

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn på kandidat: Robin Nilssen og Kristoffer Sand

Hvordan kan ledere motivere til
medarbeiderdrevet innovasjon i norske
mellomstore bedrifter?

Dato: 22.05.2017

Totalt antall sider: 113

Abstract

The rate of change in the world economy is increasing, and as a result businesses are faced with greater need for reorganization. Innovation is central to business adaptability, and is essential for leveraging competitive advantages and ensuring corporate survival (Barney 1986). As the government highlights in their parliamentary report (No. 7, 2008-2009): *«Innovation often take place in organizations, and employees play a crucial part in the success of the outcome.»* If your employees play a crucial role – what would be more natural than focusing on your employees?

The aim of this study is to improve the understanding of employee-driven innovation, and how managers can motivate the ordinary employee to act intrapreneurial and engage in corporate innovation efforts. Based on this, the topic of this thesis is:

How can managers motivate to employee-driven innovation in Norwegian medium-sized organizations?

To better understand the topic of our study, we have formulated two research questions. The first research question (1) focuses on the manager's perspective and is of a qualitative approach. The second research question (2) focuses on the perspective of the employee and has a quantitative approach. The research questions are as follows:

1. *How can managers motivate employees to exercise employee-driven innovation?*
2. *Which factors are related to employees' intrapreneurial behavior?*

The theoretical framework consists of theories related to employee-driven innovation, motivation of employees and organizational framework (management, structure and culture).

The study is an exploratory case study where the qualitative approach consists of three depth interviews and the quantitative approach consist of secondary data from the GEM 2016 data set. The informants were handpicked as experts of their field, and the GEM report consist of data related to intrapreneurial activities among employees in established organizations.

Our main findings show that it is extremely important that managers facilitate to an organic corporate structure, where there is room for testing and failure, and that employees achieve internal motivation through self-realization. Furthermore, we see that knowledge and competence is the most important individual factor for whether an employee works intrapreneurial. Hence, managers should facilitate to increase the employees' knowledge and competence as well for enabling employee-driven innovation.

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt femårige studieløp innen Master of Science in Business ved Handelshøgskolen Nord, studiested Bodø. Oppgaven er skrevet innen spesialiseringen Entreprenørskap, strategi og innovasjonsledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært flere bidragsytere som vi ønsker å rette en takk til. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Espen Isaksen for den gode dialogen vi har hatt gjennom utarbeidelsen av oppgaven. Espen har i stor grad vært tilgjengelig, og veiledet oss med gode råd og tilbakemeldinger i stressende situasjoner.

Vi ønsker også å rette en stor takk til våre informanter for at dem har tatt seg tid til å la seg intervju, og for nyttig informasjon som har vært til stor hjelp med å belyse problemstillingen vår: Snorri Sverrisson Rasch fra Ernst & Young, Pål Ove Henden fra Kunnskapsparken Bodø og Lasse Kjørstad fra Ytterøykylling.

Bodø, 22. mai 2017

Robin Nilssen

Kristoffer Sand

Sammendrag

Endringstakten i verdensøkonomien øker, og bedrifter opplever et sterkere krav til omstilling enn noensinne. Innovasjon er sentralt for bedriftenes omstillingsevne, og er vesentlig for å utvikle, utnytte konkurransefortrinn, og sikre bedriftenes overlevelse (Barney 1986). Som regjeringen trekker frem i deres St.meld. (nr.7, 2008-2009) *foregår innovasjoner oftest i bedrifter, og medarbeiderne spiller en avgjørende rolle for hvorvidt dette lykkes*. Hvis medarbeiderne spiller en avgjørende rolle - hva vil da være mer naturlig enn å rette fokuset på medarbeiderne? Det er et betydelig underutnyttet potensiale i anvendelsen av medarbeiderens kompetanse (Djupvik og Figenschou 2016). Involvering av medarbeidere på nye måter for å utvikle kunnskap og skape nye muligheter kan derfor bidra til at norsk arbeidsliv blir betraktelig mer innovativt og omstillingsdyktig (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Medarbeiderdrevet innovasjon som fenomen, er derfor svært viktig å sette søkelys på.

Denne oppgaven har som formål å forbedre forståelsen rundt medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan ledere kan motivere *den vanlige* medarbeideren til å opptre intraprenørielt og engasjere seg i bedriftens innovasjonsarbeid. For å undersøke dette har vi utformet følgende problemstilling:

«Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?»

De tematiske områdene vår problemstilling er bygget opp etter er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), motivasjon av medarbeidere og organisatorisk rammeverk (bestående av ledelse, struktur og kultur). Vårt teoretiske rammeverk er derfor rettet mot disse teoretiske hovedområdene.

For å finne ut hvordan ledere kan motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter, har vi utarbeidet to forskningsspørsmål. Første forskningsspørsmål (1) retter seg mot lederens perspektiv og er av kvalitativ tilnærming. Det andre forskningsspørsmålet (2) innretter seg mot medarbeidernes perspektiv og er av en kvantitativ tilnærming. Forskningsspørsmålene lyder som følgende:

1. *Hvordan kan ledere motivere medarbeiderne til å utøve MDI?*
2. *Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?*

Oppgaven er en eksplorativ casestudie bestående av tre dybdeintervjuer og sekundærdata fra GEM 2014-datasettet. Vi startet med å intervjuer to konsulenter, Snorri Sverrisson Rasch og Pål Ove Henden, som besitter praktisk og bred kunnskap innen innovasjon og omstilling. Dette for å innledningsvis få en dypere forståelse. Deretter intervjuet vi daglig leder i en typisk norsk mellomstor bedrift som nylig har vært gjennom en vellykket omstillingsprosess, med mål å få innsikt i deres erfaringer. Avslutningsvis innhentet vi noen kvantitative sekundærdata fra GEM 2014-datasettet, for å kartlegge hvilke faktorer som har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd.

Våre hovedfunn viser at det er ekstremt viktig at lederen legger til rette en organisk bedriftsstruktur, der det er rom for prøving og feiling, samt at medarbeiderne oppnår indre motivasjon gjennom selvrealisering. Videre ser vi at kunnskap og kompetanse er den viktigste individuelle faktoren for hvorvidt en medarbeider handler intraprenørielt. Med utgangspunkt i dette bør ledere legge til rette for å øke medarbeidernes kunnskap og kompetanse, og skape handlingsrom hvor de kan oppnå selvrealisering.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------|
| Abstract..... | i |
| Forord..... | ii |
| Sammendrag | iii |
| Figuroversikt..... | vii |
| Tabelloversikt | viii |
| Vedleggsoversikt..... | ix |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema..... | 1 |
| 1.2 Aktualisering..... | 2 |
| 1.3 Problemstilling..... | 4 |
| 1.4 Avgrensning..... | 5 |
| 1.5 Masteroppgavens oppbygning | 6 |
| 2.0 Teoretisk rammeverk | 8 |
| 2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon..... | 8 |
| 2.1.1 Innovasjon..... | 9 |
| 2.1.2 Innovasjon og entreprenørskap i etablerte bedrifter | 11 |
| 2.1.3 Hvorfor satse på medarbeiderdrevet innovasjon?..... | 14 |
| 2.1.4 Faktorer som har betydning for MDI..... | 15 |
| 2.2 Motivasjon av medarbeidere..... | 16 |
| 2.2.1 Motivasjon | 17 |
| 2.2.2 Hva motiverer til medarbeiderdrevet innovasjon | 18 |
| 2.3 Organisatorisk rammeverk..... | 20 |
| 2.3.1 Ledelse | 21 |
| 2.3.2 Struktur | 24 |
| 2.3.3 Kultur | 25 |
| 2.4 Forskningsmodell og oppsummering..... | 30 |
| 3.0 Metode | 34 |
| 3.1 Filosofiske tilnærminger | 34 |
| 3.2 Forskningsstrategi | 35 |
| 3.3 Utvalg..... | 36 |
| 3.3.1 Strategisk utvalg | 36 |
| 3.4 Innsamlingsmetode | 38 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.1 Personlig dybdeintervju | 39 |
| 3.5 Rekruttering | 40 |
| 3.6 Dataanalyser..... | 40 |
| 3.6.1 Kvalitative dybdeintervju | 40 |
| 3.6.2 GEM 2014-datasettet | 40 |
| 3.7 Kvalitetsvurdering..... | 42 |
| 3.7.1 Reliabilitet..... | 42 |
| 3.7.2 Intern validitet..... | 43 |
| 3.7.3 Ekstern validitet | 44 |
| 4.0 Empiriske funn..... | 45 |
| 4.1 Snorri Sverrisson Rasch..... | 45 |
| 4.2 Pål Ove Henden | 51 |
| 4.3 Lasse Kjønstad (Ytterøykylling A/S)..... | 56 |
| 4.4 GEM 2014..... | 64 |
| 5.0 Diskusjon | 70 |
| 5.1. Hvordan kan ledere motivere medarbeiderne til å utøve MDI? | 70 |
| 5.2 Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?..... | 78 |
| 6.0 Konklusjon..... | 83 |
| 6.1 Oppgavens begrensninger..... | 86 |
| 6.2 Implikasjoner | 86 |
| 6.3 Videre forskning | 87 |
| Referanseliste..... | I |
| Vedlegg..... | IX |
| Intervjuguide 0.1 | IX |
| Intervjuguide 0.2..... | XI |
| Resultater SPSS | XIV |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1 Oppgavestruktur | 7 |
| Figur 2 Teoretisk rammeverk..... | 8 |
| Figur 3 Entreprenørskap i etablerte bedrifter (se Westhead, Wright og McElwee 2011, 137) | 12 |
| Figur 4 Motivasjonsprosess (ref. Mullins 2005, 471)..... | 17 |
| Figur 5 Kjennetegn ved en god MDI-kultur (ref. Aasen m.fl. 2011, 20)..... | 28 |
| Figur 6: Forskningsmodell..... | 30 |
| Figur 7 Presentasjon av funn..... | 45 |
| Figur 8 Diagram: Tillate prøving og feiling | 67 |
| Figur 9 Diagram: Oppmuntring til nytenkning og utvikling | 68 |
| Figur 10 Diagram: Tverrfaglige arbeidsgrupper..... | 68 |
| Figur 11 Oppbygging diskusjon | 70 |

Tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1 Begrepsavklaring | 13 |
| Tabell 2 Lede til en innovativ bedriftskultur | 23 |
| Tabell 3 Kreativ og innovasjonsbevisst kultur..... | 29 |
| Tabell 4 Oppsummering av hemmere og fremmere (ref. de Chambeau og Mackenzie 1986) | 31 |
| Tabell 5 Pragmatisme (ref. Tashakkori og Teddlie 1998, 23) | 35 |
| Tabell 6 Strategisk utvalg | 37 |
| Tabell 7 Informantoversikt | 38 |
| Tabell 8 Fasemodell (ref. Lindberg 2001, 177) | 39 |
| Tabell 9 Variabler og spørsmål..... | 41 |
| Tabell 10 Variabeloversikt: logistisk regresjonsanalyse..... | 42 |
| Tabell 11 Logistisk regresjonsresultat på MDI..... | 65 |
| Tabell 12 Antall respondenter..... | 67 |

Vedleggsoversikt

Intervjuguide 0.1IX

Intervjuguide 0.2..... XI

Resultater SPSS XIV

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vår bakgrunn for valg av tema, hvorfor temaet er aktuelt, og vår problemstilling med tilhørende avgrensninger. Avslutningsvis vil vi fremlegge masteroppgavens overordnede struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Temaet for oppgaven er medarbeiderdrevet innovasjon (videre omtalt som MDI), hvor vi vil se på hva som motiverer medarbeiderne til å utøve MDI, hvorfor det er viktig, og hvordan bedriftens ledelse og rammeverk kan fremme dette.

Innovasjon er et tema som i stadig større grad fremmes som sentralt for bedriftenes omstillingsevne og konkurransekraft (Damanpour og Wischnevsky 2006). Det eksisterer flere definisjoner og alternative tilnærminger til begrepet innovasjon, men en felles forståelse synes å være det å omsette en idé eller mulighet til et konkurransefortrinn (Amabile m.fl.1996).

Innovasjon har i lang tid blitt betraktet som vesentlig for å skape, utvikle og utnytte konkurransefortrinn, og sikre bedriftenes overlevelse (Barney 1986). Bedrifter som prioriterer innovasjon som daglig aktivitet for ansatte, er ofte mer tilpasningsdyktige og lønnsomme over tid (Rangen u.d.). Dette bekreftes av Chatman m.fl. (2014) som dokumenterer at bedrifter med kulturer som fremmer innovasjon, gjør det bedre enn andre bedrifter på en rekke resultatindikatorer. Det ovennevnte viser til viktigheten av å fokusere på etablerte bedrifters innovasjonsevne, spesielt nå som endringstakten og omstillingskravet i verdensøkonomien øker.

De ovennevnte utfordringene i verdensøkonomien, og i så måte norsk næringsliv blir belyst gjennom regjeringens innovasjonspolitik. Regjeringen trekker frem og retter fokuset mot tilrettelegging for *skapende bedrifter*, som er en betegnelse på offentlige og private bedrifter som utvikler lønnsomme innovasjoner (St.meld. nr.7, 2008-2009). Her innledes det med følgende setning: *«Innovasjon foregår oftest i bedrifter, og medarbeidere spiller en avgjørende rolle for hvorvidt dette lykkes».*

Hvis medarbeiderne spiller en avgjørende rolle - hva vil da være mer naturlig enn å rette fokuset på medarbeiderne? Det er denne utviklingen, og det påfølgende behovet som har fanget vår oppmerksomhet. Med bakgrunn i dette ønsker vi å se nærmere på hvordan bedriftene bedre kan legge til rette for MDI - som nettopp handler om å sette medarbeiderne i fokus for innovasjon og utvikling. Mer konkret kan det defineres som en innovasjonsprosess

som setter fokus på *den vanlige* medarbeideren som en aktør innen innovasjon, hvor bedriften anvender medarbeidernes kunnskap, relasjoner og erfaring i innovasjonsarbeidet (Aasen, Møller og Eriksson 2013).

Andelen av den norske voksne befolkningen som er involvert i entreprenørskapsaktiviteter i etablerte bedrifter overstiger i stor grad andelen som er involvert i tidligfase entreprenørskap¹ (Alsos m.fl. 2014), noe som kan indikere at den norske befolkningen har lavere terskel for å handle entreprenørielt innenfor rammene til etablerte bedrifter, fremfor å ta økonomisk risiko og opptre entreprenørielt på egen hånd. Vi kan derfor argumentere for at MDI er bedre tilpasset den norske folkesjelen enn entreprenørskap, siden risiko og kapitalbindingen flyttes over til de etablerte bedriftene, noe Arild Spandow (2015) belyser når han sier: «*i Norge er risiko et fy-ord*». Videre kan vi argumentere for at MDI står særlig sterkt i den norske modellen, gjennom at modellen preges av samarbeid, flate strukturer og kompetente medarbeidere (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Med dette som bakgrunn påpekes det fra flere hold at det foreligger gode betingelser for MDI i Norge, og representerer et potensielt norsk konkurransefortrinn (ibid).

MDI er ikke et sjeldent fenomen, men er en relativt ny form for innovasjonsstrategi, som har en tendens til å bli oversett både innen forskning og i praksis. Kunnskapsgrunnlaget er derfor langt mindre utviklet enn det man kunne ønske (Aasen, Møller og Eriksson 2013), og fenomenet trenger i den sammenheng mer oppmerksomhet (Høystrup 2010).

