om endringsprosesser og motstand, samt det å kunne skape kreative energifelt i virksomheten. Personlige ferdigheter som tillit, tålmodighet og kommunikasjon trekkes frem, samtidig som også holdninger og verdier i forhold til utvikling av en positiv innovasjonskultur i virksomheten, drøftes.

Der det er behov har jeg forklart begreper innledningsvis i hvert forskningsspørsmål. Videre har jeg drøftet og diskutert forskningsspørsmålene opp mot funnene i litteraturen før jeg etter hvert forskningsspørsmål har skrevet en delkonklusjon.

I metodedelen gjøre jeg greie for valg av metode, og sier noe om hva som ligger i metoden konseptuell generalisering. Her benyttes artikkelen *Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systemic viewpont* (2015) av Andriaenssen og Johannessen.

Avslutningsvis presenterer jeg arbeidet i en firedelt konklusjon. Først del legger frem svaret på problemstillingen, andre del sier noe om de teoretiske implikasjonene og tredje del ser på de praktiske implikasjonene. Siste del av konklusjonene skisserer opp noen tema for videre arbeid og forskningen innenfor området.

1.3 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon blir mye omtalt både i media og i næringslivet, men forståelsen av hva begrepet innebærer ser ut til å skifte en del. Ifølge Gjelsvik (2007) så stammer begrepet opprinnelig i fra det latinske ordet “innovare” som betyr “å lage noe nytt” (Gjelsvik 2007: 39). Innovasjon forklares også som en prosess som utnytter muligheter til nye ideer, og setter disse ut i livet og praksis. Det handler om å kunne tenke “utenfor boksen” og kombinere gode ideer med motiverte medarbeidere samt, finne ut av hva forbrukere eller markedet vil ha (Tidd, Bessant og Pavitt 2005:66). Innovasjon omhandler med andre ord ikke bare nye produkter, som kanskje er den alminnelige forståelsen av begrepet, men også prosesser, systemer, tjenester osv. som skaper merverdi for brukeren.

Det har også blitt mer vanlig å dele innovasjon inn i flere kategorier. Eksempelvis har vi institusjonelle innovasjoner som omhandler kulturelle, politiske og sosiale innovasjoner, mens økonomiske innovasjoner innebærer organisatoriske, service og materielle innovasjoner (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:126). Videre kan man skille mellom inkrementelle og radikale innovasjoner. Gjelsvik (2007) omtaler de radikale innovasjonene som innovasjoner som har å gjøre med utvikling av nye forretningsområder, endrede forretningsmodeller eller nye produktlinjer basert på nye ideer, konsepter eller teknologier (Gjelsvik 2007:46). Johannessen m.fl. (2013) understreker at de radikale innovasjonene oppleves som nytt for

dem som tar dem i bruk i systemet, eller som systemet bringer ut til omverdenen (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:150).

De inkrementelle innovasjonene handler i større grad om kostnads- eller funksjonsforbedringer, eller utvidet antall produktvarianter (Gjelsvik 2007:42). Det er i hovedsak snakk om forbedring av egenskapene til allerede eksisterende produkter/systemer. Johannessen m.fl. beskriver de inkrementelle innovasjonene som de små skritt som oppfattes som nye for den eller de som tar dem i bruk (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:150).

2. Hva er innovasjonsledelse –og hvorfor er det viktig i den globale kunnskapsøkonomien?

Innenfor fagfeltet *ledelse* finnes det et hav av både forskning og litteratur. Bare i løpet av de siste tiårene har det vært en enorm økning i antall publikasjoner om ledelse, men tross i dette, har det vist seg vanskelig å definere begrepet *ledelse*. Det hevdes at det finnes over 350 definisjoner på hva ledelse er, og det sier litt om hvor stort ledelsesfaget faktisk er. Årsaken til at det eksisterer så mange ulike definisjoner på hva ledelse er, kan være at de ulike forskerne definerer begrepet ut fra hva de selv legger vekt på i sin forskning. Eksempelvis kan fokuset være atferd, påvirkning, mening, visjon eller mål, og på bakgrunn av så forskjellige innfallsvinkler, kan det være vanskelig å trekke ut én definisjon på hva ledelse er.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at selv om det finnes mange definisjoner på hva ledelse er, så har man etterhvert utviklet en enighet om at *ledelse er en spesiell type atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd* (Jacobsen og Thorsvik 2013:416). Når ledelse da skjer innenfor rammene av en organisasjon, så er hensikten med ledelse å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til mer ytelse og få dem til å trives i arbeidet. I følge Jacobsen og Thorsvik drar den ovenfor nevnte definisjonen på ledelse, veksler på spesielt tre forhold:

- 1) Ledelse foregår ikke i isolasjon fra andre, men er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. Siden ledelse er et sett handlinger, så kan disse også utøves av personer som ikke sitter i formelle lederstillinger. Ved denne oppfattelsen av ledelse, så kan man se at fokuset på de personlige egenskapene til en leder blir lite vektlagt.

Dette er et tema som til stadig er oppe til diskusjon, men som jeg her ikke går videre på.

- 2) Ledelse har også til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Da blir også ledelse knyttet til evnen til påvirkning, og hvordan ledere ved hjelp av blant annet sin samhandlingskompetanse, kan skape ønsket atferd hos sine medarbeidere. Evne til kommunikasjon, relasjonsbygging og motivasjon er sentrale momenter her.
- 3) Til slutt så skal ledelse bidra til at organisasjonen når sine mål.

Yukl poengterer i sin bok *Leadership in organizations* (2013), at det viktigste er ikke nødvendigvis å finne en eksakt og universell definisjon på hva ledelse er. Det sentrale er ifølge Yukl, at den definisjonen som velges er medvirkende til å utvide vår forståelse av ledelse (Yukl 2013:36). Som fellestrekk peker også Yukl på at de fleste definisjoner inneholder en antakelse om at ledelse innebærer en prosess som skal forenkle den kollektive innsatsen mot et skissert mål.

2.1 Skifte fra tradisjonell ledelse til innovasjonsledelse.

Det som skiller “tradisjonell” ledelse fra *innovasjonsledelse* er et større fokus på at virksomheten må skape sitt eget marked og sin egen framtid, uten å måtte tilpasse seg situasjoner andre har skapt. Det å bare skal lede virksomhetens ansatte mot bestemte mål blir en type ledelse som nødvendigvis ikke stimulerer evnen til innovasjon i virksomheten. De “nye” lederne må utvikles på tvers av funksjoner og nivå i virksomheten, og flere må involveres. Den globale kunnskapsøkonomien setter noen nye rammer innenfor *ledelse*, og det blir særlig viktig at virksomheter klarer å ta i bruk det kreative mangfoldet som ligger rundt om i organisasjonen.

Entreprenørielle handlinger må fremmes, og kreative energifelt må skapes. Den entreprenørielle handlingen har til hensikt å endre noe for så å skape noe nytt. Drucker (1985) viser også til at entreprenørene er de som alltid leter etter en endring, responderer på den, og bruker den som en mulighet til å skape noe nytt (Drucker 1985: 28). Et viktig poeng her er å understreke at *entreprenørene* trenger ikke være eieren av virksomheten, investoren eller lederen av en gitt avdeling, men kan være, og er ofte, en arbeidstaker som “oppdager” eller ser behovet for forandring. Johannessen m.fl. beskriver entreprenøren som “den som tar utgangspunkt i sine grunnleggende erfaringer, sin praksis og sine kunnskaper, og handler deretter (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:48). Det ligger med andre ord ikke en

begrensning i definisjonen av entreprenør som ekskluderer de vanlige arbeidstakerne. Dette understrekes også av Drucker som sier at “entrepreneurship is thus a distinct feature whether of an individual or an institution (Drucker 1985:25).

I tillegg til å kunne fremme entreprenørielle handlinger, så er evnen til å oppdage og stimulering kreative energifelt i virksomheten sentral innen innovasjonsledelse. I følge Johannessen mfl. så er “kreative energifelt de stedene i organisasjonen hvor kreativitet, engasjement, initiativ og resultater blomstrer (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:24). Det er her, på disse stedene, man stiller spørsmål til hvor nødvendige og fornuftige eksisterende strukturer, prosesser og metoder er. Her forgår det kontinuerlige kreative destruksjonsprosesser. Disse prosessene viser tilbake på Schumpeters begrep “creative destruction”. Dette innebærer at noe destrueres og noe annet vokser fram som følge av den entreprenørielle handlingen. Resultatet av denne destruksjonen er verdiskaping for virksomheten (Johannessen m.fl. ,2013; Drucker, 1985; Gjelsvik, 2007). Gratton (2007) viser i sin forskning til såkalte “Hot Spots” i virksomheten. Dette er også energifelt som kan gi ny næring til innovasjon. I disse energifeltene diskuterer man nye måter å løse gamle problemer på, samt at man ser på nye muligheter for å løse opp gamle og fastlåste systemer og strukturer, som ikke lengre gir det resultatet eller verdiskapingen som man ønsker (Gratton 2005: 5). Å involvere medarbeidere og ikke bare ledere i denne diskusjonen, vil kunne bidra til at flere gode ideer kommer på bordet samt nære og trigge kreativitet.

Å lede i kreative energifelt eller “Hot Spots”, er utfordrende med tanke på hvordan man som leder skal kunne forløse den kreativiteten som eksisterer på ulike plan og nivåer i virksomheten. De kreative energifeltene i virksomheten består som regel av kreative individer som drives av indre motivasjon, nysgjerrighet, ønske om å skape noe unikt, men også kanskje en frykt for ikke å strekke til. Lederens rolle er her sentral, for uansett hva som driver den enkelte medarbeider, så er det viktig at han eller hun får støtte og oppmerksomhet for å kunne utvikle det innovativt nye. Det er dette innovativt nye som til slutt kan føre til viktig verdiskaping for virksomheten som helhet.

Isaksen og Tidd (2006) skriver i sin bok *Meeting the Innovation Challenge*, at innovasjon “has been concerned primarily with the organizational processes and tools necessary to translate ideas into new processes, products, services or businesses (Isaksen og Tidd 2006: 53-54). Utfordringen er imidlertid ledelse av disse innovasjonsprosessene. Det å lede i de

kreative energifeltene stiller krav til at man som leder klarer å forankre disse prosessene både på individ og gruppenivå. Johannessen m.fl. (2013) peker på noen strategier og prinsipper som er avgjørende for at kreative medarbeidere skal kunne fremme innovasjon i grupper og team. Det er på mange måter ledelsens oppgave å bygge inn disse prinsippene i virksomheten.

Det første prinsippet er koblet til individnivå, og dette prinsippet sier at kreativitet er avhengig av organisatoriske klimaet. Dette klimaet er knyttet til atferdsmessige endringer og “communities of purpose”. Det andre prinsippet er koblet til gruppenivå. Dette prinsippet påpeker at ledelsen må fremme systemisk kreativitet. Dette prinsippet henger sammen med unikhhet og systemisk handling. Det siste prinsippet er koblet til organisasjonsnivået. Dette prinsippet understreker at det er virksomheten som helhet som må opprettholde kreativitets trykket (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:26). Den følgende figuren synliggjør både prinsipper og strategier for kreative energifelt.

Størrelser→ Nivå	Prinsipp	Strategi
Individ	P1: Kreativitet er avhengig av det organisatoriske klimaet	<ul style="list-style-type: none"> ● Atferdsmessige endringer ● “Communities of purpose”
Gruppe	P2: Ledelsen må fremme systematisk kreativitet	<ul style="list-style-type: none"> ● Unikhhet ● Systemisk handling
Organisasjon	P3: Organisasjonen som helhet må opprettholde kreativitets-trykket	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovativt lederskap

Figur 2: Prinsipper og strategier for kreative energifelt (Hentet fra Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:26)

Gratton (2007) hevder at de gamle ledelsesstrukturene med kommando og kontroll, vil være til ingen nytte i etableringen av kreative energifelt (Hot Spots). Ved en slik type ledelse risikerer man heller å kvele deres oppblussing. Gratton (2007) har i sin forskning kommet fram til at lederne har en svært viktig rolle i fremveksten av kreative energifelt. Deres rolle her er blant annet å stille spørsmål, bygge nettverk, finne muligheter fremfor begrensninger, og vise støtte og engasjement til de medarbeiderne som tar initiativ til å skape noe nytt (Gratton 2007: 137). En slik tankegang støttes også av Johannessen m.fl. (2013), som

understreker at de formelle ledernes jobb i etableringen av kreative energifelt, er å skape omgivelser som har de forutsetningene som kreative energifelt krever (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:44). Det er ikke slik at innovasjonslederen nødvendigvis har en klar teori om utviklingen av kreative energifelt. I de fleste tilfeller kan de bare ha en vag idé om det som skal komme ut av det de setter i gang. Prøving og feiling er en stor del av denne prosessen.

Videre peker Gratton (2007) på at den virkelige utfordringen for dagens ledere er hvordan de vil takle overgangen til en ny type ledelse. Flere opplever at de kommer til et vendepunkt når de ser at det som har fungert godt i alle år, ikke lenger fungerer i dagens økonomiske landskap. Gratton (2007) har utarbeidet en figur som viser hvordan ledere må manøvrere seg bort fra den tradisjonelle formen for ledelse, og mot innovasjonsledelse, for at kreative energifelt skal kunne oppstå og bidra til verdiskaping i virksomheten.