1.2 Aktualisering

Endringstakten i verdensøkonomien øker, og dagens bedrifter konfronteres med krav om økt omstillings- og innovasjonsevne for å møte fremtidige utfordringer (Rangen u.d.). Foster (2012) argumenterer for at så mye som 75 prosent av dagens 500 største amerikanske bedrifter vil være erstattet i 2025. Situasjonen i Norge er ikke så ulik, og vi opplever et sterkere krav til omstilling og mer innovasjon enn noensinne. De store omstillings- og innovasjonsutfordringene skyldes endrede rammebetingelser gjennom; økt konkurranse, globalisering, mer krevende og bevisste kunder, samt redusert levetid på produkter og tjenester (Hillestad og Yttri 2016; Gjelsvik 2007). Noen av årsakene til dette er; oljens avtagende betydning, omstillingen til en grønnere og mer bærekraftig økonomi, og det økende kravet til produktivitetsvekst (Olsen, Kurtmollaiev og Andreassen 2016).

¹ Personer mellom 18-64 år som er involvert i etableringsforsøk og/eller i nye bedrifter

Omstilling krever fokus på innovasjon (Traaseth 2016), og etablerte bedrifters innovasjonsevne vil dermed være sentralt i dette bildet. Medarbeidere som utøver MDI (videre omtalt som intraprenørene) vil derfor være blant vår tids viktigste arkitekter for fremtidens Norge, og helt sentrale for å begrense nedskaleringer og tap av arbeidsplasser (Andreassen 2016). Dette forutsetter at bedriftenes ledere skaper arbeidsrom slik at intraprenørene, gjennom sin dedikasjon og kreativitet, kan gjøre det de gjør best: å forberede bedriftene på morgendagens utfordringer (ibid).

Innovasjoner er ofte sammensatt, og kan komme fra alle steder og nivåer i en bedrift. Modne bedrifter må derfor se på innovasjon som en breddeidrett hvor det aktivt legges til rette for at de interne innovatørene – intraprenørene – skal få utvikle sin skaperkraft. - (Andreassen 2016, 21)

Å skape en kultur hvor kollektiv, intern skaperkraft og kreativitet får rom til å utvikle seg, krever mye av bedriftene og ledere. Det er i mange bedrifter en iboende konflikt mellom det etablerte og det nye. For å oppnå vellykket omstilling og innovasjon, må bedrifter utvikle mer innovative og omstillingsdyktige kulturer som utfordrer etablert kultur og praksis (Hillestad og Yttri 2016).

Gjennom GEM sin rapport *Entreprenørskap i Norge 2014* fremkommer det at norske arbeidstakere svært ofte er involvert i entreprenørskapsaktivitet på vegne av sin arbeidsgiver, og at Norge har det tredje høyeste nivået på intraprenørskapsaktivitet blant de innovasjonsdrevne landene i GEM-rapporten (Alsos m.fl. 2014). På andre siden fremlegger *Nordisk ministerråd* gjennom deres rapport *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon 2013* at de færreste av medarbeiderne er direkte involvert i innovasjon og forbedringsarbeid, og at selv i den nordiske modellen - som er den best stilte arbeidsmarkedsregionen i Europa - er det ikke automatikk i at alle medarbeiderne involveres i innovasjon og forbedringsarbeid (Aasen, Møller og Eriksson 2013).

Dette viser at selv om de nordiske landene er over gjennomsnittet flink til å fremme internt entreprenørskap, er det fortsatt et betydelig underutnyttet potensial hva gjelder anvendelse av medarbeidernes kompetanse (Djupvik og Figenschou 2016; Aasen, Møller og Eriksson 2013). Dette gjelder spesielt i Norge, siden vi ser at norske bedrifter involverer medarbeiderne i endringsprosesser i større grad enn hva som er tilfellet hos våre skandinaviske naboer (Ennova A/S 2016), hvor det samtidig fremkommer at det norske næringslivet til dels er betydelig mindre innovativt sammenlignet med våre naboland (Alsos m.fl. 2014). Involvering

av medarbeidere på nye måter for å utvikle kunnskap og skape nye muligheter kan derfor bidra til at nordisk arbeidsliv blir betraktelig mer innovativt (Aasen, Møller og Eriksson 2013), og MDI som fenomen, er derfor svært viktig å sette søkelys på (Alsos m.fl. 2014).

Det vil derfor være aktuelt å se nærmere på hvordan mellomstore bedrifter aktivt kan stimulere til intraprenøriell atferd, gjennom å utvikle en mer innovativ bedriftskultur som gjør bedriften mer omstillingsdyktig og bedre rustet til å håndtere den økende endringstakten. Oppgaven vil i så måte være spesielt aktuell for ledere og sentrale personer i mellomstore bedrifter, hvor vårt bidrag vil være å belyse viktigheten av medarbeidernes motivasjon, og bedriftens ledelse, struktur og kultur som drivere til MDI.

1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i de foregående kapitlene har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?

Problemstillingen søker å svare på hvordan medarbeidernes motivasjon og bedriftens organisatoriske rammeverk - bestående av bedriftens ledelse, struktur og kultur - fremmer MDI i mellomstore bedrifter. Målet med masteroppgaven er altså å bedre forstå hvordan ledelsen kan motivere sine medarbeidere til å utøve MDI, gjennom tilrettelegging av bedriftens organisatoriske rammeverk.

Problemstillingen vil vi i første omgang belyse ved hjelp av etablert litteratur, før vi videre går i gang med en empirisk undersøkelse for å besvare den. Til å hjelpe oss å besvare problemstillingen, har vi formulert to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan ledere motivere medarbeiderne til å utøve MDI?*
- 2. Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?*

Våre empiriske data tilknyttet *forskningsspørsmål 1* er innhentet gjennom bruk av dybdeintervjuer. Her vil vi sette våre empiriske funn opp mot litteraturen, og diskutere dette. Våre empiriske data tilknyttet *forskningsspørsmål 2* er kvantitative sekundærdata fra GEM 2014-datasettet. Her vil vi analysere relevante faktorer, og diskutere funnene opp mot litteraturen.

1.4 Avgrensning

Oppgavens formål er å øke forståelsen om hvordan ledelsen kan motivere sine medarbeidere til å utøve MDI. Siden dette er en masteroppgave med begrenset tid og ressurser tilgjengelig, er det avgjørende at vi avgrenser vårt forskningsområde på en god måte.

Norske bedrifter

Med bakgrunn i kulturforskjellene som foreligger på tvers av landene har vi avgrenset vår oppgave til å omhandle norske bedrifter. Dette siden den norske modellen kjennetegnes ved høy grad av partssamarbeid, flate strukturer og kompetente medarbeidere (Aasen, Møller og Eriksson 2013), og bygger på bruk av samfunnets horisontale relasjoner (Gustavsen m.fl. 2010). *Horisontale relasjoner* baserer seg på likeverd, frivillighet og åpen kommunikasjon, i kontrast til *vertikale relasjoner* som er bygget på makt og styring (ibid). Norge har altså en lav maktavstand, noe som innebærer at det er mindre forskjeller mellom ledere og medarbeidere (Pålshaugen og Johnsen 2011). En lav maktavstand fører til at medarbeiderne tør å påta seg ansvar, uttrykke sine meninger og ta beslutninger i arbeidet. Tillit, dialog og respekt trekkes også frem som kjennetegn ved den nordiske modellen, og utgjør i samspill et godt utgangspunkt for medvirkning, læring og autonomi (Finsrud 2009).

Norge har en ledelseskultur basert på korte veier mellom beslutning og iverksetting, der mange beslutninger baseres på medarbeiderinvolvering og samarbeid (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Gjennom den nordiske modellen foreligger det dermed et godt utgangspunkt for inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Dette fordi det er rom for at medarbeiderne kommer med tilbakemeldinger og innspill, og at ledelsen har tillit til at medarbeiderne utfører arbeidsoppgaver uten å detaljstyres - som videre medfører at medarbeiderne har mer frihet i arbeidsutførelsen. Den norske modellen har dermed gode betingelser for innovasjon, og i den sammenheng står trolig MDI sterkt i Norge.

Mellomstore bedrifter

Vi søker også å belyse hvordan bedriftens organisatoriske rammeverk bidrar til MDI. Det er stor variasjon mellom bedrifter, og vi kan derfor ikke tilnærme oss alle bedrifter likt. Vi har valgt å avgrense oss til norske mellomstore bedrifter (50-199 ansatte) (SSB 2007). Dette fordi små bedrifter (10-49 ansatte) i mindre grad har tilstrekkelig finansiell kapital til store omstillingsprosesser. Små bedrifter har heller ikke i samme grad anledning til å løsrive medarbeiderne fra de daglige gjøremål til å drive MDI. Store bedrifter (200+ ansatte) på sin

side, har en bred ressursbase, men besitter gjerne egne innovasjonsavdelinger. Store bedrifter faller derfor utenfor oppgavens primærmålgruppe, siden vårt fokus er på *den vanlige* medarbeiderens bidrag til innovasjonsarbeidet. På tross av at vi har avgrenset oss til norske mellomstore bedrifter, er det viktig å påpeke at flere av oppgavens momenter likevel vil være relevant også for små og store norske bedrifter. I tillegg er det viktig å trekke frem at våre sekundærdata fra GEM 2014-datasettet omhandler alle typer bedrifter, og vi har i den sammenheng ikke hatt anledning til å avgrense våre kvantitative funn til å bare omhandle mellomstore bedrifter.

1.5 Masteroppgavens oppbygning

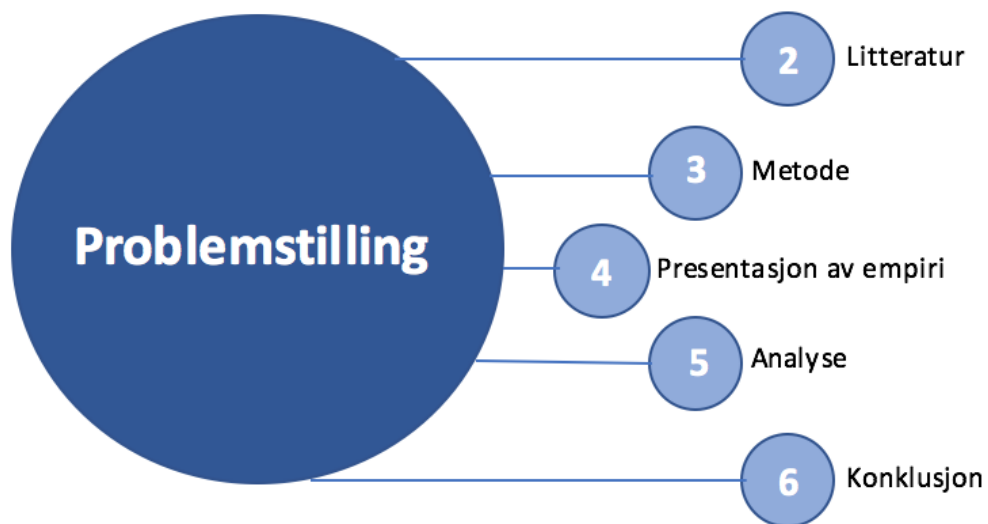
Oppgavens oppbygning er utarbeidet med utgangspunkt i vår problemstilling (Figur 1 nedenfor), hvor **kapittel én** er en gjennomgang av informasjon tilknyttet vår forskning.

Kapittel to er teorirettet, og har som formål å presentere sentrale teorier og modeller vår problemstilling berører. Den eksisterende teorien vår oppgave er bygget opp etter, er:

- Medarbeiderdrevet innovasjon
- Motivasjon av medarbeidere
- Organisatorisk rammeverk

Kapittel tre tar for seg vår forskningsmetode, hvor vi har beskrevet hvilke metoder vi har benyttet i vår gjennomførelse av masteroppgaven.

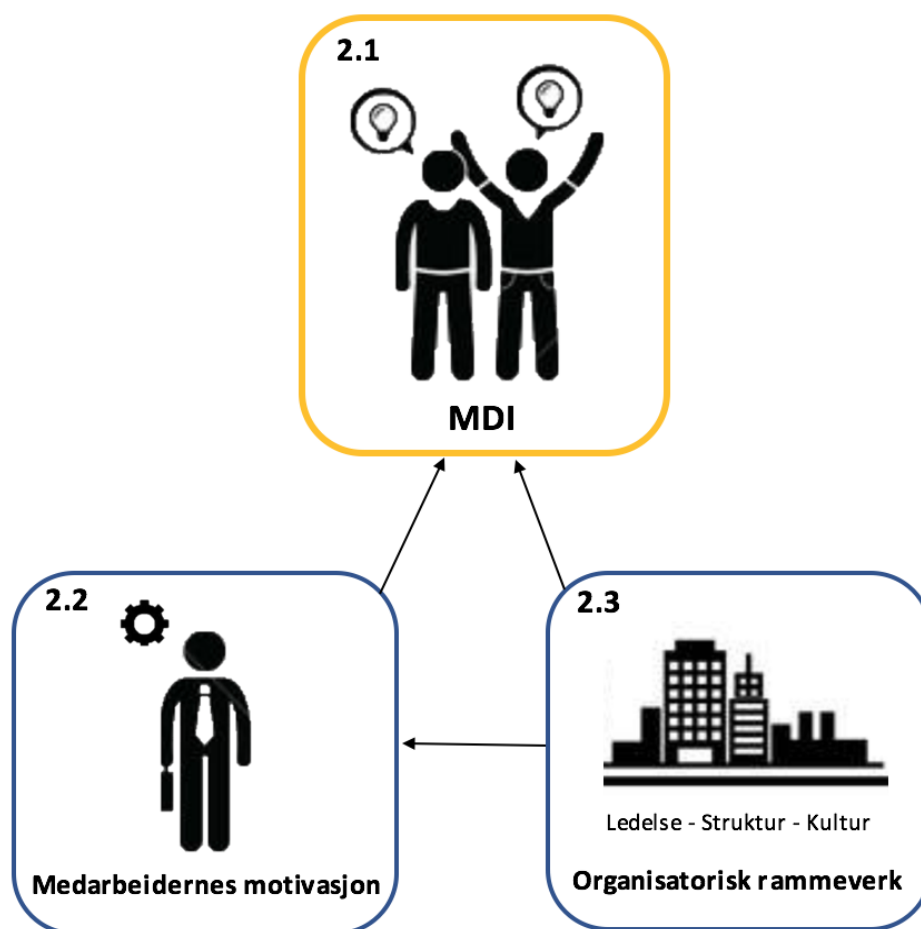
I **kapittel fire** har vi presentert funnene fra våre innhentede rådata fra GEM 2014-datasettet og dybdeintervjuene vi har gjennomført. I det påfølgende kapittelet (**kapittel 5**) har vi sammenlignet våre funn fra kapittel fire opp mot litteraturen fra kapittel to, og diskutert dem. Avslutningsvis har vi i **kapittel seks** presentert vår konklusjon.



Figur 1 Oppgavestruktur

2.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet gir en litteraturgjennomgang som dekker de sentrale teoriområdene vår problemstilling berører. Medarbeiderdrevet innovasjon (2.1) blir belyst først, siden MDI som fenomen er kjernen i vår forskning. Ettersom MDI handler om å sette medarbeiderne i fokus for innovasjon og utvikling, er motivasjon av medarbeidere (2.2) det neste teoretiske området vi går inn på. Videre retter vi fokuset mot hvordan det organisatoriske rammeverket kan fremme utøvelsen av MDI - og vi ser dermed på bedrifters organisatoriske rammeverk (2.3) til slutt.



Figur 2 Teoretisk rammeverk

2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Den norske Landsorganisasjonen (LO) har vært en pådriver for å sette MDI på dagsorden både i politikken og i forskningen, og definerer MDI slik:

Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Kallevig 2012).

Her vektlegges det at *den vanlige* medarbeideren har kompetanse og ideer som kan bidra til å styrke bedriftens innovasjonsevne (Aasen og Amundsen 2011), gjennom anvendelse av medarbeiderens kunnskap, relasjoner og erfaring (Aasen, Møller og Eriksson 2013).