Gamle regler regler	Hot Spot
Produktivitet →	Innovasjon
Leder som kontrollør →	Leder som inspirator
Styrt og kontrollert →	Spirende og frivillig
Tidsplaner →	Tidsløshet
“Best practice” →	Særegent
Individualisme →	Relasjoner og nettverk
Begrensede områder →	Grenseløshet
Regler og prosedyrer →	Engasjement
Direktiver →	Målrettede samtaler

Figur 3: Nye regler for ledelse i/av kreative energifelt (basert på Gratton 2007 sin fremstilling av «Points of inflection in organizations, shifting from old rules to new rules» (Gratton 2007:145)

Det første settet med “regler” i denne figuren illustrerer på mange måter hvordan ledelse har vært utøvd det siste århundret. Dette er på mange måter “lærebok” -standarden for ledelse av medarbeidere i organisasjoner. Det er heller ikke å komme bort i fra at disse reglene har fungert bra i mange bedrifter, virksomheter og organisasjoner, og at det nettopp på grunn av denne måten å utøve ledelse på, at mange har nådd sitt potensiale. Innenfor denne tradisjonelle formen for ledelse, har det å følge gitte planer, styre etter fastlåste regler, prosedyrer og direktiver, samt bruke ressurser på å implementering av “best practice” (“benchmarking”) fra andre virksomheter, vært hovedfokus. Gratton (2007) understreker at utfordringen med å lede etter disse prinsippene, er at de er lite tilpasningsdyktige i den komplekse globale utviklingen vi nå befinner oss i. Det blir også vanskelig å imøtekomme kravet til innovasjon med disse “rigide” reglene (Gratton 2007:144).

For å komme over i andre enden av fig. 2, så vil det kreves mye av lederne. Målet med de “nye” reglene er at virksomheten skal kunne gå videre fra inkrementell produktforbedring til mer innovasjon gjennom nye kombinasjoner. Lederens rolle vil omhandle mindre kontrollering og styring, men mer å tenne en gnist hos sine medarbeidere. Der faste rammer og timeplaner har vært dominerende, blir der nå et spørsmål om å kunne løse opp, gi mer tid og finne en flyt. Fokuset på enkeltindivider flyttes over til fokus på grupper av mennesker, og bygging av gode relasjoner og nettverk blir viktigere enn å heie fram en og en. Engasjement og samtaler får også mer plass enn faste prosedyrer og gjøremåter.

Innovasjonsledelse krever et annet sett med regler enn det som har vært dominerende i den tradisjonelle formen for ledelse. De nye reglene utfordrer måten ledere tenker på i forhold til både organisering, ansvarsfordeling, involvering og verdiskaping. Å desentralisere beslutningsprosesser kan være nyttig. Det vil si å gi større beslutningsmyndighet til førstelinjen ved å flytte beslutningsmyndighet fra toppen og ned i organisasjonen til de som er i direkte kontakt med kunden, leverandøren og andre interessenter. Dette kan være avgjørende for å utvikle, forsterke og spre kreative energifelt. For å kunne opprettholde kreative energifelt er det også vesentlig med god informasjonsflyt fra toppen og ned i virksomheten, og det kan trykket på førstelinjefokus være med på å stimulere. Mauzy og Harriman (2003) understreker følgende informasjonsprinsipp: “Lacking proper information, creativity loses effectiveness (Mauzy og Harriman 2003:184).

Det fremgår imidlertid av litteraturen, at Hot Spots og kreative energifelt ikke er noe ledelsen verken kan “bestille” eller tvinge frem i virksomheten (Johannessen m.fl., 2013; Gratton, 2007). Det må heller fokuseres på tilrettelegging fra ledelsens side, i form av å skape et type miljø og klima i organisasjonen som kan fremme innovasjon og kreativitet. Da må kunnskap om innovativt lederskap få større plass siden det grunnleggende problemet i de fleste av dagens virksomheter, er at det finnes liten grad av innovativt lederskap (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:27). Mauzy og Harriman sier det slik: “Too few leaders ask and expect creativity of their employees: too few leaders provide the climate in which creativity can flourish (Mauzy og Harriman 2003:101). Ideen om at energi og kreativitet kan tenkes og skapes, er ifølge Gratton (2007), en forutsetning for at kreative energifelt eller Hot Spots kan vokse frem i virksomheten (Gratton 2007:145).

2.2 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1:

Det fremkommer av drøftingen i forskningsspørsmål én, at dersom det å gjøre mer av det samme, ikke gir noen verdiskaping, så må gamle regler og strukturer forlates slik at man gir plass til innovasjon og utvikling. Det å reagere på endringer i omverdenen med å benytte strategier som har fungert godt tidligere, vil ikke bare være utilstrekkelig, det vil også kunne føre til at virksomheter som har et godt omdømme, og som er kjent for høy grad av produktivitet og effektivitet, vil kunne mislykkes (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:25). Her kan Facit AB nevnes som et eksempel. Dette svenske selskapet produserte mekaniske regnemaskiner og hadde i 1970 14000 ansatte på verdensbasis. I 1971 introduserte japanerne digitale regnemaskiner mens Facit AB fortsatt med det de var gode på, å produsere mekaniske regnemaskiner. Resultatet ble at de gikk dundrende konkurs.

3. Hva er idearbeid og kreativitet - på hvilken måte mottas ideer og behandles en god ide?

Dersom innovasjon skal kunne brukes som et strategisk verktøy, som en bedrift eller virksomhet skal kunne benytte for å oppnå varige konkurransefordeler, så må den være på tåhev overfor nye ideer og endringer. Hammels innovasjonslov sier imidlertid at kun én av tusen ideer har i seg et innovativt markedspotensial (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:106). Drucker (1985) konstaterer også at “bright ideas” er den mest risikable og minst suksessfulle kilden til innovasjon. Ikke mer enn kanskje én av 100 patenterte ideer har nok potensiale i seg til å tjene inn utviklingskostnadene og patent avgiftene man har hatt i

prosessen. En langt mindre andel, kanskje så lavt som én av 500, tjener noen penger utover det å dekke utgiftene de har hatt (Drucker 1985:130). Det er med andre ord små marginer for at alle nye ideer vil føre til innovasjon. Når det er sagt så er imidlertid kreative ideer helt avgjørende for utviklingen av nye løsninger, systemer og aktiviteter i dagens kunnskapssamfunn.

Arne Carlsen som er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI har ledet et team av norske og internasjonale forskere for å finne ut av hva som skal til for å skape fremragende ideer. Studiet er gjennomført i seks svært ulike organisasjoner; Snøhetta, Statoil, Advokatfirmaet Thommessen, Thompson Reuters Point Carbon, SpareBank 1 og Aftenpostens A-magasinet. Gjennom fire år med til sammen over 200 dybdeintervjuer, 500 timers observasjon og mange workshops, har forskerne kommet frem til noen fellestrekk i arbeidet med kreativitet og fremragende ideer. Disse er presentert i boken *Idea Work* fra 2012. Problemet med tidligere forskning, mener Carlsen, er at hva folk faktisk gjør når de er kreative og arbeider med ideer, har en tendens til å forsvinne i gjennomsnitt, statistikker og antatt samvarians mellom variabler som er tynt beskrevet. Det er alt for lite kunnskap om de konkrete prosessene i kollektiv kreativitet.

3.1 Idéarbeid

I boken *Idea Work* (2012) så omtales idéarbeid som alle de tingene folk gjør sammen når de arbeider med ideer. Med andre ord er det snakk om aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere og kommunisere ideer i organisasjoner (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:13). Som poengtert tidligere i oppgaven, så er idearbeid i organisasjoner helt sentralt i forhold til å kunne skape verdier og opprettholde langsiktig konkurransevne. Carlsen mfl. (2012) understreker at de i sin forskning ikke snakker om hvilket som helst idéarbeid, men har fokus på kraftfulle, ekstraordinære ideer som skaper særlig stor verdi. I arbeidet med å identifisere ekstraordinært idéarbeid i de seks ulike virksomhetene, har Carlsen kommet frem til at de følgende 10 kvalitetene er spesielt viktige, og at disse til sammen utgjør et språk for å snakke om idéarbeid i organisasjoner:

Navn på kvalitet	Definisjon
<i>Propping</i>	Praksis hvor man med stor omhu forbereder, bygger, revitaliserer og deler kunnskap på en måte som maksimaliserer potensialet for effektiv bruk i de skapende øyeblikk.
<i>Zoome ut</i>	Å bevege seg fra detaljnivå og analyser av enkeltdeler til å se det større bildet, tenke helhet og se brede sammenhenger, forklaringer og strategier.
<i>Undring</i>	Den sanselige erfaringen av å være i et mysterium, en kombinasjon av å føle forundring eller beundring og være engasjert i lidenskapelig søk. Undring underbygger all forestillingsevne, empati og dyp interesse for noe utenfor en selv.
<i>Drama</i>	Å kalle folk til dyst – til kamper, mysterier, misjonsgjerninger, katedralbygging, skattejakt eller å gjøre en forskjell for andre enkeltpersoner – på måter som aktiverer det ypperste av det en kan og higer etter. Hvorfor kommer vi på jobb her? Hva står på spill?
<i>Veivisning</i>	Praksis for å vise vei inn i ukjent territorium, gjennom å skape felles barrierebrytende forestillinger, kultivere et mulighetsskapende språk, håndtere feil og sette mot i andre.
<i>Gjøre det fysisk</i>	Arbeidsformer som innebærer at man fjerner seg fra ensidig avhengighet til elektroniske medier og tar på ideer, skisserer og materialiserer ideer i konkrete gjenstander og beveger seg alene eller sammen under idéarbeidet.
<i>Prototyping</i>	En arbeidsform der man hurtig produserer, tester og forbedrer halvferdige ideer og utfordrer løsningsrommet, slik at ideer blir delt og styrket i en tidlig fase.
<i>Frigjørende latter</i>	Prosesser for energigivende samskaping gjennom hverdagslig spøk, uhøytidelig kappestrid, små former for lek og humor som bygger sosiale bånd, opphever begrensninger i tenkning og oppmuntrer til originale kombinasjoner av kunnskap.
<i>Skapende motstand</i>	Å bruke tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre ideer, og ikke som støy som man søker å unngå
<i>Punk</i>	Bruk av fändenivoldskhet og direkte, selvinitiert handling for å mobilisere mot det etablerte (sannheter, praksis, autoriteter), åpne opp og realisere ideer med høy originalitet og verdi.

Fig. 4: Ti kvaliteter ved ekstraordinært idéarbeid (Hentet fra Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:18-19)

Carlsen m.fl. (2012) presiserer at det ikke her er snakk om forskjellige praksiser eller metoder som uten videre kan innhentes og implementeres i egen organisasjon eller virksomhet. Det er heller det at de gjennom sin forskning, har funnet kvaliteter eller trekk i de ulike praksisene som enten alene eller i fellesskap med andre trekk, kan resultere i ekstraordinært idéarbeid. Det vil si idéarbeid som skaper stor verdi for virksomheten. I boken *Idea Work* (2012) skriver Carlsen m.fl. at “ekstraordinært idéarbeid handler ikke om å gjøre én av disse tingene bra, men om å mestre mange ferdigheter samtidig” (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:19). Det er evnen til å forene motstridende ferdigheter som får idéarbeidet til å svinge.

Ideer påstås og ikke bare være konsepter eller mentale inntrykk, med de er en form for væren - måter å være i verden på. En idéns klarhet og styrke kommer først frem når vi bruker produktet av idéarbeidet til å gjøre noe konkret eller forsøke å løse et aktuelt problem. Ideer, enten det er snakk om nye prosesser, systemer, tjenester eller et produkt, må gjøre en forskjell i en eller annen praktisk setting for at man skal kunne betrakte den som god (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012:22).

3.1.1 Kreativitet

Kreativitet er hos Skogen (2006) definert som “enhver handling, idé, eller produkt som forandrer et eksisterende domene, eller som transformerer et eksisterende domene til noe nytt” (Skogen 2006:90). Det kan i mange virksomheter og organisasjoner finnes kreative medarbeidere, men det vil ikke si det samme som om de er innovative. Innovative blir de først dersom de enten alene, eller i fellesskap med andre, bidrar til en reell verdiskaping (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:174). Kreativitet og nye ideer er heller ikke noe som bare er tillagt kreative genier. En slik tankegang er i bestefall en myte eller en romantisering av kreative prosesser. Det viser seg i ulik forskning at alle kan lære seg å bli mer kreative. Tidd mfl. (2005) beskriver det slik: “Whilst individuals may differ in terms of their preferred creative style, there is strong evidence to support the view that everyone has the latent capability for creative problem-solving” (Tidd, Bessant og Pavitt 2005:92). Det som imidlertid kan påvirke denne evnen til å være/tenke kreativt er miljøet man oppholder seg i.

Kreativitet er ikke det samme som innovasjon. Johannessen m.fl. (2013) påstår at kreativitet og innovasjon er to distinkt forskjellige ting. Det er innovasjon som forretningsprosess som transformerer kreativitet til innovasjon. Det er prosessen her som skal sørge for overgangen mellom idé til faktura. Kreativitet er en forutsetning for innovasjon, men

innovasjonsprosessen på sin side påvirker også i sin tur den kreative prosessen. Kreativitet og innovasjon er derfor to distinkte, men integrerte prosesser (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:40). Tidd m.fl. (2005) sier det slik: "The key point is that innovation moves from a collection of ideas, conscious or unconscious, to some physical reality (Tidd, Bessant og Pavitt 2005:92). Altså er det prosessen fra ideen til en realitets føring som kan resultere i innovasjon og verdiskaping, og det er denne som er sentral.

Så hvordan kan en virksomhet øke sin innovasjonsgrad ved hjelp av at flere medarbeidere deltar i utviklingen av nye ideer? For å kunne si noe mer om dette, er det av betydning og først understreke noen ting som innovasjonslitteraturen legger vekt på i forhold til å fremme innovasjon. Eksempelvis så antas det at lederens kommunikasjonsferdigheter har betydning for å selge inn innovasjoner til alle i virksomheten. Videre antas det at også lederens kunnskapsnivå om innovasjon og den konteksten som innovasjon skal utvikles i, har mye å si for både utviklingen av innovasjoner og gjennomføringen av dem. Lederens egen involvering i innovasjonsprosjektet/prosessen har også betydning for både oppstarten av prosjektet og graden av suksess (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:150-151). Det forutsettes med andre ord at lederen må kunne utvikle en visjon som forteller noe om hva han/hun vil med virksomheten, og at medarbeiderne føler et felles ansvar for virksomhetens utvikling.

3.2 Omdømme

Johannessen mfl. (2013) trekker frem omdømme som en sentral størrelse fordi at evnen en virksomhet har til å kunne overleve i en sterk global konkurranse, ofte kan knyttes opp mot omdømmet virksomheten har hos de ansatte, hos kundene og hos potensielle kunder. Omdømme, idéutvikling og innovasjon er derfor relaterte størrelser. På mange måter skaper virksomheten sine egne ressurser gjennom et positivt omdømme. Den sosiale mekanismen som fremmer positivt omdømme er ifølge Johannessen m. fl (2013), deltakelse, engasjement og følelsen av felles ansvar for virksomhetens utvikling (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:153). Dersom ikke virksomheten klarer å involvere sine medarbeider i utviklingen av nye ideer, så kan resultatet bli at virksomheten stagnerer og sakker akterut i konkurransen.

3.2.1 Ti dagers- og ti prosent innovatører

Det blir i innovasjonslitteraturen trukket frem to praktiske forslag om hvordan flere medarbeidere kan engasjeres i å delta i utviklingen av nye ideer.

Det første som blir omtalt er “Ti dagers-innovatører”. Tanken her er at alle som jobber i virksomheten skal delta på et 10 dagers seminar som er organisert som et prosessverksted. Her skal problemstillinger fra egen hverdag bringes inn. Ved hjelp av innsyn i ulike kreative strategier, metoder og teknikker skal alle i virksomheten få mulighet til å lære seg å bli mer kreative. Det er ledelsens ansvar å velge ut ett fokusområde, én utfordring eller ett problem som det skal jobbes videre med i prosessverkstedet (Gelb, Johannessen og Olsen, referert i Johannessen mfl., 2013, s. 155). Dette er viktig for at kreativitet skal fokuseres på ett område og ikke pulveriseres ut i ymse områder. Ledelsen må imidlertid gi en begrunnet tilbakemelding på de ideene som blir avslått. Det fører også til at de ansatte som er med i idégenereringsprosessen føler seg sett og involvert.

Når prosessverkstedet er avholdt så skal de ideene som er kommet inn sorteres og man drøfter i fellesskap hvilke som har et innovasjonspotensiale i seg (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:153). Dette kan sees i samsvar med Hammels innovasjonslov, at det kun er én av tusen ideer som har innovativ bæredyktighet. Derfor er det et poengt at så mange ideer som mulig kontinuerlig utvikles i virksomheten. For at alle medarbeiderne skal kunne bli med i denne kreative utviklingsprosessen er det lurt at virksomheten fortsetter dette programmet flere år fremover. Da får nye ansatte en mulighet til å være med på denne kreative tenkningen samtidig som at innovasjon blir gjort til en forretningsprosess på lik linje med andre kjerneprosesser i virksomheten.

Det andre praktiske forslaget som gis i litteraturen er “Tiprocents-innovatører”. Dette kan sees på som en oppfølging av “Ti-dagers innovatørene”. Tiprocents-innovatørene er de som har vist størst interesse og kreativ evne i gjennomføringen av prosessverkstedene. Meningen er at disse skal få bruke 10% av sin arbeidstid til innovasjon. De skal fungere som mentorer for alle de andre ansatte i virksomheten i arbeidet med kreativitet og innovasjon (ibid., s. 156). På mange måter blir det disse som utgjør virksomhetens innovatørkompetanse. Målet er å sørge for intern idégenerering og samtidig være ansvarlig for at innovasjonsideene blir satt ut i livet. Ledelsens rolle i dette arbeidet er å tilrettelegge for tiprosents-innovatørerne slik at de både får avsatt nok tid, men også tildelt nødvendige ressurser for idégenerering og utforming av

ideene til inntekt for virksomheten. Meningen er at det er tiprosents-innovatørene som skal sørge for prosessen fra idé til faktura.

Tanken om å sette av en viss prosentandel av arbeidstiden til arbeid med ideer og innovasjon, har også vært praktisert hos Google. Deres ledelsesfilosofi har gått ut på at hver arbeidstaker har fått frigjort 20% av sin arbeidstid for å jobbe med tanker, ideer og prosjekter som de mener kan gi Google fordeler (D'Onfro, 2015). Flere av Google sine største innovasjoner som Gmail, AdSense og Google Talk, er et resultat av denne strategien. Denne måten å tilrettelegge for idéutvikling og innovasjon har imidlertid møtt en god del kritikk i media. Blant annet fordi at de arbeidstakerne som har denne muligheten tilgjengelig, ikke føler at de i praksis får eller har tid til å trekke seg tilbake fra sine daglige oppgaver for å prioritere nye tanker og ideer (D'Onfro, 2015). Derfor mener mange at Google's "20% time" ikke eksisterer i praksis. Google sin tidligere HR-direktør, Laszlo Bock, hevder imidlertid at det er selve ideen av "20% Time" som er viktig i stedet for selve realiteten av den (D'Onfro, 2015). Poenget er at den ligger der utenfor den styrte formelle ledelsen, og vil av de mest talentfulle og kreative medarbeiderne brukes ved jevne mellomrom.

Involvering av medarbeiderne, uansett metoder, ser ut som har bred støtte i mye av litteraturen på området. Det kan virke direkte hemmende på en virksomhet, at man legger arbeidet med innovasjon til kun visse avdelinger av organisasjonen (markedsavd, IKT, FoU). Kreative ferdigheter så vel som problemløsningsferdigheter, er noe alle kan inneha uansett hvor i virksomheten man jobber. Tidd, Bessant og Pavitt (2005) poengterer dette når de sier: "If mechanisms can be found to focus such abilities on a regular basis across the entire company, the resulting innovative potential is enormous" (Tidd, Bessant og Pavitt 2005:485). Da kan det tenkes at selv om ett individ har et begrenset oppkom av gode ideer, så kan summen av alle initiativene ha stor betydning for virksomhetens evne til innovasjon.

3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2:

Det vil som regel i enhver organisasjon eller virksomhet være ideer som konkurrerer om ledelsens oppmerksomhet og ressurser. For å kunne overleve bør organisasjonen ha noen mekanismer til hjelp i utvelgelsen av hvilke ideer det skal satses på.

På den ene siden er innovasjon viktig for å kunne overleve i et utsatt globalt konkurransepreget marked, mens på den andre siden så kan for hyppig innovasjon virke negativt. Dette er fordi at virksomheter har behov for å kunne stabilisere aktiviteter og ressurser rundt sine nøkkelsatsninger. Dette er ifølge Hernes og Koefoed (2007) nødvendig for å utvikle og opprettholde en langsiktig konkurranseevne (Hernes og Koefoed 2007:35). Det vil si at man i perioder, i stedet for å utvikle noe nytt, konsoliderer det man arbeider med. På den måten kan det for eksempel tilbys en bedre enhetspris på et produkt, på bakgrunn av at virksomheten har funnet smartere løsninger innenfor logistikk, markedsføring eller/og produksjon.

Det er nødvendigvis heller ikke slik at det er de ideene som gir best avkastning på sikt som vinner frem. De ideene som kanskje får mest oppslutting, er de som passer best inn i status quo. Årsaken til det mener Hernes og Koefoed (2007), er at organisasjoner er grunnleggende stabiliserende systemer som har en tendens til å motsette seg radikale endringer (Hernes og Koefoed 2007:36). Denne frykten henger som regel sammen med at medarbeiderne ikke ser behovet for endringen, eller at den endringen som foreslås ikke sees på som den beste løsningen på problemet. Medarbeiderne kan også være faglig uenige, vær redd for det ukjente eller se for seg mye ekstraarbeid. samtidig er det som regel slik at de nettopp er de radikale ideene som gir langsiktig avkastning og et positivt konkurransefortrinn. Dette kan nok oppleves som ganske paradoksalt for de som skal lede innovasjon i virksomheten.

Selv om man utvikler gode verktøy og metoder for å stimulere til kreativitet, idéarbeid og innovasjon, så er det flere andre faktorer som spiller inn på om resultatet av dette arbeidet fører til verdiskaping for virksomheten. Som regel må man innlemme aktører utenfra som har interesse, kunnskap og kompetanse for å lansere og skape oppslutning og gjennomslag av ideen. Tidspunkt er også av betydning. Det kan være at det plutselig åpner seg en mulighet i omgivelsene, samtidig som virksomheten har problemer med eksisterende produkter. Produksjonen av den norske elbilen Think er et eksempel på det. Think var en radikal ide som ble unnfanget i tidens omstendigheter og deretter lagt til side i flere år, før den igjen ble tatt

tak i og videreutviklet. Ideen kom under oljekrisa på tidlig 70-tall av Lars Ringdal, som hadde en tanke om at en elektrisk bil ville tilfredsstille behovet for individuell bilkjøring, fordi den brukte et drivstoff som Norge hadde rikelig av, nemlig elektrisk kraft.

4. Hvilken kompetanse bør nåtidens ledere ha for å imøtekomme dagens krav til nyskaping og fremme innovasjon i virksomheten?

Den globale kunnskapsøkonomien har én fellesnevner ifølge Johannessen mfl. (2013), nemlig en økende konkurranse på alle markeder (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:23). Dermed økes kravet til å tilfredsstille kundenes ønsker, interesser og preferanser. I dette møtet vil lederens kompetanse i det nye klimaet være sentral for videre evne til overlevelse og verdiskaping. Det er logisk at det ved økende kompleksitet, stor endringstakt og tiltakende turbulens, at fokuset på både kostnader, kvalitet, kompetanse og innovasjon, vil drive frem et krav om innovativt lederskap.

Ledernes kompetanse er en sterk medvirkende faktor til om virksomheten skal tåle den økende konkurransen, og kunne være en virksomheten som ved hjelp av dens innovasjonsevne gjør de nødvendige tiltakene i tide. Kompetanse defineres her som et samlebegrep for både kunnskap, ferdigheter og holdninger. Med begrepet kunnskap menes både innsikt i hvorfor noe skjer eller fungerer i virksomheten, samt formell kunnskap. Ferdigheter kan kobles til taus kunnskap, dvs. kunnskap som det er vanskelig å formidle til andre som kommunikasjon, men ferdigheter er også noe som kan læres. Holdninger har å gjøre med hvordan vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler (ibid., s. 70). Johannessen mfl. (2013) sier at man metaforisk kan se for seg et bilde av kompetanse som tre personer. Kunnskapspersonen som løper foran, men som holdes i tøylene av både ferdighetspersonen og holdningspersonen. For å kunne utvikle kompetanse i en organisasjon eller virksomhet så må både kunnskaper, ferdigheter og holdninger stadig utvikles og utfordres. Hensikten med det er at lederne på bakgrunn av sin kompetanse, vil kunne ta kloke avgjørelser som i størst mulig grad vi kunne fremme innovasjon, verdiskaping og vekst. Det har vist seg at de virksomhetene som ikke evner å tilpasse seg gjerne faller utenfor, stagnerer og i verste fall kolliderer dersom de ikke får dette til.

4.1 Kunnskap

Kunnskap er både en nøkkelressurs og en viktig forutsetning for innovasjon. Den eller de som skal lede i dagens globale kunnskapsøkonomi, vil både trenge og ha behov for ulike typer kunnskaper. Nils Per Hovland (2012) peker blant annet på kunnskaper om; kunders behov og preferanser, teknologi og produktdesign, men også menneskers følelser, holdninger og handlinger, samt kommunikasjon (Hovland 2012:130). Det er finnes selvsagt mange flere kunnskapsområder som er sentrale for innovasjonslederen å beherske, men videre i dette forskningsspørsmålet vil jeg spesielt trekke frem; ledelsens kunnskap om endringsprosesser, evnen den har til å utvikle kreative energifelt i virksomheten samt finne de “riktige” medarbeiderne til jobben.