Medarbeidere på grunnnivå ser ofte utfordringer og muligheter som ledere og personer i dedikerte innovasjons- og utviklingsavdelinger ikke ser. Medarbeiderne er tettere på de hverdagslige problemene og utfordringene, og har i den sammenheng en annen innfallsvinkel. Det er dermed et uutnyttet potensial med hensyn til involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet (Amundsen m.fl. 2011). Den grunnleggende ideen bak MDI er altså at medarbeidere har skjulte evner tilknyttet innovasjon, og at dette potensialet kan synliggjøres, anerkjennes og utnyttes til fordel for både bedriften og dens medarbeidere (Kesting og Ulhøi 2010).

Siden innovasjon er det viktigste elementet i MDI, vil det være nødvendig å se nærmere på MDI i sammenheng med innovasjon. Vi vil derfor bevege oss inn på innovasjon før vi gir en videre gjennomgang av MDI.

2.1.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon stammer fra det latinske ordet *innovare*, og betyr å fornye (Tidd og Bessant 2009). Innovasjon som begrep er ikke entydig, og det eksisterer flere definisjoner (Willumsen og Ødegård 2015). Reve og Jakobsen (2001) definerer innovasjon som *evnen til å tenke nytt eller til å sette sammen kjente elementer på nye måter*, mens Schumpeter (Schumpeter 1934 ref. i Olsen, Kurtmollaiev og Andreassen 2016) tolker innovasjon som *en ny idé som er kommersialisert*. Innovasjonen finner altså sted først når ideen blir tatt i bruk. Ifølge European Commission (2010) betyr «innovasjon» i grove trekk *endringer som setter opp hastigheten og forbedrer måten vi tenker, utvikler, produserer og får tilgang til nye produkter, tjenester og industrielle prosesser*. Det gjennomgående fellestrekket er at innovasjon inneholder et element av nyhet.

Innovasjon er et bredt felt, og kan skje på mange måter i en bedrift. Med utgangspunkt i Schumpeters (1934) teori, skiller man mellom fire typer innovasjon:

- **Produktinnovasjon:** utvikling av et nytt produkt eller tjeneste som er betydelig forbedret.
- **Prosessinnovasjon:** nye eller betydelig forbedrede produksjons- eller logistikkmetoder
- **Markedsinnovasjon:** utviklingen av ny produktdesign, reklame eller prissetting
- **Organisasjonsinnovasjoner:** utvikling av nye bedrifter, endring i bedriftens handlemåte, -former eller -filosofi

Innovasjon innebærer endring, men graden av endring kan være ulik. Noen ganger er innovasjonen en forbedring av det eksisterende, mens andre ganger kan innovasjonen gi større endringer. En annen vanlig måte å dele inn i er (Nielsen m.fl. 2012; Schumpeter 1934):

- **Inkrementell innovasjon:** gradvis forbedring av det eksisterende
- **Radikal innovasjon:** omfattende endring av det eksisterende

Det banebrytende (radikale) og helt nye er sjeldent, mens videreutvikling og nye kombinasjoner av det eksisterende (inkrementelle) er den dominerende drivkraften for utviklingen av samfunnet (Andreassen 2016). Inkrementelle innovasjoner forekommer altså hyppigst, noe som gjør at den samlede økonomiske effekten av gradvise innovasjoner kan bli stor (Tobiassen 2009). Det er viktig å påpeke at selv mindre inkrementelle endringer kan få radikale utfall, og at det i praksis er flytende overganger mellom de ulike typene innovasjoner.

Innovasjonsarbeidets løp - fra det starter til det avsluttes - betegnes som en innovasjonsprosess, og består av følgende faser: idéfase, prioritering, utvikling, implementering og anvendelse (Aasen og Amundsen 2015). Fasene vil ikke fokuseres på ytterligere i vår oppgave, men begrepet *innovasjonsprosess* vil bli brukt gjennom oppgaven for å vise til igangsatt innovasjonsarbeid. Som beskrevet ovenfor kommer innovasjoner i flere former. Vi vil derimot ikke fokusere på innovasjonens karakter videre i oppgaven, men heller tilretteleggingen av innovasjonsprosessen.

For bedriftene er evnen til innovasjon avgjørende for å kunne forbedre interne prosesser, produkter og tjenesteleveranser, og tilpasse seg endringer i markedet. Dette belyser Joseph Schumpeter (1934, ref. i Fagerberg 2005) som sa at innovasjon er den viktigste drivkraften bak konkurranse og økonomisk vekst. Bedrifters innovasjonsevne er derfor vesentlig for å

sikre deres overlevelse (Barney 1986). I tråd med vår problemstilling vil vi videre i oppgaven flytte fokuset til innovasjonsprosesser internt i etablerte bedrifter.

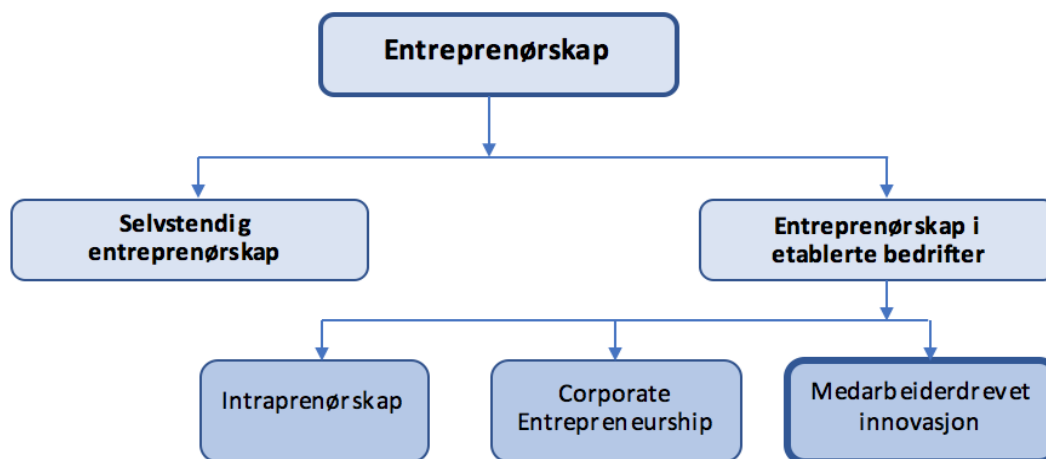
2.1.2 Innovasjon og entreprenørskap i etablerte bedrifter

Personer som leder en innovasjonsprosess blir ifølge Schumpeter (1934) definert som *entreprenører*. Dette er personer uavhengig av en bedrift som kombinerer tilgjengelige ressurser som resulterer i nye, produkter, prosesser, tjenester og organiseringsformer (ibid). Betegnelsen har utviklet seg over tid, og entreprenørskapsbegrepet brukes nå i mange sammenhenger. Et gjennomgående element er likevel at entreprenørskap omhandler å se og utnytte muligheter (Spilling og Johansen 2011), og at det må være en drivkraft for at innovasjoner skal forekomme. Det er entreprenøren som står for denne drivkraften.

Begrepet *entreprenøren* ble tidlig introdusert av Schumpeter (1934), og i senere tid har begrepet *intraprenøren* blitt introdusert av Pinchot (1985). Intraprenøren er et utspring av entreprenøren, og omhandler innovasjonsprosesser innen etablerte bedrifter. Begrepet er altså en betegnelse på en medarbeider som driver innovasjonsarbeid innenfor bedriftens rammer. Entreprenørskap i etablerte bedrifter betegnes og defineres på ulike måter, hvor begrepene som synes å ha mest oppslutning blant teoretikerne er; *intraprenørskap*, *Corporate Entrepreneurship* og *medarbeiderdrevet innovasjon*. I faglitteraturen finnes det ikke noen omforent definisjon av hva som karakteriserer de ulike begrepene, og hva som skiller dem fra hverandre².

² **Litteraturstudie:** Søkeord: Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), Employee driven innovation (EDI), Intraprenørskap, Corporate Entrepreneurship.

Våre søkeord – både norske/skandinaviske og engelske – ble brukt i åpne søk på Internett gjennom bruk av Google Scholar primært. Andre litteraturdatabaser vi benyttet var: NORA, Idunn, Oria og Scopus. Titler og sammendrag som fremkom av søkene ble vurdert, og relevante artikler ble deretter gjennomgått. Videre ble referanselistene gjennomgått og fungerte som grunnlag for videre litteratursøk.



Figur 3 Entreprenørskap i etablerte bedrifter (se Westhead, Wright og McElwee 2011, 137)

Gifford Pinchot (1985) definerer **intraprenørskap** som «*a method of using the entrepreneurial spirit where many of our best people and resources are in large organizations*». Han benevner altså entreprenørskap som forekommer innen bedriftens rammer for intraprenørskap, hvor begrepet er en sammensatt forkortelse av Intra-Corporate Entrepreneurship (ibid). Intraprenørskap er altså fremveksten av nye muligheter som blir vurdert og utnyttet gjennom organisering i etablerte bedrifter (Nielsen m.fl. 2012; Pinchot 1985). I følge Åmo (2012) betegnes innovasjonsprosessen som intraprenørskap, hvis det er en medarbeider som iverksetter tiltak på eget initiativ.

Corporate Entrepreneurship defineres som; *en prosess hvor et individ eller en gruppe individer internt i bedriften inviteres av ledelsen til å skape «spin-off»-bedrifter eller fornye den etablerte bedriften* (Åmo 2005). Dette gjøres ved å bidra med ideer og aktiviteter som forandrer og fornyer det eksisterende. Corporate Entrepreneurship-studier tar for seg hvilke grep bedriftens ledelse kan gjøre for å fremme medarbeiderne til å bidra med innovasjoner innenfor *sitt* ansvarsområde. I dette tilfelle er det altså ledelsen som tar initiativ (ibid).

Som forklart i kapittel 2.1 defineres **medarbeiderdrevet innovasjon** som: *Innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne* (Kallevig 2012). Som definisjonen viser til blir innovasjoner frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess - men hvem er innovasjonen frembrakt av? MDI sier at det både er ledelse og medarbeidere som initierer til innovasjon (Åmo 2005).

| Entreprenørskap i etablerte bedrifter - oppsummering | |
|---|---|
| Intraprenørskap | Medarbeiderne iverksetter innovasjonstiltak på eget initiativ. |
| Corporate Entrepreneurship | Ledelsen er initiativtaker for at medarbeiderne skal bidra med innovasjonstiltak. |
| Medarbeiderdrevet innovasjon | Både ledelsen og medarbeiderne initierer til innovasjonstiltak. |

Tabell 1 Begrepsavklaring

De ulike begrepene forveksles ofte og brukes i samme kontekst, men begrepene skiller seg fra hverandre blant annet med hensyn til *hvor* initiativet til innovasjonen kommer fra (tabell 1). MDI omfavner både ledelse- og medarbeiderinitiativ, og er derfor mer rettet mot det vi fokuserer på i vår forskning, i og med at vår problemstilling innretter seg både mot ledelses- og medarbeiderens rolle i utøvelsen av innovasjonsprosesser i etablerte bedrifter. Med bakgrunn i dette vil vi i vår oppgave ta utgangspunkt i begrepet MDI - nettopp på grunn av fenomenets tilnærming til hvem som er initiativtaker.

Medarbeiderdrevet innovasjon

Anthony Kallevig (2012) beskriver MDI som en tilrettelagt innovasjonsprosess hvor medarbeiderne bidrar aktivt og systematisk. MDI er altså en innovasjonsprosess som setter fokus på *den vanlige* medarbeideren som en aktør innen innovasjon. Bedriften anvender medarbeidernes kunnskap, relasjoner og erfaringer i innovasjonsarbeidet. Dette gjør de gjennom bred involvering, nye samarbeidsformer, nye sammensetninger av kunnskap, og læring og idéutvikling på tvers av faggrenser (Aasen, Møller og Eriksson 2013; Kallevig 2012). MDI kan ta flere ulike former, og for å få en ytterligere klarhet i hva som inngår i fenomenet MDI har vi valgt å basere oss på *Nordisk ministerråd* sin forklaring av hva MDI karakteriseres som (Aasen, Møller og Eriksson 2013, 12):

- En innovativ praksis, som medarbeidere i hele bedriften og på alle nivåer kan bidra til.
- Kan dreie seg om medarbeidernes spontane og uformelle initiativ og handlinger, og ha karakter av «bottom-up-prosesser» i bedriften.
- Kan dreie seg om initiativer fra medarbeidere, team og prosjekter, som oppfattes og støttes av ledelsen, og som også løftes inn i den formelle bedriftsstrukturen. Der er således snakk om både bottom-up-prosesser og om medarbeidernes systematiske

bidrag til innovasjonsprosessen. Bottom-up innovasjonsprosessen blir en integrert del av bedriftens innovasjonsplan og strategi.

- Kan også ha karakter av en «top-down»- prosess der ledelsen inviterer medarbeiderne til aktiv deltagelse og skaper rammer for medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser. Involveringsprosessen blir en del av bedriftens innovasjons- og strategiplan.

MDI-baserte innovasjonstiltak kan altså fremkomme av både spontane initiativ og systematiske bidrag, gjennom bottom-up eller top-down prosesser. Siden det kan virke utfordrende og kostbart å implementere MDI-baserte innovasjonstiltak, vil vi derfor gå dypere inn på fordelene ved å legge til rette for MDI og hvorfor dette burde få mer fokus.

2.1.3 Hvorfor satse på medarbeiderdrevet innovasjon?

En medarbeiderundersøkelse av TNS³ viser at en betydelig andel norske medarbeidere føler de i svært liten eller liten grad, får utnyttet sin kompetanse på arbeidsplassen. Videre ble lederne deres bedt om å vurdere i hvilken grad de mestret å utnytte kompetansen til sine medarbeidere. Svaret var at svært få klarte å ta ut potensialet hos sine medarbeidere (Djupvik og Figenschou 2016). Dermed fremkommer det av undersøkelsen at det er et stort underutnyttet potensial for verdiskapning i norske bedrifter. Hvis medarbeiderne føler at dem ikke fullverdig får utnyttet kompetansen sin, slår dette negativt ut på deres prestasjoner, engasjement og motivasjonen deres. Involvering av medarbeidere og utnyttelse av kompetansen deres i innovasjonsprosessen er derfor viktig, og kan gi en rekke positive gevinster for bedriften (Aasen m.fl. 2011).

I rapporten *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon* (2013) ble det presentert forskningsbaserte resultater som indikerer at MDI medfører positive gevinster, slik som økt fortjeneste og konkurranseevne. Det foreligger det også undersøkelser som viser positive sammenhenger mellom omfanget av medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeid og bedriftens økonomiske resultater (Aasen, Møller og Eriksson 2013). En dansk rapport av Rambøll Management (2006) og en norsk MDI-studie (Amundsen m.fl. 2011) er to av flere undersøkelser som understøtter denne forskningen. Resultatet i den danske rapporten viser at

³ Arbeidslivindeksen ALX. 250 000 norske arbeidstakere føler at deres kompetanse ikke blir brukt, lederne deres er ikke enige.