4.1.1 Kunnskap om endringsledelse

For at innovasjon skal kunne skje og fremmes i en virksomhet, så er det nødvendig med endring. Kunnskap om endringsprosesser og ledelse av disse, er derfor vesentlig for ledere som ønsker innovasjon og innovasjonstenkning i sin virksomhet. Endring innebærer å gå fra en gammel og etablert virkelighet, til en kanskje ny og usikker hverdag. Det som oftest er gjenstand for endring i virksomheter er endring av eksisterende praksis, atferd eller prosesser. Det er liten tvil om at dette er både vanskelig og krevende, og de som skal lede dette arbeidet må ha tilstrekkelig kunnskap om hvordan de skal kunne tilrettelegge, og lede endringsmottakerne gjennom “rommet” som oppstår mellom nåtid og fremtid.

Mange ting kan stå i veien for en endringsprosess. Eksempelvis aktørenes oppfatning av selvtilfredshet, engstelse eller aggresjon. De aller fleste av oss har en oppfatning av at ting fungerer fint som de er, og at slik man har praktisert i mange år fortsatt vil funke fint i mange år til. Det er ganske naturlig at mennesker reagerer med en viss skepsis eller avventende holdning til det som direkte vil påvirke deres arbeidshverdag. Spesielt hvis den endringsprosessen de blir utsatt for, ikke er noe de har bedt om eller ønsker. I litteraturen om endringsledelse kalles dette endringsmotstand. Endringsmotstand er som det kommer frem av ordet; motstand mot endring. Dette er blitt definert som:

“Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to alter the status quo” (Zaltman og Duncan s. 63, referert i Giæver, 2006).

4.1.2 Motstand mot endring

Det finnes mange forskere som har drøftet dette fenomenet. Karp (2014) viser til blant annet Kotter og Schlesinger i sin bok *Endring i organisasjoner*. Disse forskerne oppsummerer med at de fleste endringsprosjekter i større eller mindre grad står overfor utfordringer i forhold til motstand mot endring. De trekker spesielt frem fire hovedgrunner til motstand mot endring i organisasjoner. Den første går ut på at mennesker motsetter seg endring fordi de frykter et personlig tap av noe som gir dem verdi. De fleste mennesker opplever det som smertefullt å tape mens det er godt å vinne. Her kan følelsen av karrieremessig tap, prestisje, lønn, makt, posisjon, status, relasjonelle forhold eller annet som den enkelte føler har verdi for dem selv.

Den andre grunnen går ut på at misforståelser og manglende tillit ofte fører til motstand mot endring. Dette fordi mange ikke forstår de konsekvensene endringen vil ha for dem selv.

Dersom medarbeiderne ikke har tillit til de lederne som initierer endringen kan det bli utfordrende. Tillit kan være knyttet til blant annet graden av mål og retning - er endringen virkelig nødvendig for å fremme innovasjon? Men også informasjonsdeling og åpenhet i kommunikasjon er faktorer som påvirker tilliten.

En tredje grunn til motstand er at den kan komme som en følge av forskjellig syn på behovet for endring. Det er ofte slik at noen ser flere ulemper enn fordeler ved å forandre. Ikke bare for dem selv, men også for hele organisasjonen. Både fordommer og forskjellige erfaringer fører til at menneskers mentale modeller er forskjellig, noe som kan føre til at uenigheten kan være stor angående behovet for endring eller ikke.

Den fjerde og siste grunnen som trekkes frem er at ansatte vil yte motstand når de er bekymret for om de vil klare å tilegne seg den nye kompetansen, de nye ferdighetene eller kanskje den nye atferden som forventes av dem. Denne bekymringen kan resultere i motstand fordi de er usikre på om de vil klare å gå gjennom den personlige endringsprosessen som må til (Karp 2014: 184-185).

Disse fire faktorene sammenfaller på mange måter med de syv årsakene til motstand mot endring som Jacobsen (2012) skisserer opp. Det første han trekker frem er faglig uenighet det vil si at medarbeiderne kanskje ikke ser behovet for endring, eller at den endringen som foreslås ikke er den riktige løsningen på problemet. Videre kan frykten for det ukjente skape motstand. Når man står ovenfor noe som er ukjent vil man automatisk kanskje lure på hva

som skjer både med en selv og sin jobbsituasjon. Mange vil kanskje da reagere med å jobbe hardt for å opprettholde dagens situasjon. Følelsen av tap av personlige goder som mulighet for internt avansement eller fleksibilitet, kan resultere i motstand. I tillegg kan følelsen av tap av identitet i form av at man muligens mister oppgaver som man før har hatt og knyttet stolthet og selvbekreftelse til. Endringer fører som regel med seg ekstraarbeid som det ikke nødvendigvis finnes motivasjon til blant medarbeiderne. Til slutt nevner Jacobsen (2012) tap av positive relasjoner og endring av maktforhold som medvirkende årsaker til motstand (Jacobsen 2012:133-39).

Grunnelementet i så nært sagt alle organisasjoner og virksomheter er mennesker, så derfor er det ekstra viktig at de som skal lede har kunnskap om og forstår hvordan endring faktisk påvirker både enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Dersom ledelsen skal lede i et innovativt landskap vil stadig endring være en del av hverdagen. Derfor må lederne ta hensyn til de faktorene som kan påvirke endringsviljen til medarbeiderne. I en slik prosess vil kunnskaper om hvilke taktiske tiltak som kan påvirke motstandere til å snu, være verdifulle.

4.1.3 Taktiske tiltak for reduksjon av motstand.

I følge Kotter og Schlesinger finnes det noen taktiske grep som ledelsen kan gjøre for å prøve å minimalisere motstand som oppstår. En av de vanligste metodene i dette arbeidet er å lære om behovet for endring. Premisset her er at mennesker er rasjonelle aktører som kan ta inn fakta og informasjon om at endring må til da alternativet er langt mørkere (Karp 2014:185). Skogen (2006) omtaler dette som en “kriseforståelse” som må utvikles blant medarbeiderne. Det vil si at deltakerne opplever en form for krise, og at endring derfor er nødvendig (Skogen 2006:76). Johannessen m.fl. poengterer også at endring i virksomheter kan ta mange former, og støtter at endring kan være noe som skjer som en reaksjon på kriser (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:35).

Involvering av medarbeider i prosessen som har som mål å skape en felles forståelse for endringsbehovet har vist seg og kunne redusere motstand. Basert på ulike studier så vises det til at medarbeidere er positive til å endre sine arbeidsmetoder dersom de var involvert i planleggingen (Lester Coch og John French 1947, referert i Karp 2014:185). Der hvor medarbeidere ble involvert så var følelsen av eierskap større, og en større grad av aksept for endringen kunne spores. Fra et historisk perspektiv så har innføring av endringer ofte vært en

toppstyrt prosess med lite involvering av medarbeidere (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:35). På bakgrunn av det har det mange steder vist seg å være vanskelig å gjennomføre endringer nettopp fordi det ikke har vært skapt en felles forståelse eller hensikt til endringsalternativet utenom å skape høyest mulig profitt. Derfor vil det å unnlate å involvere medarbeidere i en slik prosess kunne føre til mer motstand.

Å gi medarbeidere støtte i form av enten utdanning, opplæring eller det å kunne lytte og gi følelsesmessig støtte, trekkes frem som et effektivt tiltak mot motstand. I dagens samfunn er også tid en mangelvare og et gode. Å sette av nok tid til å komme videre kan derfor utgjøre en positiv forskjell. Det skrives også i litteraturen at mennesker kan motiveres til endring dersom de belønnes for endringsvillig atferd. Dette trekkes spesielt frem i motivasjonsteorien. Det kan være snakk om belønning i form av både finansielle, karrieremessige, men også emosjonell stimuli (Karp 2014:186).

Et par tvilsomme tiltak som ledere kan benytte seg av for å redusere motstand er ved hjelp av manipulasjon og maktbruk. Eksempelvis kan ledelsen gi ut informasjon som er pyntet på, eller gi mennesker fordeler i form av nye roller eller posisjoner. Ledere kan bruke makt i form av å holde igjen informasjon eller goder, eventuelt true eller la motstand få konsekvenser for dem som motsetter seg endring (ibid., s. 186). På den andre siden så er trivsel, glede og velvære viktige forutsetninger for produktiv samhandling mellom mennesker. Dersom ledelsen ønsker å redusere motstand mot endring, så vil neppe bruk av makt og manipulasjon være en god forutsetning for en god endringsprosess mellom ledelsen og de ansatte.

Et annet viktig aspekt for ledelsen i sitt arbeid med endring, er at de bør kartlegge viktige interessenter eller interessentgrupperinger. I organisasjoner finnes det alltid motstridende interesser, især når det blir snakk om endring. Disse motstridende interessene jobber respektivt med og mot hverandre, og denne dynamikken vil kunne prege organisasjonen i en endringsprosess. Ergo bør ledelsen få en oversikt over hvem i virksomheten som støtter en endring og hvem som er kritiske. Tony Grundy, en kjent strategisk tenker og forsker, har studert dette fenomenet og kommet frem til noen taktiske tiltak ledelsen kan ha nytte av.

Ved å gi mye informasjon om det nye, tilby belønninger, gi ekstra oppmerksomhet og også muligheten for påvirkning, er sannsynligheten større for at man kan vinne støtte til dem som motsetter seg endring. Dette er et sentralt poeng siden disse personene kan skape trøbbel,

blokkere og sabotere en endring. Til de som allerede er positive kan det være taktiske lurt og øke deres innflytelse i form av at ledelsen her også gir ekstra belønning, oppmerksomhet, tilbud om karriereløft og eventuelt mer innflytelse. Poenget med dette er å opprettholde den positive driften som disse tilfører endringsprosessen. Ledelsen må altså på den ene siden jobbe for å vinne støtte fra de som er motvillig til og prøver å sabotere en endring, mens den på den andre siden må opprettholde motivasjonen til de av medarbeiderne som er positive og endringsvillige (ibid., s.180).

4.1.4 Delkonklusjon kunnskap

I det et endringsinitiativ igangsettes i en virksomhet, så er kanskje ikke spørsmålet *om* det blir motstand, men heller hvordan denne motstanden vil arte seg. Da er det vesentlig at ledelsen har kunnskap både om hvordan motstand kan utarte seg, og hva som kan gjøres for redusere denne motstanden. Endringer har mye godt vært og fortsatt er en toppstyrt prosess. Ledelsen må imidlertid være oppmerksom på at det og hyppig innføre nye endringer, neppe er noen god ide. Derfor er ledelsens kunnskap om endringsprosesser, og hvordan de påvirker alle involverte, et sentralt poeng når virksomheten ønsker å komme forbi motstand, og heller skape et ønske hos sine medarbeidere til utvikling og innovasjon. Formålet med endringer er å hindre virksomheten fra å bli et rigid system som fort kan falle sammen når omgivelsene rundt forandres.

I tillegg til kunnskap om endringsprosesser så legges det også vekt på kunnskap om kreative energifelt (HotSpots) innenfor faget innovasjonsledelse (Johannessen, Olsen, Stokvik 2013; Gratton 2007). Dette har de siste års forskning på innovasjonsledelse kommet frem til som vesentlig i ledelsens arbeid med å fremme innovasjon i virksomheten som de leder. Jeg vil videre trekke frem noe av det viktigste på dette området.

4.2 Fremvekst av kreative energifelt

I arbeidet med å kunne skape kreative energifelt i virksomheten, så er det en forutsetning at ledelsen har kunnskap om hvordan de aktivt kan jobbe med å skape en klar hensikt. Dette fordi at det som driver personer og virksomheter/organisasjoner til å skape det unike er todelt. For det første må de som jobber i virksomheten vite hva de er ment å gjøre på daglig basis, for det andre bør noe av hensikten peke ut over det man daglig holder på med. Poenget er at denne «overordnede» hensikten skal gi drivkraft og energi til å skape det ekstraordinære. Kanskje i form av den kreative ideen som kan lede til innovasjon. Det er bak denne hensikten at kreative energifelt kan begynne og pulsere nettopp fordi den ligger over målene, og det kan føre til at medarbeiderne oppdager hva man ikke bør bruke tid og energi på, og hva man faktisk bør fokusere på. Hensikt driver på mange måter til bevisste valg - man velger noe, og dermed velger man bort noe annet (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:104).

Kreative energifelt består i hovedsak av kreative kunnskapsarbeidere, og derfor er det avgjørende for ledelsen å vite hva som driver deres medarbeidere, hva som interesserer dem og hva de kan. Målene til medarbeiderne settes gjerne på bakgrunn av deres grunnleggende interesser og den kompetansen de besitter.

Johannessen mfl. (2013) konstaterer at et vesentlig poeng for ledelse av kreative energifelt i en virksomhet er at man ikke justerer og trimmer organisasjonen mot dette feltet, men at man heller justerer og trimmer virksomheten etter at det kreative energifeltet er synliggjort (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:104). Det vil med andre ord si at det er resultatene som driver prosessen, og ikke omvendt. På mange måter snur dette den tradisjonelle tenkningen om at man før skulle planlegge for resultater. Men for innovasjonsledelse og kreative energifelt er ideen og ikke planlegge for resultatet, men planlegge prosessen når resultatene har inntruffet. Gratton (2007) understreker at det å handle på fornemmelsen, ha et ønske om å skape noe nytt, samt tro på at det er mulig å agere som om ønsket er oppfylt, er hemmeligheten for å utvikle kreative energifelt i organisasjoner (Gratton 2007:137). Dette vil imidlertid stille krav til en annen type ledelse enn den tradisjonelle.

Det kan være hensiktsmessig for en virksomhet som ønsker innovasjon, at den vet noe om hvilke personer som enten kan være med å skape, eller fungere godt i et kreativt energifelt. Kunnskap om menneskers personlighet vil derfor være viktig for en innovasjonsleder. Menneskets personlighet har stor betydning for hvordan man oppfatter verden rundt seg, og

hvordan man forholder seg til, og kommer overens med andre mennesker. Hvis ledelsen har kunnskap om hvilke personlighetstrekk som kan være med på å fremme innovasjon, så kan muligens sannsynligheten for nyskaping øke. I innovasjonsledelseslitteraturen trekkes det frem noen beskrivelser av personlighetstrekk som muligens vil bidra mer i et kreativt energifelt enn andre. Disse personene beskrives som personer med en klar hensikt med det de gjør, som søker det unike, som har fullt fokus på det de holder på med og som er ydmyke og villige til å lære fra andre (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:107). Den springende tanken her, er at verdiskapingen blir større ved å øke prestasjonene til de gruppene som innehar slike personlighetstrekk. Dette fordi de vil kunne bidra til å utvikle et kreativt spenningsfelt i virksomheten. Det er lite hensiktsmessig å bruke mye ressurser på å prøve og øke middelmådige grupper eller grupper som presterer dårlig.

Det trekkes videre frem i litteraturen at *regelbrytende virksomheter* har større mulighet for å utvikle kreative energifelt i virksomheten enn andre virksomheter. Å være en regelbrytende virksomhet innebærer at man opererer med fleksible forretningsmodeller. Kombinasjonen med fleksible forretningsmodeller i tillegg til fokus på virksomhetens fremtid, vil nok for mange ledere virke både farlig og skremmende. Dette fordi de fleksible forretningsmodellene utfordrer etablerte regler og prosedyrer, og kan derfor gi en følelse av økt risiko og usikkerhet. Det ser imidlertid ut til at flere mener at de virksomhetene som klarer å leve med både risiko og usikkerhet, er de som skaper "hits" og erobrer markedet. Den som skal lede innovasjon må derfor ha kunnskap om ulike forretningsmodeller som kan være med å øke muligheten for innovasjon. De må hele tiden være på jakt etter de som prøver å presse dem ut av markedet, og deretter kunne snu om og tilpasse seg et nytt landskap.

For at man skal kunne spre kreative energifelt i organisasjonen må ledelsen ha kunnskap om hvordan den skal kunne avdekke hvor i virksomheten det allerede finnes. Det kan for eksempel være at enkeltpersoner i ulike avdelinger innehar nødvendig kreativitet for å skape kreative energifelt. Eller det kan være to personer som arbeider i samme avdeling, eller to personer som arbeider sammen på tvers av avdelinger og funksjonsområder. Det kan også være team i en avdeling, eller team i flere avdelinger. Uansett måte disse personene er sammensatt på, så er fellestrekket at de endrer seg svært raskt i forhold til endringer i markedet og er derfor et kjærkomment innslag i et kreativt energifelt.

For å kunne avdekke hvor i organisasjonen de kreative impulsene eksisterer må innovasjonslederen finne ut av hvem som arbeider med hvem, hvor i virksomheten disse er, og hvilke nettverk de inngår i og hvilke resultat de leverer (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:115). Ved å gjennomføre en slik kartlegging vil man lettere få en oversikt over hvor i virksomheten de kreative energifeltene sitter. Dernest vil det være en kontinuerlig prosess å passe på at disse feltene ikke dør ut, samtidig som det må gis næring og ressurser til de medarbeiderne som driver energifeltene fremover. Når nettverkene er avdekket, så er neste steg ifølge Johannessen mfl. (2013), å tegne et kart som endrer terrenget. Han skriver “Det å avdekke landskapet, og deretter tegne kart over det, vil si å få innsikt i de kreative energifeltenes opprinnelse og utvikling” (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:115). Et overordnet poeng her blir å kunne spre de kreative impulsene til andre deler av virksomheten.

En metode som ledelsen kan benytte seg av for å låse opp i fastfrosne strukturer er “legokart-metoden”. Den går i korte trekk ut på at man ser for seg virksomheten som en serie med legoklosser. Disse legoklossene gir man farger basert på hvor stor grad av kreativ energi de innehar. De som har størst kreativ energi kan man gi fargen rød, og de som har minst energi kan man gi fargen blå. Så kan det i tillegg være hensiktsmessig å benytte seg av ulike farger mellom det røde og det blå, som rosa, lilla osv. Virksomheten blir da bestående av legoklosser og ikke avdelinger eller funksjonsområder. Når alle legoklossene ligger spredt utover bordet får man kjappere en oversikt over hvor i virksomheten den kreative pulsen slår, og hvor den eventuelt ikke slår (ibid., s.116).

Planen videre er å kunne gi ressurser til de legoklossene som er middels varme, for at de skal kunne utvikle seg til å bli røde. Man fokuserer ressursene mot disse siden de har størst potensiale til å bli kreative energifelt (røde legoklosser). Det “kartet” som nå er tegnet av virksomheten kan brukes til å endre terrenget og ikke omvendt. Den overordnede tanken er å hindre at de kreative energifeltene dør ut. For hvis det skjer kan verdiskapingen avta og innovasjons temperaturen komme på frysepunktet.

Gratton (2007) viser også til viktigheten av å kunne lokalisere kreative energifelt (Hot Spots) i virksomheten. Hun understreker at “You need to understand precisely where Hot Spots have already emerged (...) and where Hot Spots are failing to emerge, (...) there may be places where the Big Freeze has taken over” (Gratton 2007: 175). Med andre ord er kartlegging av

egen virksomhets kreative energi og Hot Spots sentralt i arbeidet med å holde liv i innovasjons flammen, og på den måten forbli en konkurransedyktig aktør i sitt marked.

4.2.1 Delkonklusjon kreative energifelt

Den eller de som skal lede innovasjon (innovasjonslederen) bør ha mange og ulike typer kunnskap om de forskjellige forholdene som er med på å påvirke evnen til innovasjon i virksomheten. Mye handler om å ha kunnskap om hvordan mennesker opptrer og handler i ulike situasjoner, eksempelvis under endringer og i kreative energifelt. Innovasjonslederens rolle ser ut til å bestå av å kunne komme forbi motstand, bygge opp om og støtte/motivere til kreativitet og initiativ hos sine medarbeidere. Kunnskap om relasjoner er sentralt på lik linje med kunnskap om organisasjonsstruktur, strategi og økonomi. Kreativitet ser ut til å både å være noe som kan drives frem og tilrettelegges for, men også noe som kan oppstå på et mer tilfeldig tidspunkt og sted. Innovasjonslederens årvåkenhet overfor kreative energifelt i virksomheten, samt kunnskap og vilje til å gripe nye muligheter og kunnskap som vokser frem i disse, vil kunne bli livsviktig for virksomhetens fremtid.

4.3 Ferdigheter

Det er i ledelsesforskning lagt vekt på hvilke personlighetstrekk og ferdigheter hos lederne, som kan virke positivt inn på deres evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer. I forskningstradisjonen er det vanlig å skille mellom disse to begrepene da de sier noen om utviklingspotensialet til lederen. Personlighetstrekk er i stor grad styrt av arv, mens ferdigheter er styrt av læring (Jacobsen og Thorsvik 2014:427). Det er imidlertid lite tvil om at begrepene henger tett sammen og har innvirkning på hverandre. Videre vil jeg imidlertid diskutere lederens ferdigheter da disse i større grad kan tilegnes.

Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til en inndeling av tre hovedkategorier av ferdigheter; *personlige* ferdigheter, *mellommenneskelige* ferdigheter og *gruppeorienterte* ferdigheter. De personlige ferdighetene omfatter lederens evne til selvinnsikt, evne til å løse problemer og være kreativ, tekniske og analytiske ferdigheter, samt evnen til å mestre stress. De mellommenneskelige ferdighetene omhandler lederens kommunikasjonsferdigheter, evnen til å kunne motivere og støtte andre, i tillegg til å kunne håndtere konflikter. Den siste kategorien er de gruppeorienterte ferdighetene som dreier seg om evnen til både delegering og teambuilding (Jacobsen og Thorsvik 2014:230). For å kunne fremme innovasjon i

virksomheten vil nok lederen behøve et sett med ferdigheter hentet fra samtlige av de ovenfor nevnte kategoriene. De ulike ferdighetene glir lett inn i hverandre, men her vil fokuset videre være å trekke frem noen av disse som potensielt kan fremme innovasjon.

Christensen (2003) hevder langt på vei at så nært halvparten av alle mislykkede innovasjonsprosesser skyldes feil valg av leder. Det vises videre til at det har dannet seg en allmenn oppfatning av hva som kjennetegner den *rette* lederen. Ferdigheter det vises til er; evne til kommunikasjon, være empatisk, kunne løse konflikter, evne å ta beslutninger og samtidig være resultatorienterte (Christensen C.M og M.E Raynor 2003, referert i Gjelsvik 2007:153). Ledelse utøves imidlertid alltid i en kontekst og derfor er også situasjonsperspektivet interessant. Johannessen m.fl. (2013) viser også til innovasjonslederen som ekspert og at hans/hennes ekspertkompetanse ligger i deres personlige faktorer (ferdigheter), men også kontekstuelle faktorer. Det vil si de rammevilkårene han/hun må operere i eller oppgaven må løses i. Tilpasningsevne, vilje til å skape og gripe nye muligheter, samt lederens indre motivasjon, er personlige ferdigheter som for innovasjonslederen er sentrale (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:174).

I enhver virksomhet vil medarbeiderne både utgjøre et mangfold, og være en av virksomhetens aller viktigste ressurser. Mangfoldet består i at medarbeiderne har ulik bakgrunn i form av både kunnskaper, ferdigheter, erfaringer, holdninger og verdier. For virksomheten er det et mål å kunne dra mest mulig nytte av den sammensatte kompetanse medarbeiderne deres har. For å kunne gjøre det må lederen kunne evne å så mulighetene hos hver enkelt, slik at den i størst mulig grad kan nyttiggjøre seg av ressursene. Mangfoldet blant medarbeiderne vil kunne bidra til økt innovasjon gjennom at de inspirerer, motiverer og utfyller hverandre. Å støte på ulike meninger og ha ulike synspunkter kan føre til konflikt, men Gjelsvik (2007) hevder at det ofte er i konflikter og diskusjoner at både læring og nytenking oppstår (Gjelsvik 2007:94). For lederen sin del, vil det i disse tilfellene være hensiktsmessig med ferdigheter som tålmodighet og respekt, samt evnen til å kunne håndtere og styre i konflikter/ motstand.

I virksomheter som har et blikk mot å være innovative og nyskapende, så vil nettopp det å ha medarbeidere som går mot strømmen og gjør det de selv mener er riktig, være verdiskapende for virksomheten. Disse medarbeiderne jobber ofte på egen hånd uten å bry seg så mye om hva ledelsen sier. På den ene siden kan disse utgjøre en stor risiko for virksomheten, samtidig

som de kan fungere som primus motorer i kreative energifelt. Det de gjør, tenker og prøver ut, kan resultere i oppblomstring av innovasjoner og Hot Spots. Dersom man som leder er villig til å ta en risiko, i dette tilfellet, å la “villstyringene” få utfolde seg, så kan innovasjon bli resultatet. I disse situasjonene blir ledelsens evne til å slippe kontrollbehovet, samt evne til å bevege seg i det uforutsigbare, vesentlig for utfallet. Å tillate seg å slippe kontrollen som leder, har i den tradisjonelle oppfatningen av ledelse hvor kontrollbehovet har vært stort, blitt sett på som dårlig ledelse.

Ferdigheter som tillit og tålmodighet er avgjørende dersom en skal fremme innovasjon i virksomheten (Gjelsvik 2007:94). Implisitt må en altså tørre å ta risiko. I et slikt miljø hvor en tørr befinne seg i det uforutsigbare og ukjente, bør ledelsen ha takhøyde for feil og en aksept for at konsekvensene av egenrådige medarbeidere ikke alltid blir vellykket, men på den andre siden ha en tro på at de kan bli det. For å gjøre det må ledelsen ha ferdigheter som selvtillit, kunne håndtere stress og usikkerhet. Sloane (2007) understreker at det er ved hjelp av å prøve ut nye ting og aktiviteter man erverver nye erfaringer og ferdigheter. Dersom man ikke er villig til å gå ut av komfortsonen og tidvis gjøre seg sårbar, lærer man fint lite (Sloane 2007:166). Som innovasjonsleder må man kunne tåle å gjøre dette. Om man ønsker mer eventyrlystne og innovative medarbeidere, så bør man gjøre et poeng ut av å anerkjenne de medarbeiderne som faktisk opptrer slik. Det innebærer at man også må takle noen uunngåelige tilbakeslag underveis i prosessen.