<http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>

28 prosent av undersøkelsens bedrifter som hadde innført MDI-tiltak, oppnådde redusert sykefravær. Av bedriftene som ikke hadde innført MDI-tiltak, var det bare 12 prosent som kunne vise til redusert sykefravær. En positiv sammenheng mellom gode MDI-systemer og faktorer som *økt effektivitet, kvalitetsforbedringer, økt jobbtilfredshet, og trofaste medarbeidere* fremkom også i deres forskning (Aasen, Møller og Eriksson 2013). En annen undersøkelse av 1000 bedrifter oppsummert av Tidd og Bessant (2009), viste at bedriftene i gjennomsnitt oppnådde 15 prosent forbedring på områder som produktivitet, kvalitet og leveransepresisjon etter innføring av MDI-baserte tiltak. Noen andre positive sekundæreffekter var økt motivasjon og en mer positiv holdning til endring og omstilling (Tidd og Bessant 2009; Amundsen og Kongsvik 2008). Ifølge Tidd og Bessant (2009) var det de bedriftene som hadde gått lengst i henhold til medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet som kunne rapportere om de beste resultatene. Dette understøttes av Amundsen m.fl. (2010) som viser at involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeid antas å øke samarbeids- og omstillingsevnen i bedriften.

Hvis medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet kan gi en rekke positive gevinster for bedriften (Aasen m.fl. 2011), er det tydelig at involvering av medarbeidere, og utnyttelse av kompetansen deres i innovasjonsprosessen er viktig. På den andre siden medfører MDI-strategier en bredere involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosessene, noe som krever at bedriften investerer mer tid og ressurser i innovasjonsarbeidet. Vi vil i neste kapittel se nærmere på hvilke faktorer som fremstår som spesielt viktig for å oppnå vellykket MDI.

2.1.4 Faktorer som har betydning for MDI

Nåværende forskning viser til en rekke faktorer som har betydning for MDI. Noen av faktorene som fremstår som særlig viktig for å lykkes med MDI er:

- Ledelse som er tilstede og støttende
- Tildeling av autonomi til medarbeiderne
- Gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen
- Arbeidsoppgaver som oppleves utfordrende

Ved å fokusere på disse faktorene vil bedriften oppnå et MDI-orientert arbeidsmiljø, men et godt arbeidsmiljø er ikke alene tilstrekkelig for å oppnå en vellykket MDI-strategi. Det er også avgjørende at bedriften har et tydelig innovasjon- og utviklingsfokus (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Som en tilføyelse til Aasen, Møller og Eriksson (2013) sine arbeidsmiljø-faktorer, argumenterer Tidd og Bessant (2009) for at MDI-tiltak burde bli gjennomført som en

del av de daglige arbeidsoppgavene. Aktivitetene burde ikke baseres på medarbeidernes frivillighet, eller legges på toppen av de daglige arbeidsoppgavene (ibid).

MDI-strategier medfører - som tidligere nevnt - en bredere involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosesser, noe som vil kreve at bedriften investerer mer tid og ressurser i innovasjonsarbeidet. Det vil i den sammenheng være avgjørende at medarbeiderne innehar den riktige kompetansen, og at de blir stimulert med tilstrekkelig mengde nødvendig informasjon av ledelsen. Viktige faktorer å ta hensyn til når man involverer medarbeiderne i innovasjonsprosessene vil være; ledelse, struktur og organisering, kompetanseutvikling, og arbeidskultur (Rambøll Management 2006). De ovennevnte faktorene inngår i det vi betegner som det organisatoriske rammeverket, og deres betydning for MDI vil ytterligere utbedres i kapittel 2.3. At medarbeidernes rolle i innovasjonsarbeidet blir mer sentral, medfører at ledernes evne og kompetanse til å stimulere og motivere medarbeiderne til å fremtre entreprenørielt, blir desto viktigere. Lederen har altså en fremtredende rolle i å motivere medarbeiderne til å utøve MDI, og før vi beveger oss inn på det organisatoriske rammeverket vil vi redegjøre for motivasjonens rolle og hvordan ledelsen kan motivere til MDI.

2.2 Motivasjon av medarbeidere

Mellomstore bedrifter består av et bredt spekter mennesker med individuelle egenskaper og erfaringer. I følge Åmo (2012) kan det antas at en persons egenskaper og kompetanse har betydning for hvorvidt de vil engasjere seg i entreprenørielle tiltak. Pakken av egenskaper og kompetanser som personen besitter defineres av Becker (1993) som *humankapital*. Jo mer humankapital en person innehar, desto bedre er gjerne ytelsen (Åmo 2012; Pennings, Lee og Van Witteloostuijn 1998). Summen av alle medarbeidernes humankapital utgjør da bedriftens totale humankapital, og anses som én av de viktigste ressursene en bedrift besitter. Espen A. Figenschau - på vegne av TNS Gallup - presiserer at humankapital er *vår* viktigste nasjonalformue, med en fremtidig verdi som er 20 ganger større enn oljens verdi (Djupvik og Figenschou 2016).

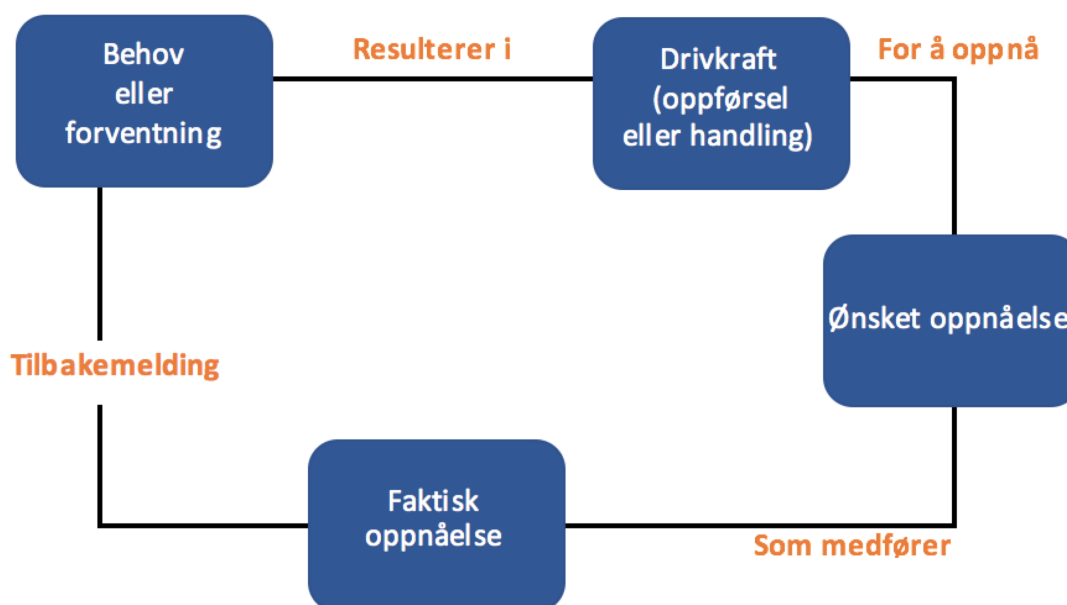
Locke (2000) hevder at humankapital stadig må forbedres gjennom kognisjon - som er evnen personer har til å innhente, analysere og bruke informasjon, kunnskap og erfaringer. Det hevdes videre at høy grad av kognisjon hos bedriftens enkeltindivider er vesentlig for å nå fremtidige bedriftsmål og oppnå konkurransefortrinn, men Locke fortsetter sine argumenter med at sterk grad av humankapital og høy grad av kognisjon alene ikke er tilstrekkelig (ibid).

*In normal human action, motivation and cognition always operate together.
Knowledge or belief in the absence of motivation leads nowhere, and motivation in the
absence of knowledge and belief leads to random or unproductive action.*
(Locke 2000, 93)

Som sitatet ovenfor fremhever, trenger individer også **motivasjon** for å nå sine mål. Vi vil derfor gå dypere inn på hva motivasjon er, deretter se på hva som motiverer til intraprenøriell handling.

2.2.1 Motivasjon

Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og opprettholder og forsterker handlingen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Denne motivasjonsprosessen blir fint illustrert gjennom Mullins (2005), Figur 4 Motivasjonsprosess (ref. Mullins 2005, 471) Figur 4 nedenfor. Her beskriver han en enkel stegvis prosess som starter med at det oppstår et behov eller en forventning hos individet. Dette resulterer i en drivkraft mot en ønsket oppnåelse som videre medfører en faktisk oppnåelse. Tilbakemeldingene er et resultat av individets evaluering av den faktiske oppnåelsen, og hvorvidt den faktiske oppnåelsen samsvarer med ønsket oppnåelse. Tilbakemeldingene vil da justere individets fremtidige behov, og prosessen vil videre gjentas.



Figur 4 Motivasjonsprosess (ref. Mullins 2005, 471)

Kaufmann og Kaufmann (2007) skiller mellom indre og ytre motivasjon, hvor den *indre motivasjonen* bygger på individets sterke ønske om å oppnå noe. Med andre ord blir indre motivasjon utløst av behovet for mestring og selvbestemmelse, og selve handlingen er premie i seg selv. Gjennom vår aldring blir vi mer konsekvensbevisst, og vi utfører aktiviteter med forbehold om en fortjeneste og belønning. Dette kalles *ytre motivasjon*. Kilden til motivasjonen ligger da utenfor selve jobbaktiviteten, hvor vi utfører handlinger som fører til et bestemt mål, i form av for eksempel penger. I tillegg til å skille mellom indre og ytre motivasjon har vi valgt å bruke Christensen (2007) seks forskjellige motivasjonsfaktorer, for å belyse hva som ligger til grunn for å bli motivert på jobben:

- **Tilhørighet:** Hvor man føler man er en del av et felleskap.
- **Utfordrende oppgaver:** Man får utfordret seg selv.
- **Rettferdighet:** Innsatsen man gir blir passende belønnet sammenlignet med hva andre mottar. Man må også føle at man får igjen like mye eller mer gjennom indre og/eller ytre motivasjon.
- **Prestasjon:** Handler om å kunne se at man bidrar og at handlingene er meningsfylte.
- **Autonomi og selvbestemmelse:** Man har mulighet til å ta avgjørelser selv og bestemme hvordan aktiviteter skal utføres i sitt ansvarsområde.
- **Selvrealisering:** Ønsket om personlig vekst gjennom de handlingene man utfører.

Gjennom å legge til rette for disse faktorene vil man ifølge Christensen og Foss (2011) oppnå motivasjon på jobben på et generelt nivå. Vi vil videre se på hva som motiverer til å spesifikt utøve medarbeiderdrevet innovasjon.

2.2.2 Hva motiverer til medarbeiderdrevet innovasjon

Når man oppdager en mulighet får man som regel en påfølgende idé om hvordan dette kan utnyttes. Majoriteten av tilfellene blir værende i idéfasen, og utvikles ikke til noe mer - nettopp som et resultat av manglende motivasjon og kompetanse. Entreprenører møter stadig motstand, nederlag og opplever ofte å mislykkes. Det kreves derfor høy grad av motivasjon for å fortsette under vanskelige omstendigheter. Dette er også gjeldende for medarbeidere som forsker og utvikler internt i bedriften. Vi har derfor valgt å bruke motivasjonsfaktorer rettet mot den generelle entreprenøren som utgangspunkt for vår gjennomgang av faktorer som motiverer til medarbeiderdrevet innovasjon. I følge Shane m.fl. (2012) fremkommer entreprenørielle handlinger gjennom fem ulike motivasjonsaspekter:

- Et indre ønske om å prestere godt
- En tanke om at deres personlige handlinger påvirker utfallet av en hendelse

- Et ønske om selvstendighet
- Lidenskap for temaet eller handlingen
- Et indre driv til å oppnå målet

Gjennomgående for de ovennevnte motivasjonsaspektene er at de omhandler medarbeiderens indre motivasjon. Dette er typisk for intraprenørene, og understøttes av McGrath (2016) som sier at selv om intraprenørene søker avkastning på deres investeringer, er det i hovedsak ikke fortjenesten som driver de. Intraprenørene drives heller av indre motivasjon til å bidra i arbeid mot bedriftens overordnede suksess.

MDI-tiltak omhandler involvering og kompetanseutnyttelse av *den vanlige* medarbeideren i innovasjonsarbeidet. De ovennevnte motivasjonsaspektene fungerer da som drivere for at medarbeiderne skal engasjere seg i innovasjonsarbeidet - og i så måte handle entreprenørielt.

Bedriftens MDI-tiltak stimulerer disse motivasjonsaspektene gjennom blant annet *inkludering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet, støtte fra ledelsen og tildeling av autonomi til medarbeiderne*. MDI-tiltak skaper dermed arbeidsrammer for medarbeiderne som i større grad motiverer dem til å handle entreprenørielt, noe Tidd og Bessant (2009) bekrefter gjennom deres forskning som viser at MDI-tiltak medfører økt motivasjon. Dette understøttes av Aasen m.fl. (2011) som poengterer at medarbeidere som ikke følte de fikk brukt sin kompetanse hadde lavere engasjement og motivasjon på arbeidsplassen.

Lignende forskning av De Jong og Kemp (2003) fremhever tre aspekter som er svært viktige for at medarbeideren skal motiveres til å realisere sitt *kreative potensial* på jobben: At jobben er kompleks, at ledelsen må være støttende og ikke-kontrollerende, og ikke minst at arbeidsmiljøet består av en konstruktiv interaksjon mellom medarbeiderne. Videre har De Jong og Kemp (2003) tatt for seg faktorer som synes å ha stor betydning for medarbeiderens *innovative atferd* - noe som er sterkt tilknyttet medarbeiderens motivasjon. Følgende seks forhold nevnes:

- Arbeidet oppleves som utfordrende
- Medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver
- En støttende kultur
- Strategisk fokusering på innovasjon i bedriften
- Mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt
- Innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold

Amabile (1988) underbygger De Jong og Kemp (2003) sin påstand om at arbeidsoppgaver som oppleves som utfordrende har en positiv effekt på medarbeidernes motivasjon. Hun legger til at det er resultater som viser at medarbeidere blir mer trigget til å handle innovativt når omgivelsene støtter deres innsats for nytenkning (Amabile 1988; Cummings og Oldham 1997). Scott og Bruce (1994) tilføyer at også trivsel på jobben innvirker på medarbeidernes motivasjon. Trives medarbeiderne på jobben, vil de være mer støttende til implementering av ideer og vil i større grad foreslå forbedringsmuligheter.

Vi vil presisere at det er ressurskrevende for bedriften å ta hensyn til alle motivasjonsfaktorer nevnt her. Det er derfor opp til ledelsen og bedriften å undersøke hvilke faktorer som er mest lønnsomme å vektlegge (Christensen og Foss 2011). Hvilke faktorer bedriften vektlegger innvirker på deres valg av organisatorisk rammeverk. Vi vil derfor se nærmere på ledelsen, strukturen og kulturen sin rolle i tilretteleggingen av MDI.

2.3 Organisatorisk rammeverk

Vi har redegjort for hva medarbeiderdrevet innovasjon omhandler og hvordan man skal motivere til medarbeiderdrevet innovasjon. MDI er en innovasjonsprosess som er tilrettelagt av ledelsen, gjennom bedriftens struktur og opparbeidet kultur (Kallevig 2012). Det er som nevnt ledelsen som er beslutningstakeren, og medarbeideren handler innenfor en gitt struktur med påvirkning fra kultur. Vi har dermed valgt å samle bedriftens ledelse, struktur og kultur under betegnelsen *organisatorisk rammeverk*. Alpkan m.fl. (2010) beskriver det organisatoriske rammeverket som et system der forholdene i bedriften er lagt til rette av ledelsen for at medarbeideren enkelt får tilgang til de ressursene som er nødvendig for utvikling og implementering av innovative ideer og prosjekter.

Definisjonen av MDI er som tidligere nevnt basert på en systematisk anvendelse av medarbeiderens ideer, kunnskap og erfaring. Hvis dette skal forekomme systematisk, forutsetter man at MDI brukes innenfor et MDI-tilpasset rammeverk. Jeong m.fl. (2006) går så langt som å påstå at en innovativ bedriftskultur - som er konstruert for å imøtegå fremtidige endringer og utnytte dem til sin fordel - bare er mulig med et godt etablert støttesystem og rammeverk i bedriften. Bare slik vil medarbeiderne kontinuerlig stimuleres til intraprenøriell atferd. Intraprenørielle aktiviteter som er støttet og koordinert av ledelsen på en ryddig og god måte, vil ifølge Hornsby m.fl. (2002) resultere i en bærekraftig konkurransemessig fordel.