Dersom man befinner seg i en virksomhet hvor de kreative energifeltene blomstrer, vil det også kunne oppstå mange ideer. Sloane (2007) poengterer viktigheten av hvordan ledelsen møter sine medarbeideres ideer. I et slikt møte er de mellommenneskelige ferdighetene hos ledelsen avgjørende. Ut fra forskningen vet man at det er kun et fåtall ideer som har et innovasjonspotensiale i seg. Ergo blir det et poeng at ledelsen vet hvordan de på best mulig måte kommuniserer ut et avslag på en ide som er kommet på bordet. Kreative personer er sensitive sjeler som bryr seg om ideene sine, ergo er det viktig at de får en ordentlig feedback og en forklaring på hvorfor ikke ideene slipper igjennom. Et bryskt “Nei, dette vil ikke funke” kan ha en negativ påvirkning for det videre arbeidet i det kreative energifeltet. Sloane hevder at dersom ledelsen avviser en ide på en dårlig måte er sannsynligheten stor for at man mister en kilde til fremtidige ideer (Sloane 2007: 94). Målet for virksomheten må jo heller være å gjennomføre en avvisning på en slik måte at vedkommende også i fremtiden vil prøve å bidra med sine ideer, selv om de ikke alltid får gjennomslag. Derfor blir ledelsene

mellommenneskelige ferdigheter viktige også i ideprosessen og for livet i de kreative energifeltene.

Sloane (2007) viser også til at mennesket har en iboende nysgjerrighet i seg fra de er født. Denne kommer særlig til uttrykk når man er barn og hele tiden stiller spørsmålet “hvorfør det?”. Denne menneskelige egenskapen forsvinner nødvendigvis ikke selv om vi blir voksen. Mange som har begynt i ny jobb har nok i begynnelsen undret seg og stilt spørsmål som: Hvorfor gjør dere det slik? Hva hvis? Hva med sånn? osv. I følge Sloane (2007) slutter vi etterhvert å stille disse spørsmålene og heller godta forholdene slik de er. Med andre ord så begraver vi egen nysgjerrighet på grunn av tilsynelatende faste konvensjoner i virksomheten. Poenget til Sloane (2007) er at ledelsen må prøve å ivareta denne nysgjerrigheten fordi den potensielt kan fremme innovasjon. Det er nettopp nysgjerrigheten og spørsmålene som kan føre virksomhetene videre (Sloane 2007:163). Mennesket er imidlertid født mer eller mindre kritisk og vil derfor ofte også møte nye ideer og spørsmål negativt. Igjen vil ledelsens mellommenneskelige ferdigheter være sentrale. Evne til å stille spørsmål fremfor å kritisere kan være lurt. Det viser engasjement og interesse for medarbeiderne. Utsagn som “dette høres spennende og interessant ut, hvordan skal dette gjøres?” er med på å bygge opp en medarbeider, selv om man kanskje føler at ideen kan være håpløs. Følelsen av anerkjennelse og ivaretagelse er viktig for at medarbeiderne skal tørre å fortsette og være kreative og initiativrike. Målet er jo mulige verdiskapende innovasjoner.

4.3.1 Delkonklusjon ferdigheter

For å fremme innovasjon finnes det et kobbelt av viktige og sentrale ferdigheter. Både personlige, mellommenneskelige og gruppeorienterte ferdigheter er av betydning. De ferdighetene som er trukket frem i denne drøftingen, er på ingen måte å anse som en uttømmende eller komplett liste over de eneste ferdighetene ledelsen bør ha for å fremme innovasjon. Det kan heller betraktes som innspill til ferdigheter som kan læres og tilegnes i møte med medarbeiderne. Enkle ting som humor og latter, samt evne til oppmuntring av kreativitet og gi spillerom til medarbeiderne, har ikke hatt så stor plass i de mer tradisjonelle formene for ledelse. Der har heller kontrollbehovet vært styrende. Som innovasjonsleder handler det mye om både å tørre og evne å holde en lav profil i den kreative delen av innovasjonsprosessen. Johannessen m.fl. (2013) trekker også frem at ledelsens ferdigheter bør innebære evnen til å tilpasse seg både internt og eksternt i organisasjonen, være årvåken

og “på hugget”, samt kunne skape mening (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:175). Dette er alle vesentlige ferdigheter som kan fremme innovasjon i virksomheten.

4.4 Holdninger og verdier

Det er ikke bare lederens kunnskaper og ferdigheter som er sentrale i arbeidet med å fremme innovasjon. Et annet viktig element i innovasjonslederens samlede kompetanse er hans/hennes *holdninger og verdier*. Holdninger kan forstås som hvordan vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler. Dermed vil ferdigheter og holdninger utgjøre det konserverende elementet i lederens kompetanseutvikling (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:70).

I ledelseslitteraturen trekkes det frem begreper som direkte og indirekte lederskap. Den direkte ledelsen innebærer all kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere, eksempelvis gjennom samtaler, møter, meldinger på e-post og deltakelse på ulike arrangementer. Indirekte ledelse omfatter alle måter som lederne kan påvirke medarbeidernes atferd uten at det nødvendigvis innebærer en direkte samhandling mellom dem. Her kan virksomhetens organisasjonsstrukturen, mål, opplæringsmetoder og andre strategier påvirke medarbeiderne i den retningen man ønsker. En annen form for indirekte ledelse påvirkning ved hjelp av kulturutvikling. Da kan ledelsen styrke de verdiene og normene som de anser som viktige for å kunne fremme innovasjon i virksomheten. Gjennom sin væremåte og måte å handle på, kan de vise sine medarbeidere hvilken atferd som er ønsket. Eksempelvis kreativitet, initiativrik, lyttende og handlingsvilje (Jacobsen og Thorsvik 2013:416-420).

I en virksomhet er både ledelsens og medarbeidernes verdier vesentlige med tanke på å fremme innovasjon. Det er på mange måter verdiene som avgjør hvorvidt en organisasjon eller virksomhet skal jobbe med innovasjon. Det må hele tiden vurderes om (dagens) kunder eller arbeidsoppgaver er attraktive nok, eller om det er verdt å satse på nye produkter eller tjenester. I større virksomheter kan det være vanskelig å nå ut til alle involverte, men da er det desto viktigere at lederne er bevisste på sine verdier og faktisk får formidlet dem ut. Dette for å kunne se og følge med på om de verdiene virksomheten har, faktisk er med på å opprettholde verdiskapningen i virksomheten, og dermed også lønnsomheten i markedet. Det kan derfor hevdes at det ikke alltid er ressursene, teknologien og kompetansen som er avgjørende for om en virksomhet vil lykkes med innovasjoner, men at virksomhetens verdier og kultur også er vesentlige faktorer. Virksomhetens verdier vil ha betydning for om innovasjon har høy eller lav prioritet. Det er et ledelsesansvar å vurdere hvorvidt

virksomhetens verdier er tilstrekkelig nedfelt for å lykkes med innovasjonsarbeidet (Gjelsvik 2007: 157-180)

Det er liten tvil om at innovasjon er svært krevende og fordrer mye mer enn det ordinære arbeidet tilsier, både for ledelse og for medarbeidere. Det kreves ekstra innsats, motivasjon og dedikering for å kunne oppnå resultat. Det er en prosess som det er svært viktig at både ledelse og arbeidstakere støtter opp om og jobber med i fellesskap. Oppmuntring av ansatte til å dele kunnskap, ideer og sette i stand systemer for administrering av disse er essensielt (Gjelsvik 2007:180, Yukl 2013:111-112).

4.4.1 Innovasjonskultur

Gjelsvik (2007) hevder at ledere i virksomheter som har relativt høy grad av innovasjon kan vise til en kultur som består av driftighet, selvsikkerhet og at de klarer å leve med usikkerhet. I slike virksomheter finnes det også en forventning om at medarbeiderne er innovative, og at de i tillegg oppfordres til kreativitet og eksperimentering. Gjennom en slik styring vil man kunne være med på å “styre fremtiden” ved å hele tiden se etter nye muligheter for vekst og inntjening. For å fremme innovasjon er det et poeng at både ledere og kompetente medarbeidere utarbeider en felles forståelse, oppfatning og strategi for hva som skal til for at innovasjon skal finne sted (Gjelsvik 2007:259-264). Når kultur kan sees på som et viktig strategisk fortrinn for å hevde seg i stadig sterkere konkurranse, er det et element som ikke kan overses. Kultur vil kunne påvirke holdninger, og holdninger vil kunne forsterke kulturen, derfor er ledelsens holdninger viktige i arbeidet med innovasjon.

I virksomheter med lav innovasjonsevne er gjerne organisasjonskulturen forsiktig, skeptisk og nølende. Arbeidet med innovasjon kan være plassert i egne avdelinger som befinner seg litt ved siden av den ordinære driften, og da går som regel mange gode ideer tapt som er generert av medarbeidere på utsiden av disse avdelingene. Dersom ikke ledelsen tør utsette bedriften for risiko under forutsetning av å oppnå bedre økonomiske resultater, kan man kanskje anta at de ikke er åpne for nye innovasjoner. Det som nettopp preger innovasjoner er uforutsigbarhet, og varierende grad av suksess eller gjennomførbarhet. Det er forståelig at det for en leder kan oppleves som risikabelt både for seg selv og virksomheten, og utsette seg for “unødvendig” risiko og usikkerhet. Med slike holdninger kan det oppstå en konflikt mellom medarbeiderne og ledelsen dersom medarbeiderne opplever at ledelsen snakker mye om viktigheten av innovasjon, men at de i virkeligheten ikke tør legge til rette for det. Resultatet kan bli både

uenighet og forvirring om hva slags kultur virksomheten har, og hvordan innovasjon skal kunne finne sted (Gjelsvik 2007: 259-264).

I virksomheter som er å anse for innovative, er det sjeldent behov for formelle systemer som skal styre innovasjon. Dette fordi at det finnes en kultur som oppfordrer til kreativitet, og at ledelsen gir medarbeiderne rom og ressurser til et slikt arbeid. Formelle strukturer kan virke mot sin hensikt og heller føre til liten grad av innovasjon fordi fokuset er mer kontrollfiksert. Kjernepunktet er å være bevisst på at det er nødvendig med en balansegang mellom ordinær drift og innovasjon. Å bare drive med innovasjon på bekostning av ordinær drift vil kunne føre til problemer for virksomheten. På samme måte som kun legge til rette for ordinær drift og ikke jobbe med innovasjon vil kunne skape problemer. Her blir en balansegang mellom disse essensielt (Gjelsvik 2007:264-267).

Toril Nag, konserndirektør for virksomhetsområdet tele i Lyse Energi, viser til fire faktorer som kreves for at virksomheten skal kunne snakke om en innovasjonskultur. Det første hun trekker frem er at innovative medarbeidere gir gode ideer. Derfor er det viktig at virksomheten klarer å tiltrekke seg, utvikle og beholde rett kompetanse. Videre er poengterer Nag at man må bygge en kultur for endring. Det vil si at det hele tiden må jobbes med tanken og forståelse av at endring er nødvendig. På mange måter handler det om å skape en kultur for en paranoia, man kan ikke hvile på laurbærene, men hele tiden se etter både store og små forandringer og forbedringer. Heller ikke Nag undergraver at en foreslått endring kan møte motstand, men da er det et lederansvar å skape rom for endringer. Dersom man har en kultur hvor det ikke finnes aksept for å feile, eller en vilje til å ta risiko, så er sannsynligheten liten for at nye ideer vil nå markedet. I tillegg til å ha innovative medarbeidere og en kultur for endring, så hevder Nag at en tydelig retning, det vil si kunne prioritere, fokusere og stå løpet ut i den retningen virksomheten skal, er nødvendig for å fremme innovasjon. Den fjerde faktoren, Big Data, er ifølge Nag et verktøy som kan brukes i innovasjonsarbeidet som et stort konkurransefortrinn. Big Data kan behandle store datasett og gi informasjon om for eksempel endret kundeatferd. Virksomheter som hele tiden har fingeren på pulsen til kunden vil kunne fange denne opp mye tidligere enn andre, og derfor være først ut i markedet med noe nytt (Kontochristos, 2016).

4.4.2 Delkonklusjon holdninger, verdier og innovasjonskultur

I tillegg til lederens kunnskaper og ferdigheter kommer det tydelig frem både i litteratur og praksis, at også holdninger og verdier brukt for å skape en innovasjonskultur, er viktig for å fremme innovasjon. Innovasjon er nøkkelen til vekst, og det kan virke som om ledere som ønsker innovasjon er observante på at kultur er vesentlig for graden av innovasjon i virksomheten. Det er også en vesentlig forskjell på festtaler og virkeligheten i mange virksomheter. For å lykkes med nyskaping må lederne være dyktige på å utnytte innspill og ideer fra sine medarbeidere, kunder og andre samarbeidsaktører. Samtidig må de kunne forholde seg til stadige endringer i markedsforhold og global konkurranse. En positiv kultur for innovasjon bidrar til at medarbeidere kjenner til en felles retning, hvilke spilleregler som gjelder samt at det finnes en aksept internt for prøving og feiling. Disse antakelsene støttes også av Gjelsvik (2007) som i tillegg framhever at en innovasjonsfremmende kultur er en kultur som anser innovasjon som spennende, utfordrende, lekende og ikke minst, verdifull (Gjelsvik 2007:268-269).

5. Metode - Konseptuell generalisering

I denne delen av oppgaven vil jeg kort redegjøre for valg av metode, og hvordan jeg har gått fram for å finne svar på problemstillingen min; *Hvordan kan dagens ledere bedre tilrettelegge for innovasjon i virksomheten, og i større grad involvere medarbeidere i dette arbeidet?*

Forskning går i grove trekk ut på en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål, og utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011: 36). Målet med forskning er å kunne frembringe ny kunnskap om et tema, og å yte et bidrag til det som allerede er forsket på. Det er imidlertid ikke et krav om at det man kommer frem til er noe banebrytende nytt, men at ny kunnskap kan være en utvidelse av det vil allerede vet (March, 1991).

De to vanligste hovedretningene innenfor metode er kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden har som utgangspunkt tall og statistikk i sin forskning, og bruk av spørreundersøkelser er vanlig. Den kvalitative metoden prøver å forklare virkeligheten ved hjelp av ord i stedet for tall. Data registreres ofte ved hjelp av tekst, lyd og bilde i denne metoden. Bruk av informanter og intervjuer er også ofte brukt prosessen. I løpet av utdanningsforløpet mitt i MBA ledelse, har jeg imidlertid jobbet med konseptuell

oppgaveskriving i tre fag. Dette er en relativt ny samfunnsvitenskapelig metode brukt til å forske på ulike sosiale problem/fenomen.

Samfunnsvitenskapelig metode går på generelt grunnlag ut på hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hva den kan fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011: 33). Konseptuell generalisering skiller seg ut fra vanlig empirisk forskningsmetode og generalisering, hvor forskeren undersøker et problem som er åpenbart i empirisk data, og som først etter egne funn i materialet, konkluderer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011: 40,54). Empiri defineres som utsagn av virkeligheten som har sitt grunnlag i *forsøk* eller *prøve*. Empiri er ikke selve virkeligheten, men mer “spor” eller representasjoner av den (ibid., 45). Felles for begge metodene er at de tar utgangspunkt i et problem eller fenomen i den virkelige verden.

Andriaenssen og Johannessen (2015) definerer i sin artikkel *Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systemic viewpoint*, konseptuell generalisering som “En undersøkelse om benytter andres empiri og egen konseptualisering for å generalisere og finne et mønster (Andriaenssen og Johannessen 2015:588-89). Et viktig formål med generalisering, er at ved å trekke sammen informasjon er det mulig og relativt fort utlede en effektiv respons fra et signal. Generalisering hjelper oss på den ene siden med å effektivisere våre ressurser, men det kan det kan også innebære noe unøyaktighet. For å kunne svare på problemstillingen min har jeg forsket på eksisterende litteratur (andres empiri) innenfor området ledelse, men med særlig vekt på innovasjonsledelse. Ved å vektlegge *innovasjonsledelse*, har jeg fått avgrenset litteraturstudiet litt, da det finnes enorme mengder litteratur på området *ledelse*, men ikke fullt så mye på området *innovasjonsledelse*. Spesielt har jeg lagt vekt på bøkene *Innovative organisasjoner* (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013) og *Innovasjonsledelse* (Gjelsvik, 2007). De funnene jeg har gjort der har jeg videre diskutert under hvert forskningsspørsmål og holdt opp mot andre bøker og forskningsartikler.

I følge Andriaenssen og Johannessen (2015), er et sentralt poeng i denne samfunnsvitenskapelige metoden å utarbeide en eller flere konseptuelle modeller, som relateres til problemet eller fenomenet som skal undersøkes. Når det er sagt så understrekes det at disse modellene bare fanger opp et aspekt av problemet eller fenomenet som de skal prøve å beskrive, og ikke hele virkeligheten. Konseptuelle modeller er i likhet med de fleste andre modeller, fragmenterte i betydningen av at de ikke skildrer den fysiske virkeligheten

som i et fotografi. De gir bare et riss av virkeligheten. Hensikten er imidlertid at de skal kunne vise en sammenheng mellom problemet, og hvordan andre faktorer som kan påvirke og/eller relatere seg problemstillingen (Andriaenssen og Johannessen 2015:589-91).

Andriaenssen og Johannessen (2015) har utarbeidet et strategi i forhold til hvordan en konseptuell modell kan utvikles. Man må ha et klart problemområde som man videre utarbeider forskningsspørsmål til. Deretter må man bestemme relasjonene mellom de ulike konseptene eller faktorene som har betydning for det problemet som skal undersøkes ved hjelp av ord som “forsterker”, “påvirker”, “er en del av” osv. Denne fremgangsmåten er brukt ved utarbeidelse av min konseptuelle modell som illustrerer forholdet mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene. Mot slutten av oppgaven har jeg også presentert en revidert modell, som er et resultat av de funn som er gjort underveis i arbeidet. Formålet med den reviderte modellen er å identifisere de sosiale mekanismene som enten endrer eller opprettholder problemet som undersøkes.

Det teoretiske og filosofiske forskningsperspektivet innenfor konseptuell generalisering, baserer seg på systemisk tilnærming som er utviklet av filosofen Mario Bunge, og systematisert og videreført av Johannessen og Olaisen. Denne tilnærmingen vil jeg ikke gå nærmere inn på her, men kun nevne den som et bakteppe til utviklingen av konseptuell generalisering.

6. Konklusjon

Konklusjonen er delt inn i fire deler. Del en gir svar på problemstillingen, del to tar for seg de teoretiske implikasjonene, del tre ser på de praktiske implikasjonene, mens den siste delen sier noe om videre forskning innenfor temaet *innovasjonsledelse*.

6.1 Svar på problemstilling

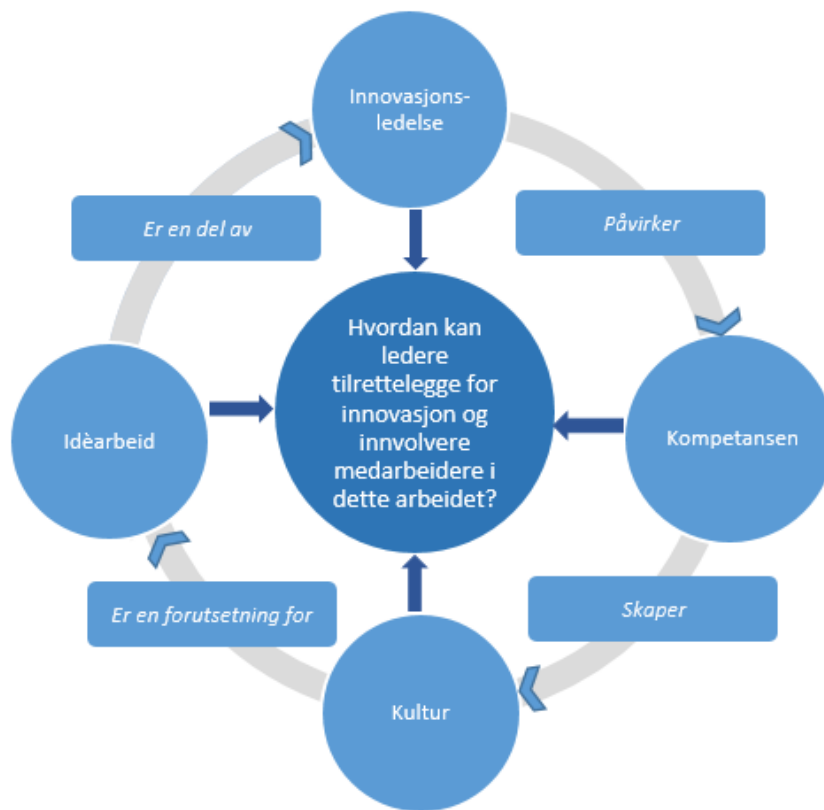
I denne oppgaven har jeg drøftet betydningen av kunnskap om innovasjonsledelse, idèarbeid og innovasjonslederens kompetanse for å komme frem til svar på problemstillingen:

Hvordan kan dagens ledere bedre tilrettelegge for innovasjon i virksomheten, og i større grad involvere medarbeidere i dette arbeidet?

I forhold til den delen av problemstillingen som omhandler tilrettelegging for innovasjon i virksomheten, så er en sentral faktor at dagens ledere trenger *kunnskap om innovasjonsledelse som ledelsesdisiplin*. Dette fordi de trenger å kunne legge om sine strategier og imøtekomme kravene i en verden der den globaliserte kunnskapsøkonomien fortsetter å feste grepet. Mangelfull kunnskap om innovasjonsledelse vil kunne hemme innovasjon i en virksomhet. Som Johannessen mfl. (2013) slår fast; tidligere suksessoppskrifter må endres. Store globale endringer i markedet gir store gap mellom tradisjonelle tilnærminger til strategi, og til virkeligheten slik den ser ut nå. Dersom ledere velger å benytte samme rammeverk og strategier nå, som for 10-15 år siden, kan de fort bli akterutseilt.

Med hensyn til involvering av medarbeidere, så er både *idearbeid satt i system*, samt *lederens samlede kompetanse*, avgjørende for om medarbeiderinvolvering vil kunne føre til mer innovasjon. Hvor man før har lagt innovasjon til bestemte avdelinger, og dermed kanskje ekskludert 85 % av medarbeiderne i virksomheten, påpeker nyere litteratur, viktigheten av å involvere *alle* medarbeiderne i virksomheten. Det bør selvsagt utvikles noen mekanismer til hjelp i utvelgelsen av hvilke ideer det skal satses på, og hvordan den videre innovasjonsprosessen skal gjennomføres (Carlsen mfl., 2012; Gjelsvik, 2007; Gratton, 2007; Johannessen mfl. 2013). En fjerde variabel som kan påvirke problemstillinger er; *positiv innovasjonskultur* (se revidert modell nedenfor). Det vil si at ledelsen viser interesse for medarbeidernes ideer og initiativ, og der det å tenke “utenfor boksen” er lov. Dette vil kunne stimulere virksomheten til mer innovasjon. Det er få forfattere som har kommentert

kulturaspektet i litteraturen, men det er flere bedriftsledere som trekker frem kultur som en betydningsfull faktor i arbeidet med innovasjon. Mer forskning på dette området (kultur) vil kunne si enda mer om viktigheten av den.

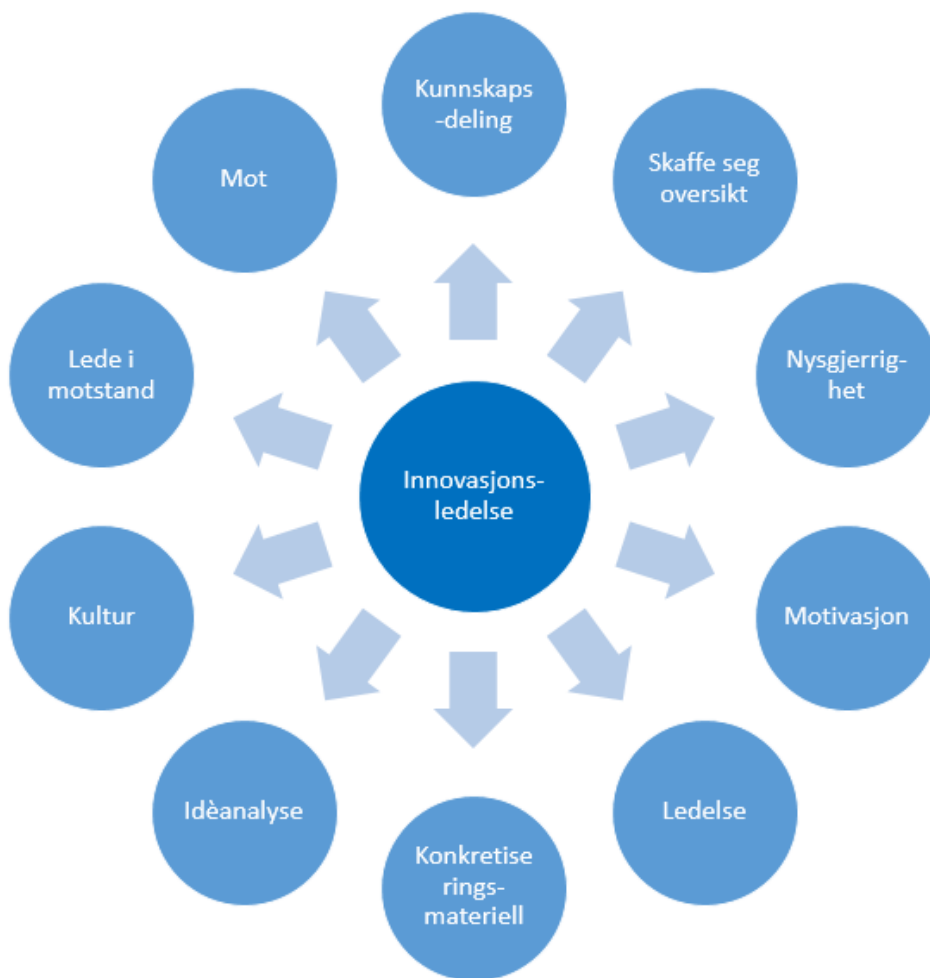


Figur 5: Revidert konseptuell modell

I tillegg har det gjennom drøftingen av oppgaven utkrystallisert seg 10 overordnet momenter som ser ut til å være en forutsetning for å kunne snakke om innovasjonsledelse. Disse har jeg illustrert ved hjelp av modellen nedenfor (figur 6). Den eller de som skal lede innovasjon, må rette blikket utover i virksomheten sin, å vurdere om det finnes systemer som ivaretar de 10 momentene som modellen illustrerer. Disse systemene kan enten være formelle eller uformelle.