Ledelsens rolle er gjennomgående i hele vår oppgave. Dette gjelder både innenfor MDI som strategi og i motivasjonsteorien. Vi vil derfor nå gå nærmere inn på ledelse og ledelsestiltak, som vi anser som en av de viktigste faktorene i det organisatoriske rammeverket.

2.3.1 Ledelse

Selv om MDI gjør medarbeideren mer sentral i innovasjonsarbeidet, betyr ikke dette at betydningen av ledelse tones ned. En fellesnevner for de utfordringene det norske arbeidslivet står overfor, er nettopp ledelse. Northouse (2001) definerer ledelse som en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål. Ledelsen har da en viktig rolle når det kommer til å motivere medarbeiderne, og utvikle en innovativ bedriftsstruktur og -kultur. Christensen og Raynor (2003) anslår at så mange som halvparten av innovasjonsprosessene som mislykkes, skyldes feil valg av leder - noe som viser til viktigheten av lederen. Dårlig ledelse kan forsterke negative opplevelser og bremse nødvendige prosesser, mens god ledelse bidrar til å gi medarbeiderne trygghet, og til å gjennomføre suksessfulle innovasjonsprosesser (Djupvik og Figenschau 2016).

Ledelsens rolle antas dermed som avgjørende for MDI. Lederens atferd påvirker der både direkte og indirekte på bedriftens innovasjonsgrad. I den sammenheng viser Alpkam m.fl. (2010) til *fem* viktige faktorer som er direkte rettet til hvordan lederen kan skape en innovativ bedriftskultur (Tabell 2 nedenfor):

Støtte fra ledelsen

Smith m.fl. (2008) hevder at støttende ledelse er den viktigste faktoren for medarbeiderdrevet innovasjon, hvor ledere som inspirerer til MDI øker medarbeidernes individuelle motivasjon til å bidra i innovative tiltak (Hornsby m.fl. 2002). De Jong og Kemp (2003) poengterer at det er spesielt viktig at lederen er støttende og ikke-kontrollerende, spesielt i tilfeller ved radikale innovasjoner, siden dette medfører større avvik fra de daglige rutinene og er mer ressurskrevende. Scott og Bruce (1994) viser at individuell innovasjonsatferd er et resultat av fire samhandlende organisatoriske system, og legger spesielt vekt på ledelsessystemet. Dette omhandler de aktiviteter ledelsen må engasjere seg i for at kreativitet og innovativ atferd skal blomstre blant sine medarbeidere. Dette kan blant annet være å inspirere og aktivt delta i innovative interne prosjekter selv (ibid).

Tildeling av tid

Medarbeiderne må få mulighet til å frigjøre seg fra ordinære daglige rutiner for å kunne bruke tid på intraprenørielle aktiviteter og utvikle nye ideer og muligheter. Hvordan dette skal organiseres er opp til bedriftens ledere. Slike systemer har gitt enorme bedrifter som blant annet Google og 3M noen av deres mest suksessfulle produkter (Goetz 2011).

Passende bedriftsstruktur for innovativ handling

Desentraliserte bedrifter har mindre sjanse for å bli overrasket eller forbigått av markedsendringer og teknologisk utvikling. I slike bedrifter går informasjonsflyten raskt mellom hver enkelt medarbeider og toppledelsen (Teece m.fl. 1997). Enkeltindivider internt i bedriften kan ha store entreprenørielle evner. Ideer og muligheter som blir oppdaget av disse har liten nytte for bedriften hvis budskapet ikke kommer opp til toppledelsen og andre relevante instanser. Dette gjelder også den andre veien. De med gode innovative egenskaper vil ikke klare å forbedre bedriften hvis de ikke får innsikt i riktig informasjon. Dette kan være viktig informasjon fra toppledelsen eller noe så enkelt som en kundeundersøkelse fra markedsansvarlig. Teece (2007) hevder videre at desentralisering er nødvendig for å bringe toppledelsen nærmere ny teknologi, kunder og ikke minst markedet slik at man hele tiden får innsikt i hvordan markedet fungerer. I et svært dynamisk marked er det også nødvendig med høy grad av autonomi. Alpan m.fl. (2010) vektlegger også autonomi, ved at medarbeidere får egne ansvarsområder og har autoritet til å ta kjappe avgjørelser. De kan derfor respondere umiddelbart til endringer på sitt område og ta avgjørelser innenfor bedriftens gitte rammer. Som nevnt tidligere har autonomi i tillegg en positiv effekt på medarbeiderens ansvarsfølelse, og derav økt arbeidsmotivasjon (Aasen m.fl. 2011). Medarbeidere med høy grad av autonomi vil også få en bedre mulighet til å ta i bruk de egenskapene de er best på (2.1.3). Dette har igjen positiv effekt på mulighetene for selvrealisering, som står sentralt i motivasjonsteorien.

Passende belønningssystemer

Bedriften burde skape en organisasjonsmekanisme som har som mål å sile ut hvilke innovative prosjekter som har størst potensiale, og hvilke som skal forkastes (Dess m.fl. 2008). Det er likevel flere utfordringer når det gjelder slike belønningssystemer. Blant annet kan man ikke måle nåverdi av prosjekter med usikkert utfall. Det er også knyttet en utfordring til hvordan man skal belønne prosjektarbeid som feiler. En viktig faktor som kan være hemmende for innovative aktiviteter er dette belønningssystemet. Belønner man ut i fra hvor suksessfull et innovasjonsprosjekt er, vil man oppnå en kultur hvor de mest ambisiøse

medarbeiderne i bedriften vil unngå alle nye muligheter der utfallet er usikkert. De vil ut i fra dette incentivet gå bort fra aktiviteter som har et usikkert utfall, men som i realiteten kan gi bedriften en stor konkurransefordel hvis det lykkes. Belønningssystemet må legge til rette for at bedriftens medarbeidere blir motivert til å analysere og utvikle de mulighetene som blir oppdaget uavhengig av antatt utfall (Alpkan m.fl. 2010).

Toleranse for prøving og feiling.

Det er ledelsen som bestemmer hvor stor toleransen for risiko skal være i disse prosjektene. Et organisatorisk system hvor prøving og feiling er akseptabelt er viktig for å bygge bedriftens erfaring og ekspertise. Bedrifter har gjerne en dårlig uvane der de analyserer seg i hjel og ikke treffer beslutninger før alle fakta er på bordet. Når alle fakta foreligger, er det som regel for sent. Når det ikke lenger finnes usikkerhet i dataene, vil også konkurrentene ha den samme informasjonen. Et fortrinn på en konkurransemessig fordel vil da være borte. Innovative bedrifter bruker derfor en annen teknikk; de undersøker, prøver, feiler og lærer.

| Faktor | Forklaring |
|---|---|
| Støtte fra ledelsen | Fremme innovative tiltak, og inspirere til MDI. Gi støtte til generering og utvikling av nye forretningsideer. |
| Tildeling av tid | Frigjøre medarbeiderne fra ordinære daglige rutiner, slik at dem kan bruke tid på nye ideer og muligheter. |
| Passende bedriftsstruktur | Bringe ledelsen nærmere, og oppnå en rask informasjonsflyt gjennom en desentralisert organisasjonsstruktur. Gi medarbeiderne autonomi. |
| Passende belønningssystemer | Belønningssystem som legger til rette for at medarbeidere blir motivert til å analysere og utvikle de mulighetene som blir oppdaget uavhengig av antatt utfall. |
| Toleranse for prøving og feiling | Akseptere prøving og feiling. Undersøke, prøve og feile, for så å lære av det. |

Tabell 2 Lede til en innovativ bedriftskultur

Det er i stor grad ledelsen som setter standarden for hvilken struktur bedriften opererer med (Gjelsvik 2007). Vi vil derfor i neste kapittel se nærmere på hvordan bedriftens struktur kan fremme innovativ atferd, og MDI.

2.3.2 Struktur

Marked og teknologi er i kontinuerlig utvikling, og endringstakten er dermed høy. Teece (2007) hevder at nøkkelen til å oppnå kontinuerlig og suksessfull vekst, er evnen til å rekombinere og restrukturere bedriftens eiendeler og bedriftsstruktur, samtidig med at bedriften vokser. Mintzberg (1993) understøtter dette når han sier at suksess er avhengig av bedriftens evne til å tilpasse sin struktur i forhold til den eksterne situasjonen bedriften befinner seg i. Dette er også sammenfallende med Lazonick (2005) som sier at innovasjonsevnen til en bedrift henger sammen med hvordan bedriften er organisert, og viser at bedriftsstrukturen har direkte innvirkning på bedriftens innovasjonsevne. Bedriftens struktur er i så måte viktig å se nærmere på.

En bedriftsstruktur blir av Jacobsen og Thorsvik (2007) beskrevet som bedriftens arkitektur, der stillingsbeskrivelser, rutiner og regelverk inngår i strukturen. Dette er med på å legge retningslinjer og begrensninger på medarbeidernes handlefrihet (ibid). Medarbeidernes handlingsfrihet er sentralt innen MDI, og derfor er et vesentlig spørsmål hvordan man skal organisere seg for å øke evnen til å initiere og gjennomføre innovasjonsarbeid.

Det finnes selvfølgelig ikke et entydig svar på dette (Gjelsvik 2007). Bedriftsmodeller må tilpasses sin samtid og sammenhengen den befinner seg i, og utvikles med basis i framvoksende kunnskap og ferdigheter. Likevel er det også her måter å tenke på som kan være til hjelp. Akkurat som i arbeids-, produksjons- og ledelsesprosesser kan måten man organiserer seg på, utvikles til å bli en strategisk ressurs. For å lykkes med dette, må man ha innsikt i styrkene og svakhetene som finnes i egen bedrift. Man må også vite hvordan dagens situasjon bidrar til verdiskaping, og at man må være villig til å investere ressurser i alternative måter å organisere seg på (ibid).

I litteraturen trekkes en *organisk* bedriftsstruktur frem som fordelaktig, grunnet strukturens høye grad av desentralisering og autonomi (Aasen og Amundsen 2015). En organisk bedriftsstruktur kjennetegnes ifølge Aasen og Amundsen (2015) ved at alle samhandler, og at medarbeidernes individuelle ansvar redefineres og tilpasses kontinuerlig. Dette er en motsetning til *mekanisk* bedriftsstruktur som omhandler høyere grad av byråkrati, regler og strenge retningslinjer for hvordan man skal utføre de daglige gjøremålene. En mekanisk bedriftsstruktur vil resultere i at det er mange ledd som skal overbevises før en idé blir realisert, noe som er hemmende for MDI. Mekanisk bedriftsstruktur kjennetegnes også ved adskilte avdelinger, og vil virke hemmende for bedriftens innovasjonsevne på grunn av manglende samspill mellom avdelingene. En organisk og desentralisert struktur er på sin side

mer løs og tilpasningsdyktig, og kjennetegnes ofte ved uformelle og flate strukturer hvor informasjon og kunnskaper flyter på tvers av bedriften (Gjelsvik 2007). Organiske bedriftsstrukturer er dermed mer tilpasset høy endringstakt, i motsetning til mekaniske bedriftsstrukturer som er mer egnet ved stabile omgivelser.

2.3.3 Kultur

Begrepet MDI viser til en aktiv involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Ifølge Fitjar (2015) forutsetter dette en kultur der medarbeidere tør å ytre sine meninger og komme med forslag til forbedringer, og at forslag fra lavere nivåer i bedrifter blir hørt og tatt på alvor. Schein (1985) definerer kultur på generell basis slik:

Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med en ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Ifølge Schein (1985) må altså kultur knyttes til en gruppe av mennesker som deler et sett av grunnleggende antakelser. En *bedriftskultur* er da de grunnleggende normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som utvikles innen en bedrift, og som medarbeidere i bedriften deler og har til felles (Kaufmann og Kaufmann 2003). På bedriftsnivå er det gjennomført lite teoriutvikling tilknyttet hvilke kulturelle trekk som preger bedrifter som kan relateres til MDI. Det eneste vi har funnet av forskning på området er gjort av *International research institute of Stavanger* og *NTNU Samfunnsforskning* (på oppdrag fra nærings- og handelsdepartementet, LO og NHO). Disse har gjennom sin håndbok for MDI gjort eksplisitt forskning rundt dette aspektet av MDI (Aasen m.fl. 2011). Basert på forskning har de kommet frem til ni kulturelle kjennetegn som er gjennomgående hos bedrifter som lykkes godt med MDI (Figur 5 nedenfor). Håndboken påpeker at flere av disse kjennetegnene i varierende grad vil overlappe hverandre - som illustrert i figuren. Det er trolig et svært begrenset antall bedrifter som kan vise til at de er gode på alle ni. Poenget er at lederne får noen tanker om hvor bedriften presterer bra og dårlig, og at de deretter kan løfte frem de egenskapene bedriften må fokusere ytterligere på.

Kjennetegn ved en god MDI-kultur

Det første kjennetegnet som blir lagt vekt på er **autonomi**. Har medarbeiderne stor innflytelse og ansvar vil de få en mer helhetlig forståelse av bedriften, og dermed føle et sterkere eierskap

til det de gjør. Det sentrale med autonomi er at lederen er villig til å gi ifra seg autoritet. Det handler om å gi medarbeideren myndighet til å ta egne avgjørelser innenfor gitte rammer.

Det er også viktig at ansatte viser **engasjement** på sin arbeidsplass - at de ønsker å yte det lille ekstra for at bedriften skal bli bedre. Det er viktig at engasjementet kommer både fra ledelsen og deres medarbeidere. En ønskelig kultur er at de ansatte stadig ønsker å bidra med nye tanker og ideer, og at lederen viser entusiasme og interesse for bidragene som fremkommer.

Samarbeidsorientering omhandler ikke bare at man er enig om å samarbeide, men også enighet om at det er disse aktivitetene og denne atferden som er best for bedriften. Det bør være en generell enighet i bedriften om hvordan man ønsker å opptre, hvilke normer og verdier som skal vektlegges, og hvilke mål som skal nås og hvordan de skal nås.

Det neste på listen over kulturelle trekk er **stolthet**. Det fremkommer som regel som et resultat av et godt levert arbeid. Bedrifter burde arbeide for å skape en kultur hvor det er tilknyttet stolthet rundt det å utvikle og prøve nye ting. Dette vil skaper ringvirkninger utenfor bedriften. Kunder og andre samarbeidspartnere plukker opp om bedriftens fremoverlenthets, noe som igjen innvirker på bedriftens omdømme. Et godt omdømme gir igjen en følelse av stolthet, som videre er tett knyttet opp mot medarbeidernes indre motivasjon.

Forskning tilknyttet denne håndboken viser at bedrifter som lykkes med MDI som regel har høy grad av **tillit** mellom medarbeidere og ledere. Dette kan knyttes opp mot autonomi på arbeidsplassen. Autonomi på arbeidsplassen er helt avhengig av denne tilliten, siden lederen gir medarbeideren frihet og beslutningsmyndighet. Lederen må derfor ha tillit til at dette ikke blir misbrukt.

Håndboken viser videre til at det å ha en kultur med stor grad av **toleranse** er viktig. Målet er å senke terskelen for å komme med forslag og ytringer. Selv om noen er tilbakeholdne og innadvendte, skal det være kultur for at også disse skal få lyst til å komme med forslag og ideer. Det handler om rom for å gjøre feil. Har man ikke det, vil ikke de ansatte tørre å prøve noe nytt. Når feil er blitt gjort, er det svært viktig at dette blir snakket om. Når feil skjules, reduserer man muligheten til å lære av det.

*If you want more success, you're going to have to be willing to live with more failures.
Failure is the flip side of success, and you can't have one without the other.*

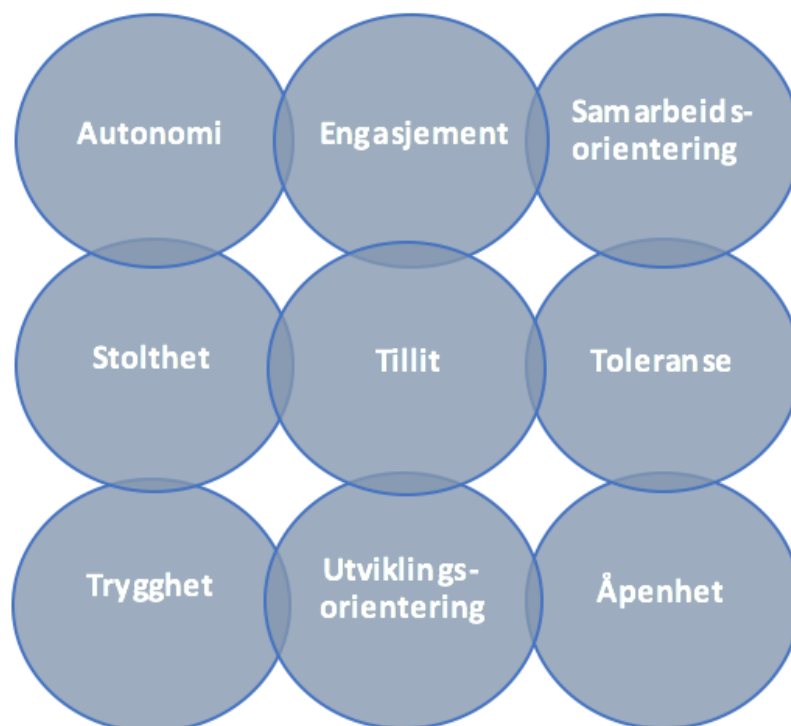
(Seelig 2009)

At mange innovasjoner feiler i markedet, er selvfølgelig ikke ønskelig, men feil må tillates - og kalkuleres inn. Først når den erkjennelsen er på plass, vil medarbeideren få en rolle og et spillerom som gjør det mulig å utvikle og utfordre til det beste for kundene og bedriften. Det skapes da en vinnerkultur basert på individer som vil noe mer enn å forvalte det eksisterende (Andreassen 2016). En slik vinnerkultur vil være vesentlig for å skape, utvikle og utnytte konkurransefortrinn, og i så måte helt avgjørende for fremtidig drift.

MDI fordrer et godt klima for deling av kunnskap og ideer. Dette forutsetter at folk føler **trygghet** i arbeidsmiljøet. Det skal være kultur for å kunne ytre det som for noen kan være dårlige forslag, men av dette kommer det diskusjoner og samarbeid som kan gjøre ideen gjennomførbar. En annen side av trygghet er å støtte andre medarbeidere når ting ikke går på skinner.

Utviklingsorientering handler om at både ledere og medarbeidere ser nytten i det å tenke nytt og arbeide innovativt, og ser på dette som en integrert del av jobben sin. Nøkkelen for å få til dette er gjennom god kommunikasjon og bred involvering. Et annet aspekt av dette er holdningen man har til endring. Liker du ikke endring og synes ting var bedre før vil du sannsynligvis ikke bidra med nye ideer heller.

En annen av de ni kulturelle trekkene for god MDI er **åpenhet**. Det handler om at man deler informasjon og at ingen holdes i skyggen. Medarbeidere får innsikt i diskusjon mellom ledere og det er en sunn og god informasjonsflyt i hele bedriften. Dette har stor innvirkning på de ansattes motivasjon ved at de føler seg mer inkludert.



Figur 5 Kjennetegn ved en god MDI-kultur (ref. Aasen m.fl. 2011, 20)

Kreativ og innovasjonsbevisst kultur

McLean (2005) gir flere av faktorene nevnt ovenfor støtte med sin egen modell med fem forhold som har som mål å fremme en kreativ og innovasjonsbevisst kultur i bedriften. Det første forholdet som trekkes frem er **organisatorisk oppmuntring**. Dette handler om at ideer blir støttet og møtt med konstruktive og positive tilbakemeldinger. Dette skal oppmuntre til idégenerering, øke terskelen for å ta risiko, og gjøre det slik at idédeling skal gjøres åpent blant kolleger. Ansvarer ligger i stor grad hos ledelsen, i og med at det er de som åpner for at medarbeiderne kan bidra og få innflytelse på beslutningene.

I likhet med Alpkan m.fl. (2010) som poengterer at støtte fra ledelsen er en viktig faktor for å skape en innovativ bedriftskultur, omhandler McLean (2005) sitt andre forhold **støtte fra bedriftens ledelse**. Lederen bør være åpen og støttende i idéutviklingsprosesser, og klare å løse utfordringer sammen med sine medarbeidere. Det legges også vekt på at lederen ikke bør være kontrollerende, og at han tillater prøving og feiling. Amundsen (2015) underbygger dette ved å si at; ledere som oppmuntrer til risikotaking har positiv effekt på innovasjon.

Det tredje forholdet som fremmer kreativ og innovasjonsbevisst bedriftskultur er i følge McLean (2005) er **utviklende arbeidsgrupper**. Her har man fokus på mangfold i grupper. McLean legger vekt på viktigheten av å samle personer med ulik bakgrunn og referanser internt i bedriften, som kan utveksle ideer og tanker, og at dette vil resultere i økt innovasjonsevne (ibid).

Det fjerde positive forholdet er **frihet og selvstendighet** - også betegnet som autonomi. Dette går ut på å la medarbeiderne selv få styre hvordan de utfører arbeidsoppgavene (Amundsen 2015; McLean 2005), og har stor betydning for medarbeidernes innovative atferd (De Jong og Kemp 2003).

Det femte forholdet er **ressurser**, som omhandler hvordan man fordeler penger og ikke minst tidsbruk i bedriften. Amabile (1997) poengterer at det å tildele for lite tid kan føre til utilfredshet og utbrenthet, og for mye tid kan medføre at man mister interessen for selve utførelsen. Det er derfor viktig å balansere tid- og pengeforbruket!

| Faktorer | Forklaring |
|-----------------------------------|---|
| Organisatorisk oppmuntring | Ideer blir støttet og møtt med konstruktive og positive tilbakemeldinger |
| Støtte fra ledelsen | Åpen og støttende ledelse i idéutviklingsprosessen. Tillate prøving og feiling. |
| Utviklende arbeidsgrupper | Tverrfaglige arbeidsgrupper med fokus på mangfold. |
| Frihet og selvstendighet | Gi medarbeiderne autonomi |
| Resurser | Tildeling av tid og penger |

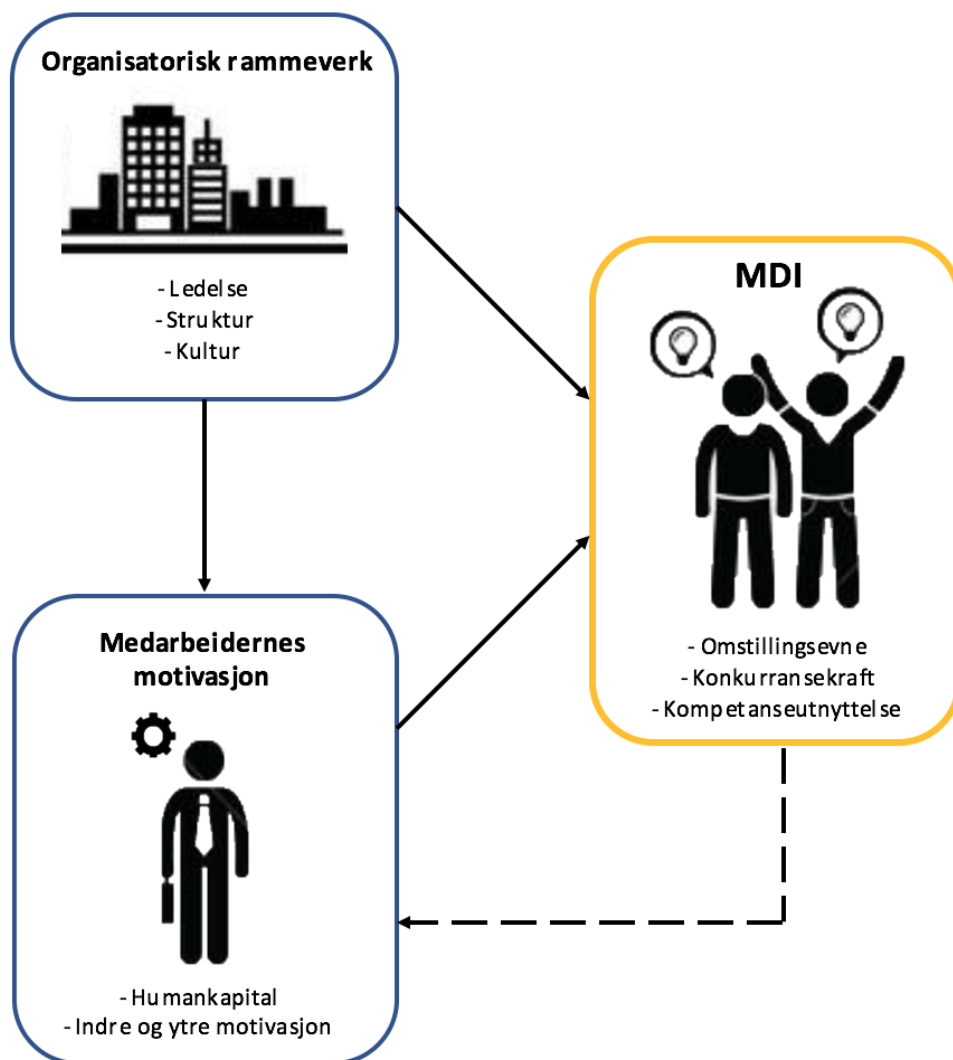
Tabell 3 Kreativ og innovasjonsbevisst kultur

Vi har nå vært gjennom de mest sentrale kulturfaktorene som fremmer MDI i bedriften. Kultur er et komplisert og abstrakt fenomen som tar lang tid å endre (Rao og Weintraub 2013). Ledelse som ønsker kulturendringer blir ofte for ivrige og prøver å gjøre flere tiltak på en gang. En bedre strategi er å fokusere på noen få faktorer om gangen. Når man har oppnådd et ønsket resultat kan man utvikle dette videre (ibid).

Vi har nå vært gjennom de mest sentrale kultur-faktorene som fremmer MDI i bedriften. I neste kapittel vil vi vise til vår forskningsmodell, og oppsummere de mest sentrale teoretiske områdene vi har gjennomgått i oppgaven.

2.4 Forskningsmodell og oppsummering

For å prøve å belyse oppgavens problemstilling; «*Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?*», ønsker vi å presentere en forskningsmodell (Figur 6 nedenfor):



Figur 6: Forskningsmodell

Oppgaven søker å svare på hvordan medarbeidernes motivasjon og bedriftens organisatoriske rammeverk fremmer MDI i mellomstore bedrifter. Sammenhengen er at medarbeidernes motivasjon og bedriftens organisatoriske rammeverk (bestående av bedriftens ledelse, struktur og kultur) påvirker MDI, hver for seg og i samspill. Oppgavens forskningsmodell baserer seg på disse teoretiske hovedområdene, og modellen (Figur 6) illustrerer - gjennom pilene - forholdet mellom elementene.

Litteraturgjennomgangen viser sentrale forhold som påvirker den individuelle intraprenørielle atferden og hvilke organisatoriske rammeverk som må ligge til grunn for at dette skal gjøre bedriften mer omstillingsdyktig. For å gi en forenklet og oversiktlig oppsummering av hvilke organisatoriske faktorer som har innvirkning på MDI, har vi utformet en tabell som viser henholdsvis hemmende og fremmende faktorer (Tabell 4).

| HEMMERE | |
|--|--|
| Faktor | Beskrivelse |
| Bedriftsstruktur | Hierarkisk oppbygning, lang beslutningstid. |
| Faste budsjett | Fordeler ressurser på etablerte profittsentra, liten eller ingen finansiell støtte til innovasjon. |
| Byråkratisk beslutningsprosess | Godkjenning gjennom flere nivå i en hierarkisk lederstruktur, for å få tid og penger til disposisjon. |
| Ufleksibel bedrift, og funksjonell isolasjon | Prosedyrer og policys begrenser ansatte til å holde seg innenfor deres avdelings mål. Avdelingsgrenser skaper barrierer for tverrfaglig samarbeid. |
| Strengt regler og prosedyrer | Følge vanlige kommandolinjer og stillingsbeskrivelser, fører til lite incitament for å følge opp nye ideer, og delta i innovasjonsarbeid. |
| FREMMERE | |
| Toppledelse-støtte | Bygge motivasjonssystemer. Skape en bedriftskultur der Intraprenører stimuleres og trives. |
| Intraprenøren leder utviklingen | Idé – markedsetablering. La idéutviklerne bære frem det nye produktet. |
| Innovasjon i små grupper | Innovasjoner er ikke et resultat av komitearbeid, men teamarbeid. Der jobber man tett, engasjert, uformelt, og på tvers av faglige og organisatoriske skiller. |
| Belønne innovasjoner | Gi tilgjengelig kapital (intrakapital) for å starte nye prosjekter. Ha tillit til interne aktørers forretningsvurderinger. |
| Integrering av funksjoner | Intraprenørens jobb er å integrere tekniske muligheter med markedsrealiteter. Derfor ikke skille den teknologiske og markedsorienterte delen av bedriften. |
| Skjønnsmessig forbruk | Gi myndighet til å forbruke forsvarlig mengder av budsjettet etter skjønn. Tillater ansatte til å bruke tid og materiell til prosjekter på ”siden”. |

Tabell 4 Oppsummering av hemmere og fremmere (ref. de Chambeau og Mackenzie 1986)

Hemmere

MDI kjennetegnes ved at «den vanlige» medarbeideren systematisk bidrar i innovasjonsarbeidet, og omhandler dermed både bottom-up prosesser og top-down prosesser. Arbeidet må derfor løftes inn i den formelle bedriftsstrukturen. En *hierarkisk bedriftsstruktur* med *byråkratiske beslutningsprosesser* fører til lang beslutningstid, der medarbeiderne må passere en godkjenningssprosess gjennom flere nivåer i bedriften for å få tilegnet seg nødvendige ressurser til disposisjon. Dette vil virke hemmende for MDI, siden det foreligger flere barrierer som medarbeiderne må overstige for å realisere deres bidrag (de Chambeau og Mackinzie 1986).

Som nevnt ovenfor forutsettes det at ledelsen avsetter ressurser til at medarbeiderne kan bistå med sitt bidrag til bedriftens innovasjonsarbeid. *Faste budsjetter* med begrenset finansiell støtte til innovasjon - hvor ressursene fordeles til etablerte profittsentra - vil da være hemmende for MDI (ibid). På den andre siden vil for lite styring og kontroll medføre kaos, og bedrifter kan tømmes for ressurser ved å støtte og realisere for mange ideer og tiltak samtidig (Gjelsvik 2007). En balansert og skjønnsmessig ressursfordeling vil da være viktig.

En dynamisk og desentralisert bedriftsstruktur, gir variasjon og økning i antall ideer som realiseres internt i bedriften. Av samme grunn som over bør man ha et godt nivå av styring og kontroll (Gjelsvik 2007).