Med kunnskapsdeling mener jeg at virksomheten har arenaer for kunnskapsdeling mellom medarbeiderne. Lederen/ene må kjenne på pulsen både i egen virksomhet, så vel som i markedet den opererer i. Finnes det kreative energifelt eller Hot Spots som må næres? Er miljøet, arbeidsoppgavene og omgivelsen slik at de skaper nysgjerrighet hos medarbeiderne?

Dersom medarbeiderne er nysgjerrig i arbeidet sitt, vil de også føle seg mer motiverte. Innovasjonsarbeid og -prosesser krever ledelse, men ikke nødvendigvis styring, for at de skal kunne resultere i verdiskaping i virksomheten. Konkretiseringsmaterieill kan bety variasjon i arbeidsmåter og/eller metoder. Ensidig avhengighet til elektroniske hjelpemidler gjør neppe underverker for kreativiteten hos den enkelte medarbeider. Når nye ideer kommer på bordet må det relativt fort kunne analyseres om ideen blir eller forkastes. Kultur er et stor og tvetydig begrep, men med kultur her, mener jeg anerkjennelse og støtte for medarbeidernes ideer eller initiativ. Det er sjelden alle vil «spille på samme lag» derfor blir også innovasjonslederen nødt til å kunne lede i motstand av endringer forårsaket av nye ideer. For å kunne klare å stå i, håndtere og gjennomføre alle disse momentene, er kanskje noe av det viktigste en innovasjonsleder må ha; mot. Graden av ivaretagelsen av disse 10 momentene mener jeg vil kunne si noe om virksomhetens evne til å fremme innovasjon.



Figur 6: Ti sentrale momenter for innovasjonsledelse

6.2 Teoretiske implikasjoner

Det har vært mye lesing av ulik ledelseslitteratur i forhold til arbeidet med denne oppgave. Det jeg konkret har brukt har jeg notert ned som kilder, men jeg har også lest en del i forkant av selve skriving av oppgaven for å etablere en forforståelse av temaet.

Ut ifra det jeg har lest, kan det se ut som om Anthony Kallevig's etterspørring av innovasjonsledelse i norske bedrifter er legitimt. Dette gjelder både i forhold til kunnskap om innovasjonsledelse som ledelsesdisiplin, men også påpeking av den manglende graden av involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen. Toril Nag på sin side får i stresset nok viktigheten av å bygge en kultur for innovasjon i virksomheter.

Det meste av generell ledelseslitteratur som jeg har gjennomgått i arbeidet med denne oppgaven, bærer preg av at det fortsatt henstilles til bruk av gamle rammeverk og strategier som er utarbeidet for en annen tid hvor målet var vedvarende konkurransefordeler. I dagens samfunn ser vi, kanskje spesielt etter nedturen i oljeindustrien, at kravet for utvikling i virksomheter er stort. For å overleve både i dag i morgen, må dagens virksomheter utarbeide en forståelse at de raskt må se nye muligheter, utnytte dem, høste av dem og så gå videre igjen til nye områder.

Antakelsen om lav forståelse av innovasjonsledelse i mange av dagens virksomheter støttes også av Johannessen mfl. (2013) som hevder at: "Det grunnleggende problemet i de fleste virksomheter er imidlertid at det finnes liten grad av innovativt lederskap" (Johannessen, Olsen og Stokvik 2013:27). Etter et søk i Oria (bibliotekbasen til UiN), så finnes det ikke mer enn knapt et titalls norske bøker som omhandler innovasjonsledelse. Det kan muligens bety at det er en type ledelse som har fått lite oppmerksomhet, og som få forskere har viet sin interesse til. Derfor kan det være at kunnskapen om innovasjonsledelse og viktigheten av denne, ikke fått skikkelig fotfeste blant dagens ledere.

6.3 Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen sitter jeg igjen med en følelse av at medarbeidere er en av de viktigste, men kanskje minst utnyttende ressursene i en virksomhet. På mange måter er det medarbeiderne som i praksis omsetter kunnskap til nye produkter og tjenester. En undervurdering av deres kunnskap og erfaring, kan være med på å kvele mulige nye innovasjoner. Derfor er en implementering av innovasjonskompetanse inn i bestående strukturer i virksomheten viktig for å kunne oppnå både forandring, men ikke minst også økt verdiskaping. Det utkrystalliserer seg derfor et behov for bedriftsintern opplæring, og kanskje også oppfølging av hvordan ledere bør utøve sitt lederskap hvor fokus er ledelse og tilrettelegging for innovasjonsprosesser. Etter et kjapt søk på Utdanning.no som er en nasjonal nettportal for informasjon om blant annet utdanningstilbudet i Norge, gav søkeordet *innovasjonsledelse* 5 treff. Det finnes hundrevis av ledelsesutdanninger i samme nettportal, men ren innovasjonsledelse blir bare tildelt et beskjedent antall studiepoeng og studiemuligheter. Det kan derfor se ut som om opplæring på dette feltet i stor skala må belage seg på kunnskaps- og erfaringsutveksling mellom virksomheter som har gode systemer for innovasjon, og de som ikke har det.

Gode systemer for innovasjon kan variere i forhold til størrelsen på virksomheten. Kanskje er det lettere å trekke inn medarbeidere i innovasjonsprosesser i mindre virksomheter uten formelle planer og verktøy. Små virksomheter er gjerne mer oversiktlig, og avstanden mellom ledelse og medarbeidere kortere. I større virksomheter kan det være en idé å ta i bruk tillitsvalgte som kan fungere som et koblingspunkt mellom medarbeidere og lederne i innovasjonsarbeidet. De kan jo både være en kanal for spredning av informasjon fra ledelsen og ned, men kanskje vel så viktig, være et bindeledd der medarbeidere får formidlet sine synspunkter og ideer oppover i systemet. På den måten etableres det også tillit mellom partene og en trygghet på at bidrag blir både sett og hørt.

I forhold til utvikling av nye ideer, kan det i dagens høyteknologiske samfunn, kanskje være en idé å erstatte “forslagskassen” med en mer “up-to-date” løsning. Det finnes mye gratis programvare som bedrifter kan ta i bruk. Eksempelvis har både Google og Office365, installasjoner der man kan opprette både mapper og dokumenter som alle i virksomheten kan ha tilgang til. Der kan man også skrive og kommentere i samme dokument. På den måten kan nye ideer fort synliggjøres og spres til hele virksomheten for eventuell mer diskusjon og bearbeidelse. Bruk av sosiale medier som Facebook, Snap, Twitter og Instagram, er

plattformer som involverer mange og ikke minst når ut til mange. Ved riktig organisering av disse, kan også de nyttiggjøres som kanaler for ideutvikling.

Ledere må i tillegg ta medarbeiderne sine på alvor, og gi dem konstruktive tilbakemeldinger på sine forlag. Det er en kjensgjerning at ikke alle ideer leder til innovasjon, men det kan likevel være lurt å ha et idékartotek hvor alle ideer samles og lagres. Det og aktivt gi tilbakemelding til sine medarbeidere stimulerer følelsen av både og bli sett og anerkjent som igjen kan føre til motivasjon. En slik tankegang er forankret både i Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktor-motivasjonsteori (Jacobsen og Thorsvik 2013:251,261). Det er også av betydning for utviklingen av en innovasjonskultur i virksomheten, at ledelsen aktivt stimulerer interessen for å bidra hos sine medarbeidere.

6.4 Videre forskning

På bakgrunn av de søk man har gjort om innovasjonsledelse underveis i arbeidet med oppgaven, kan jeg på generelt grunnlag si at det ser ut til å være et behov for videre forskning på innovasjonsledelse som verktøy for å fremme innovasjon i norske virksomheter. Ved tilegnelse av mer empirisk forskningsmateriale vil det kanskje i større grad være mulig å si noe mer om hva som faktisk kreves av bedriftsledere i en tid hvor innovasjon og nyskaping er en forutsetning for overlevelse, verdiskaping og en styrket konkurranseevne.

Helt konkret ser jeg behovet for forskning på dette med involvering av alle medarbeidere i innovasjonsarbeidet, og hva det kan resultere i sammenlignet med innovasjon som kun er lederstyrt eller satt til enkelte avdelinger i virksomheten. Bak denne anbefalingen til videre forskning, ligger det en antakelse av at gamle rammeverk og strategier - ikke gir de verdiskapende og konkurransemessige fordelene som dagens virksomheter trenger for å overleve i et svært konkurranseutsatt marked. At innovasjonsbegrepet bør demokratiseres, noe som betyr at medarbeiderne bidrar aktivt og systematisk i en tilrettelagt innovasjonsprosess i virksomheten.

Jeg støtter meg til det som Arne Carlsen mfl. (2012) hevder, nemlig at det er et poeng med mer kunnskap og forskning på hvordan kollektive kreative prosesser fungerer. Eksisterende forskning ikke er god nok på å forklare hva folk faktisk gjør når de er kreative og jobber med ideer. Dersom man finner noen flere svar her, kan det gi mulighet til større innlemming av medarbeidere i arbeidet med innovasjon. Hvordan ideutvikling skjer i et fellesskap sammen

med andre, og hvordan den viktigste prosessen, nemlig det å gå fra ide til faktura kan bli et resultat for mange flere virksomheter.

Litteraturliste

- Adriaenssen, Daniel J og Johannessen, Jon-Arild (2015) Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science a systematic viewpoint. *Journal of Kybernetes*, Vol.44(4), s. 588-605
- Allen, Robert Loring. (1991) *Opening Doors: The Life and Work of Joseph Schumpeter*, Vol. I. New York. Transaction Publisher.
- Carlsen, Arne. Clegg, Stewart og Gjersvik, Reidar (2012): *Idea Work. Om profesjonell kreativitet*. Oslo, Cappelen Damm
- D'Onfro Jillian, (Apr. 17, 2015) *The truth about Google's famous '20% time' policy*. New York, Business Insider. Tilgjengelig fra: <http://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T&IR=T> [Lest 23.11.16].
- Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and entrepreneurship - Practice and Principles*. New York, Harper & Row.
- Giæver, Fay. (2006) *Omstillingsprosesser på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?* Publisert i tidsskriftet Magma 5/2006. Tilgjengelig fra [:https://www.magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere](https://www.magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere) [Lest 13.01.17].
- Gjelsvik, Martin. (2007) *Innovasjonsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Gratton, Lynda. (2007) *Hot Spots*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hamel, Gary. (2000) *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hernes, Tor og Koefoed, Anne Louise (red.). (2007) *Innovasjonsprosesser. Om innovasjoners odysseé*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Hovland, Nils Per. (2012) *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. Oslo, Cappelen Damm.

Isaksen, Scott og Tidd, Joe. (2006) *Meeting the Innovation Challenge*. London, John Wiley & Sons.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn. Christoffersen, Line og Tuft, Per Arne. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3 utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Johannessen, Jon Arild. Olsen, Bjørn og Stokvik, Hanne. (2013) *Innovative organisasjoner - fra idé til faktura*. Bergen, Fagbokforlaget.

Karp, Tom. (2014) *Endring i organisasjoner - ideologi, teori og praksis*. Oslo, Cappelen Damm.

Kontochristos, Inger Lise. (2016) *Å lede en innovasjonskultur - eller navigere i kaos*. Publisert i tidsskriftet Ledernytt 15/5/2016. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/a-lede-en-innovasjonskultur-eller-navigere-i-kaos.5875649-112372.html> [Lest 15.03.17]

March, James. (1991) *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, nr 2, S. 71-87.

Mauzy, Jeff og Richard, Harriman. (2003) *Creativity INC.: Building an Inventive Organization*. Boston, Harvard Business School Press.

Skogen, Kjell. (2006) *Entreprenørskap i utdanning og opplæring*. Oslo, Gyldendal.

Sloane, Paul (2007) *The innovative leader. How to inspire your team and drive creativity*. E-bokleserversjon. London and Philadelphia, Kogan page. Tilgjengelig fra: <http://site.ebrary.com/lib/hbobib/reader.action?docID=10180624> [Lest 22.02.17]

Tidd, Joe. Bessant, John og Pavitt, Keith. (2005) *Managing innovation - integrating technological, market and organizational change*. 3. utgave. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Voigt, Kai-Ingo og Brem, Alexander. (2008) *The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship: Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects*. Wiesbaden, Gabler Verlag. (ebok)

Hill, Linda A, Brandeau, Greg, Truelove, Emily og Lineback, Kent. (2014): Collective Genius. *Harvard Business review*. Juni 2014. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2014/06/collective-genius>[Lest 14.09.16]

Yukl, Gary. (2013) *Leadership in organizations*. Essex, Pearson.