En *ufleksibel bedrift* med *strengte regler og prosedyrer* vil begrense medarbeiderne til å bare arbeide etter deres avdelings mål. Tydelige avdelingsgrenser vil resultere i at medarbeidernes kompetanse isoleres internt i avdelingen, og det vil skape tverrfaglig samarbeids- og kommunikasjonsbarrierer i bedriften. Dette fører til lite initiativ fra medarbeiderne til å involvere seg i innovasjonsarbeidet, og er derfor hemmende for MDI. Både ufleksibel bedrift, og strenge regler og prosedyrer er tilknyttet bedriftens grad av autonomi.

Det er også en utfordring i hvordan man skal belønne innovative tiltak som ikke innfrir. En viktig faktor som kan være hemmende for innovative aktiviteter er *belønningssystemer* som belønner ut i fra hvor suksessfullt et innovativt tiltak er. Det vil resultere i en kultur hvor de mest ambisiøse medarbeiderne i bedriften unngår alle nye muligheter hvor utfallet er usikkert. Medarbeiderne vil da unnlate å gjennomføre tiltak som i realiteten kunne gi bedriften en stor konkurransefordel, hvis tiltaket har et usikkert utfall (Alpkan m.fl. 2010).

Fremmere

En fellesnevner for de utfordringene det norske arbeidslivet står overfor er ledelse. Gjennom oppgaven vår fremkommer det at *støtte fra ledelse* er en avgjørende faktor for MDI. Det blir lagt vekt på at ledelsen må bygge motivasjonssystemer som øker medarbeidernes individuelle motivasjon til å bidra til innovative tiltak (Hornsby m.fl. 2002). Ledelsen må ha tillit til medarbeidernes vurderinger (Aasen m.fl. 2011), og etablere *belønningssystemer* som motiverer medarbeiderne til å analysere og utvikle de mulighetene som blir oppdaget uavhengig av antatt utfall (Alpkan m.fl. 2010; Dess m.fl. 2008). De må også tildele tilstrekkelig med kapital til innovative tiltak. Det foreligger en bred enighet i at dette har en stor direkte påvirkning på medarbeidernes motivasjon og atferd, og det må derfor ligge til grunn for en god innovasjonskultur i bedriften.

Skjønnsmessig forbruk omhandler bedriftens ressursforvaltning til innovative prosjekter. Ledelsen må gi medarbeiderne myndighet til å forbruke - innenfor gitte rammer - forsvarlige mengder kapital, og frigjøre ressurser som f.eks. tid og materiell til gjennomføring av innovative tiltak.

Høy grad av autonomi er tidligere nevnt i oppgaven som en avgjørende faktor for å fremme motivasjon og MDI. Teece m.fl. (1997) viser til at *desentraliserte strukturer* fører til bedre informasjonsflyt og at ledelsen blir mer bevisst på hva som foregår på grunnnivå. Gjennom høy grad av autonomi blir beslutningsansvaret fordelt på et lavere nivå i hierarkiet, noe som resulterer i raskere avgjørelser (Alpkan m.fl. 2010), og fremme MDI. Vi kan også trekke frem *intraprenørledet-utvikling* som en fremmer, der autonomi er en viktig faktor. Her er det intraprenøren selv som bærer frem det nye produktet og kan ta avgjørelser uavhengig av ledelsens bestemmelser (de Chambeau og Mackenzie 1986).

Innovasjoner er ikke et resultat av komitéarbeid - men teamarbeid, der medarbeiderne jobber tett og på tvers av faglige og organisatoriske skiller (de Chambeau og Mackenzie 1986). Innovative tiltak bør derfor frembringes gjennom *små tverrfaglige grupper*, der det ikke er noen skiller mellom den teknologiske og markedsorienterte delen av bedriften. *Integrering av funksjoner* fremmer derfor MDI, siden intraprenørens jobb er å integrere tekniske muligheter med markedsrealiteter (ibid).

3.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er å gi en oversikt over hvilke problemstillinger vi har stått overfor med hensyn til metodelære i arbeidet med oppgaven. Vår problemstilling er rettet mot mennesket og den sosiale virkeligheten, og vår forskning har dermed en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Med hensyn til problemstillingens art og vårt vitenskapsteoretiske grunnlag vil vi her presentere de forskningsstrategiske valgene vi har stått ovenfor. I de følgende kapitlene vil vi argumentere for at vår filosofiske tilnærming er tilknyttet pragmatisme (3.1). Gitt vårt vitenskapsteoretiske grunnlag vil vi også argumentere for at en eksplorativ casestudie er en velegnet forskningsstrategi for vår forskning (3.2). Videre argumenterer vi for at personlige dybdeintervjuer er den mest egnede innsamlingsmetoden til vår forskning (3.4).

3.1 Filosofiske tilnærminger

Foruten vår problemstilling, vil våre ontologiske og epistemologiske synspunkter forme våre metodevalg. Ontologi omhandler hva *virkeligheten* er - i form av verden og mennesket - og hvordan den ser ut, mens epistemologi fokuserer på hva *kunnskap* om samfunnet egentlig er. (Johannessen, Kristoffersen og Tufta 2011). Vår problemstilling sikter til en sosialt konstruert virkelighet, hvor det eksisterer flere sannheter. Dette er sammenfallende med pragmatismens ontologiske perspektiv; som aksepterer eksterne realiteter, og velger forklaringer som gir ønskede resultater (Tashakkori og Teddlie 1998). Dette er også i tråd med den pragmatiske epistemologien hvor kunnskap både er konstruert og basert på realiteten av verden vi erfarer og lever i, der sannhet endrer seg over tid (Johnson og Onwegbuzie 2004). Vårt ontologiske og epistemologiske perspektiv er derfor tilknyttet til pragmatisme, hvor vi har benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode i prosessen med å forstå virkeligheten, jamfør pragmatismens perspektiver (Ritchie og Lewis 2003). Ved at vi har knyttet oss til pragmatismen har vi erkjent at det medfører en usikkerhet knyttet til hvorvidt en gitt sannhet er mer riktig enn en annen (Tashakkori og Teddlie 1998). Nedenfor har vi laget en forenklet og oversiktlig oppsummering av den pragmatiske tilnærmingen sine perspektiver (Tabell 5 nedenfor).

| Pragmatisme | |
|---------------------|---|
| Ontologi | Velger forklaringer som gir ønskede resultater. Aksepterer ekstern realitet |
| Epistemologi | Både subjektive og objektive perspektiv |
| Metode | Kvalitativ og kvantitativ |
| Verditeori | Verdier har en sentral rolle i tolkningen av resultater |

Tabell 5 Pragmatisme (ref. Tashakkori og Teddlie 1998, 23)

3.2 Forskningsstrategi

Som et resultat av våre filosofiske tilnærminger, og vår søken etter å besvare problemstillingen på best mulig måte, har vi valgt et eksplorerende forskningsdesign, der målet er å få oppnå en dypere forståelse av et fenomen vi i utgangspunktet besitter mangelfulle kunnskaper om (Johannessen, Kristoffersen og Tufta 2011). En eksplorerende casestudie er velfungerende til å innhente mye informasjon om et avgrenset fenomen, og egner seg således godt som verktøy for at vi skal oppnå den dypere forståelsen (Yin 2014).

Målet med masteroppgaven er å bedre forstå hvordan ledelsen - gjennom bedriftens organisatoriske rammeverk - kan motivere sine medarbeidere til å utøve MDI.

Problemstillingen vår omhandler dermed et sosialt konstruert samtidfenomen, som trenger en omfattende beskrivelse, noe som i så måte understøtter vårt valg av eksplorativ casestudie (Crowe m.fl. 2011; Grønmo 2004). Vi har basert oppgavens empiri på fire caser - bestående av tre informanter og norsk rådata fra GEM 2014-datasettet - og er i så måte et flercasestudie. Dette fordi det er nyttig å basere seg på flere analyseenheter, ettersom fenomenet vi forsker på er av en kompleks karakter, og krever flere enn én innfallsvinkel for å gi en god forståelse (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson 2012).

Masteroppgaven hviler i stor grad på en kvalitativ tilnærming, men for å få mest mulig nyanserte og helhetlige data har vi valgt å kombinere den kvalitative tilnærmingen med kvantitativ tilnærming - også betegnet som *metodetriangulering* (Tashakkori og Teddlie 1998; Kvale 1997; Lincoln og Guba 1985). Metodetriangulering involverer altså innsamling og analysing av kvalitative og kvantitative data, sammenfletting av datasettene, og bruk av kombinasjonen til å bedre forstå problemstillingen (Flick 2011; Clark og Creswell 2008). Vi har valgt å kombinere tilnærmingene av to grunner:

- De ulike tilnærmingene vil supplere og støtte opp om hverandre, hvor den ene tilnærmingens svakheter oppveies av den andres styrker, og visa versa.

- Det foreligger metodiske utfordringer knyttet til å hente inn relevante data som omhandler medarbeidernes motivasjon - gjennom en ren kvalitativ tilnærming. Dette grunnet manglende tilgang til medarbeidere som kan frigjøres fra deres daglige arbeidsoppgaver.

I tråd med dette og vårt første forskningsspørsmål (1.3) har vi benyttet en kvalitativ tilnærming på datainnhenting av våre primærdata. Dette for å få muligheten til å komme bak det som kan observeres og måles, som igjen gir en bedre forståelse av hva som er de egentlige motivene bak den observerte atferden (Askheim og Grenness 2008). Forenklet, er det kunnskapsmessige målet vi søker gjennom bruk av kvalitativ tilnærming forståelse (ibid). For å dekke aspektet rundt medarbeidernes motivasjon - som vårt andre forskningsspørsmål (1.3) retter seg mot - har vi supplert med sekundærdata fra datasettet til GEM 2014. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) er et internasjonalt, longitudinelt forskningsprosjekt som siden 1999 - på årlig basis - har undersøkt omfanget av og forholdene for entreprenørskap i ulike land (Alsos m.fl. 2014), og kan anses som god og sikker kilde. Vi har valgt ut noen nøkkelspørsmål fra GEM-datasettet, og gjennomført noen enkle analyser tilknyttet disse (3.6).

3.3 Utvalg

Vårt ønske var å tilegne oss mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Antall informanter vi trengte for å besvare vår problemstilling foreligger det ingen klare grenser for, men Bryman og Bell (2011) argumenterer for at man bør gjennomføre intervjuer helt til man møter et teoretisk metningspunkt - at vi altså intervjuer helt til vi ikke tilegner oss ny informasjon. I og med at dette er en masteroppgave med en fastsatt innleveringsfrist har det resultert i begrenset tid til rådighet, og vi har måtte begrense størrelsen på utvalget til tre informanter. Med bakgrunn i vår problemstilling var det naturlig at vi bevisst vurderte hvilke informanter vi skulle benytte. Vi har dermed valgt et *strategisk utvalg* av informanter, hvor informantene vi sikter oss inn mot besitter gode kunnskaper om fenomenet vi studerer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Dette har resultert i fyldigere beskrivelser, som var nødvendig for å få den forståelsen vi søkte.

3.3.1 Strategisk utvalg

Det eksisterer flere ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på, men vi har belaget vårt utvalg på henholdsvis *ekstremutvalg* og *intensivt utvalg* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). For å gi en oversiktlig gjennomgang av hvilke utvalg vi har benyttet til ulike tider, har vi definert noen egendefinerte forskningsfaser. Vi har kategorisert vår forskning inn i tre

forskningsfaser, hvor forskningsfase én og to er tilknyttet vår kvalitative datainnhenting (Tabell 8 side 39):

| Utvalg | Formål | Fase |
|-------------------------|--|------|
| <i>Ekstremutvalg</i> | innhente bred og rik informasjon om fenomenet | 1 |
| <i>Intensivt utvalg</i> | Innhente mye informasjon knyttet til informantens erfaringer | 2 |

Tabell 6 Strategisk utvalg

I **første forskningsfase** intervjuet vi to konsulenter innen utviklings- og omstillingsprosjekter, og som dermed besitter en bred, god og praktisk innsikt innen fenomenet vi forsker på. Dette utgjør vårt ekstremutvalg, hvor grunnlaget vårt for valg av informanter var på bakgrunn av den rike informasjonen de hadde om fenomenet. Vårt kriterium til informantene var at dem var; konsulenter med bred praktisk erfaring innen utvikling og omstilling. Gjennom å intervju informantene som kan anses som eksperter på området har vi fått et klarere bilde av fenomenet, noe vi har dratt nytte av i de øvrige forskningsfasene.

I **andre forskningsfase** var det et intensivt utvalg som grunnlag for hvilke informanter vi kontaktet. Valget falt på denne utvalgsstrategien siden vi ønsket å kontakte informanter som ville bidra med mye informasjon knyttet til deres erfaringer til involvering og motivering av medarbeidere i innovasjonsprosesser (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2011). I den sammenheng intervjuet vi daglig leder av en mellomstor bedrift i vekst. Målet med intervjuet var å få innsikt i daglig leders praktiske erfaringer, og hvilke utviklingstiltak bedriften har iverksatt. Dette intervjuet utgjør vår andre forskningsfase (Tabell 8 side 39), og skiller seg fra ekstremutvalget vi benyttet i første forskningsfase, hvor informasjonen vi søker i dette utvalget ikke er av en ekstrem form. Våre kriterier til informantene i dette utvalget var at han representerte en:

- Norsk mellomstor bedrift
- Bedrift som nylig har vært gjennom en vellykket omstillingsprosess

Det første kriteriet er basert på vårt ønske om at dataen vi innhenter representerer en typisk norsk mellomstor bedrift. At bedriften nylig har vært gjennom en vellykket

omstillingsprosess, er et kriterium vi har innført med bakgrunn i at vi ønsker å oppdrive deres praktiske erfaringer.

| Informant | Stilling | Bedrift | Fase |
|--------------------------------|--|-------------------------|-------------|
| <i>Snorri Sverrisson Rasch</i> | Leder for rådgivning. Ansvarlig for EY Entrepreneur Of The Year, region nord. | Ernst & Young (EY) | 1 |
| <i>Pål Ove Henden</i> | Prosjektleder for Inkubator Salten. | Kunnskapsparken Bodø | 1 |
| <i>Lasse Kjørstad</i> | Daglig leder | Ytterøykylling A/S | 2 |

Tabell 7 Informantoversikt

3.4 Innsamlingsmetode

Vi har valgt å benytte en fasemodell (Tabell 8 nedenfor) som illustrerer vår bruk av innsamlingsmetoder gjennom arbeidet med oppgaven. På en oversiktlig måte presenterer modellen hvilke innsamlingsmetoder vi har benyttet i de ulike egendefinerte forskningsfasene. Hensikten med modellen er å gi en enkel presentasjon av hvilke innsamlingsmetoder vi har benyttet til ulike tider, med grunnlag i vårt formål med datainnhenting, og hvem som var våre kilder.

| Fase | Formål | Datametoder | Datakilder/type |
|------|--|--|--|
| 1. | - Få en bedre forståelse - Få et ekspertsynspunkt - Få nyttig informasjon til å forme datainnhenting i videre faser. | Semi-strukturerte, ansikt-til-ansikt dybdeintervju | <i>Snorri Sverrisson Rasch</i> – Ansvarlig for EY Entrepreneur Of The Year, region Nord <i>Pål Ove Henden</i> – Inkubatorleder i Kunnskapsparken Bodø |
| 2. | - Bli kjent med en virksomhets erfaringer tilknyttet MDI og utvikling. Få en dypere innsikt. | Semi-strukturerte, ansikt-til-ansikt dybdeintervju | <i>Lasse Kjørstad</i> – Daglig leder for Ytterøykylling |
| 3. | - Få innsikt i hvilke faktorer som har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd. | Sekundærdata. Enkle analyser i SPSS. | GEM 2014-datasett |

Tabell 8 Fasemodell (ref. Lindberg 2001, 177)

3.4.1 Personlig dybdeintervju

Vi har valgt å benytte oss av personlige dybdeintervjuer for å få innblikk i enkeltpersoners subjektive meninger, holdninger og erfaringer - og innsamlingsmetoden er således velegnet til å undersøke fenomenet i dybden (Brinkmann og Tanggaard 2012). Gjennom personlige dybdeintervju evner vi å belyse de relasjonelle og språklige områdene av informantenes erfaringer - noe vi ikke ville vært i stand til i samme grad gjennom bruk av observasjoner eller fokusgrupper som innsamlingsmetode (Kvale og Brinkmann 2009). For å lettere kunne respondere fortløpende på svarene og fortolkningene til informantene har vi gjennomført intervjuene ansikt-til-ansikt, slik at datainnhenting ble mer effektiv (Brinkmann og Tanggaard 2012). Våre intervju ble dokumentert gjennom bruk av lydopptaker, slik at vi kunne konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk (Kvale og Brinkmann 2009). Videre har vi besluttet å følge et semi-strukturert mønster på intervjuene, i og med at et ustrukturert intervju ville resultere i et datagrunnlag som spriker i alt for mange retninger. Hva gjelder transkriberingsteknikk har vi valgt *meningsfortetting*; hvor vi følger spørsmål-svar strukturen til intervjuguiden, men utelater «utenom-snakk», slik at det transkriberte intervjuet blir mer oversiktlig og leservennlig (ibid). Våre intervjuguider var tematisk oppbygd, hvor spørsmålene ble kategorisert i tråd med oppgavens tematiske rammeverk (se vedleggene Intervjuguide 0.1 side IX og Intervjuguide 0.2 side XI).

3.5 Rekruttering

Rekruttering av informanter kan gjøres på en rekke ulike måter, men rekrutteringsmetoden vi fulgte var snøballmetoden (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Gjennom vårt nettverk ble vi fra flere hold anbefalt å kontakte henholdsvis; Snorri Sverrisson Rasch og Pål Ove Henden, som begge er konsulenter innen omstilling og utvikling, og besitter dermed gode kunnskaper om fenomenet. Vi henvendte oss til Snorri gjennom direkte kontakt, og kontaktet Pål Ove gjennom e-post. Med hensyn til Ytterøykylling, hadde vi forkunnskaper om bedriftens positive utvikling de siste årene, og hadde kjennskap til daglig leder. Vi kontaktet også han gjennom e-post, og vedkommende aksepterte raskt et intervju. Rekrutteringen av våre informanter var generelt uproblematisk, da de virket svært interesserte i å bidra til det de syntes var et spennende tema.

3.6 Dataanalyser

For å besvare problemstillingen må vårt empiriske datamateriale analyseres, og vi har derfor nedenfor presentert våre gjennomførte analyser tilknyttet henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode.

3.6.1 Kvalitative dybdeintervju

Som tidligere nevnt ble våre dybdeintervju dokumentert gjennom bruk av lydopptaker, hvor rådataene umiddelbart ble transkribert i tråd med transkriberingsteknikken *meningsfortetting* (3.4.1). Videre kodet vi de transkriberte intervjuene manuelt, med utgangspunkt i Jacobsen (2005) *innholdsanalyse*. Vi systematiserte først uttalelsene i tematiske grupper, hvor vi tilordnet informantens uttalelser til de ulike gruppene (4.0). Deretter sammenlignet vi materialet mellom informantene for å finne sammenhenger (5.0) (ibid).

3.6.2 GEM 2014-datasettet

I forskningsfase 3 (tabell 8) hentet vi rådata fra GEM 2014-datasettet og overførte dem til SPSS, hvor vi gjennomførte noen enkle analyser. Vi har valgt å presentere resultater fra våre kvantitative analyser i kapittel 4.4 som empiriske funn. Tallene blir diskutert opp mot litteratur og de kvalitative funnene på en kvalitativ analysemåte. Det globale utvalget består av mer enn 206 000 respondenter fra 73 ulike land, der vi i vår oppgave har avgrenset oss til rådata som omhandler den norske befolkningen. Utvalget utgjør totalt 2000 respondenter, og er representativt (Alsos m.fl. 2014). Vi har valgt ut de mest relevante variablene fra GEM 2014-datasettet i samspill med vår veileder. Videre har vi inndelt variablene i to kategorier;

individuelle faktorer og organisatoriske faktorer (tabell 9). I de kommende avsnittene vil vi presentere våre valgte analysemetoder hver for seg.

| Variabel | Spørsmål |
|--|--|
| Individuelle faktorer | |
| Intraprenør tre siste år | I de siste tre årene, har du vært involvert i utvikling av nye aktiviteter for din hovedarbeidsgiver, som å utvikle eller lansere nye varer eller tjenester, eller sette opp en ny forretningsenhet, en ny etablering eller datterselskap? |
| Utdannelse | Hva er din høyeste fullførte utdanning? |
| Kunnskap og kompetanse | Har du noen gang deltatt i opplæring om å starte en bedrift? |
| Frykt for å mislykkes | Hindrer frykt for å mislykkes deg i å starte en bedrift? |
| Intensjon til å starte bedrift | Har du til hensikt, enten alene eller sammen med andre, å starte en ny bedrift i løpet av de kommende 3 år? |
| Organisatoriske faktorer | |
| Tillate prøving og feiling | I bedriften du er ansatt: Støtter ledelsen prøving og feiling i testing av nye ideer? |
| Oppmuntret til nytenkning og utvikling | I bedriften du er ansatt: Oppmuntres ansatte til å tenke på nye ideer og ta del i utviklingen av dem? |
| Tverrfaglige arbeidsgrupper | I bedriften du er ansatt: Inngår ansatte i tverrfaglige eller bredt sammensatte arbeidsgrupper |

Tabell 9 Variabler og spørsmål

Korrelasjonsanalyse

Gjennom bruk av korrelasjonsanalysen ønsket vi å se på sammenhengene mellom variabler, og hvordan to variabler samvarierer med hverandre. Korrelasjonskoeffisienten varierer mellom -1 og 1, noe som betyr at samvariasjonen mellom variablene både kan være av en positiv og negativ karakter (Afifi, Clark og May 2004). I vår oppgave har vi benyttet Spearmans korrelasjonskoeffisient. Denne metoden blir benyttet hvis det ikke foreligger en lineær sammenheng eller hvis det ikke er normalfordelte data.

Logistisk regresjonsanalyse

Logistisk regresjon brukes når man ønsker å finne sannsynligheten for å havne i 0- og 1-kategoriene. Dette krever at den avhengige variabelen har to verdier. Vår avhengige variabel, *intraprenør de siste tre år*, har to verdier; nei (0) og ja (1), og er dermed på nominaldata-nivå.

Vi har brukt multivariat logistisk regresjon for å forklare forholdet mellom den avhengige variabelen på nominaldata-nivå og flere uavhengige variabler (Statistics Solutions 2017; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2011). Videre har vi inndelt våre uavhengige variabler inn i tre kategorier; humankapital, motivasjon og kontrollvariabler (Tabell 10 nedenfor). Målet med regresjonsanalysen er altså å se hvor mye av endringene i den avhengige variabelen som skyldes de utvalgte uavhengige variablene (Easterby-Smith, Thorp og Jackson 2012).

| Variabler | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Avhengig variabel | Intraprenør de siste tre år | |
| Uavhengige variabler | <i>Humankapital</i> | Utdannelse; kunnskap og kompetanse. |
| | <i>Motivasjon</i> | Frykt for å mislykkes; intensjon til å starte bedrift. |
| | <i>Kontrollvariabler</i> | Alder; kjønn. |

Tabell 10 Variabeloversikt: logistisk regresjonsanalyse

3.7 Kvalitetsvurdering

All forskning - selv den beste - er kun en fortolkning av virkeligheten - ingen forskning er *hele* virkeligheten (Bang 2003). Med dette som bakteppe ønsker vi gjennom vår forskning å gi kunnskaper som hjelper oss å håndtere fenomenet på en bedre måte. I den sammenheng er det viktig at vi redegjør for vår kvalitetsvurdering av forskningen slik at dere som lesere kan vurdere våre funn og utarbeidet kunnskap. Som Flick (2007) er tydelig på er det ingen gitt vurderingsramme for å vurdere kvaliteten på forskningen, og diskusjonen besitter ingen klare svar (Flick 2002). Vi har valgt å belage vår kvalitetsvurdering på tre indikatorer; reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet. Dette siden vi mener denne vurderingsrammen belyser de mest sentrale kvalitetsutfordringene vi har stått ovenfor gjennom utarbeidelsen av masteroppgaven. Vi vil i de følgende kapitlene reflektere over hver kvalitetsindikator sin betydning for vår oppgave.

3.7.1 Reliabilitet

Siden reliabilitet er en forutsetning for validitet, starter vi med vurderingen av oppgavens reliabilitet. Reliabilitet baserer seg på forutsetninger om at ulike forskere kommer frem til det samme resultatet ut fra samme datasett (Miles og Huberman 1994). Måler målingene våre det

de skal måle? I hvilken grad kan vi stole på våre konklusjoner - basert på våre data, hvordan vi har samlet dataene inn og hvordan vi har bearbeidet dataene (Bryman og Bell 2011; Askheim og Grenness 2008; Ritchie og Lewis 2003). Reliabilitet vurderes altså utfra hvilken grad tilfeldige og irrelevante forhold har innvirket på vår forskning (Askheim og Grenness 2008).

En casestudie krever en systematisk fremgangsmåte, som vi må være kritiske til at ikke blir for slurve gjennomført. Vi må være oppmerksom på tilfeldige forhold som; tvetydige data, slik at de ikke legger føring på våre funn og konklusjoner, og dermed senker reliabiliteten til vår forskning (Yin 2014). Ved å være grundig i arbeidet, gjennom tydelig dokumentasjon og gode beskrivelser av våre fremgangsmåter gjennom forskningsprosessen, vil vi unngå dette og opprettholde oppgavens reliabilitet. Videre har vi erkjent at vi må være kritiske til de kvalitative dataene som framkom gjennom våre dybdeintervju (Askheim og Grenness 2008). Dette fordi spørsmål kan bli misforstått, at informantene ikke husker, eller at de ubevisst eller bevisst fordreier deres svar (Helgesen 2004). For å øke reliabiliteten i den kvalitative datainnhenting benyttet vi lydopptaker, slik at vi fikk med oss alt av informasjon fra intervjuet. Hva gjelder analyse av våre kvantitative data, er de utvalgte variablene et resultat av våre subjektive avgjørelser, og det kan dermed ha konsekvenser for det endelige resultatet, noe som medfører at resultatet sannsynligvis ville vært annerledes om andre forskere hadde samme råmateriale til analysering.

For å øke reliabiliteten har vi tilrettelagt for at lesere av oppgaven skal ha tilgang til vår forskningsdokumentasjon, slik at det kan gis en kvalifisert vurdering av våre resultat. Vi har gjennom metodekapittelet beskrevet forskningsprosessen på en detaljert måte, slik at vår dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser som har formet vårt endelige resultat, kan spores. Våre transkriberte dybdeintervjuer er også tilgjengelige som eksterne vedlegg.

3.7.2 Intern validitet

Validitet omhandler dataenes nøyaktighet og presisjon (Ritchie og Lewis 2003), og dreier seg om hvorvidt vår forskning gir svar på det den er ment å gi svar på (Askheim og Grenness 2008). Oppgavens validitet avhenger altså av vår fremgangsmåte, om våre funn representerer virkeligheten, og om vi har undersøkt det vi hadde som mål å faktisk undersøke (Krumsvik 2014). Gjennom tydeliggjøring av hvilke datainnsamlingsmetoder vi har benyttet, hvilken intervjuform vi har benyttet, hvordan vi har transkribert intervjuene, og hvordan analysen og datareduksjonen ble gjennomført, har vi ivaretatt oppgavens *interne validitet* (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2011). Vi har også erkjent at vi må være reflektert og bevisst på vår

egen påvirkning, og at vi går inn i forskningsprosessen med et åpent sinn - uten å være forutinntatt (Repstad 2007).

Metodetriangulering involverer innsamling og analysing av kvalitative og kvantitative data, sammenfletting av datasettene, og bruk av kombinasjonen til å bedre forstå problemstillingen. Ved at vi benyttet oss av metodetriangulering, økte vi sannsynligheten for at vår forskning gir troverdige konklusjoner - og dermed styrket oppgavens interne validitet. Et annet viktig poeng er at våre kvalitative data er bygget på subjektive fortolkninger, både av våre informanter og oss selv (Kvale og Brinkmann 2009), noe som på den andre siden kan argumenteres for å hemme oppgavens interne validitet. Som et resultat av at vi innledningsvis intervjuet to «eksperter» (forskningsfase 1), ble vårt casebedrift-intervju (forskningsfase 2) mer nøyaktig, og intervjuet ga i større grad svar på det vi ønsket svar på. I tillegg har informantene fått innsikt i de transkriberte intervjuene våre slik at de fikk muligheten til å komme med innspill hvis de var feilsitert. Dette mener vi styrker oppgavens interne validitet.

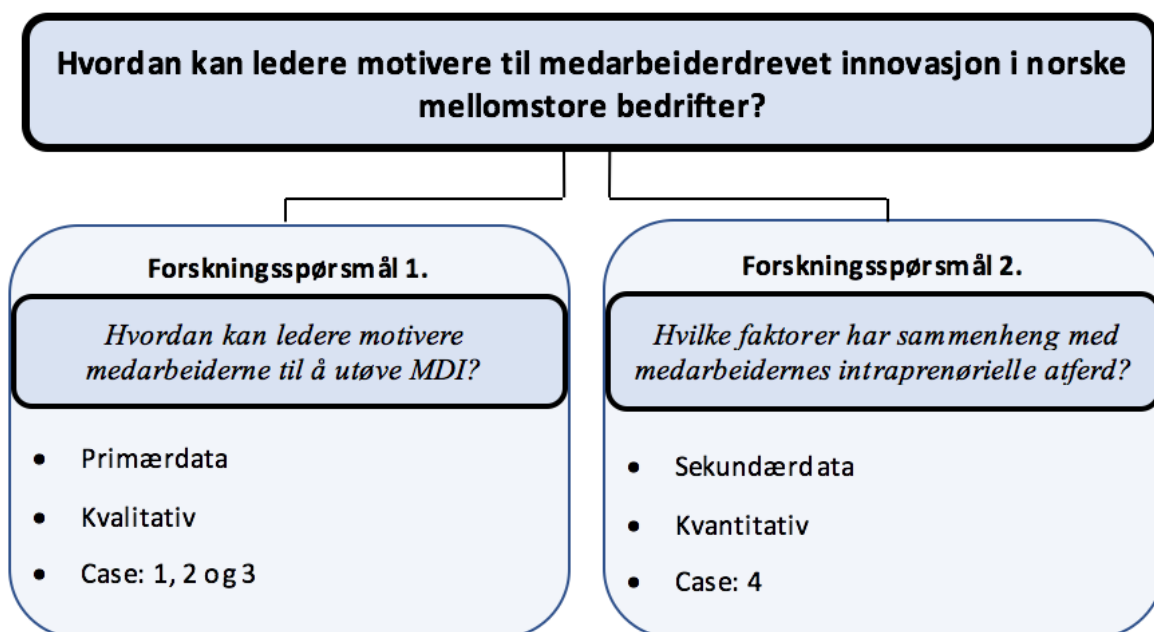
3.7.3 Ekstern validitet

Opgavens eksterne validitet går ut på hvorvidt våre konklusjoner også kan gjelde for annen beslektet forskning (Mehmetoglu 2004; Lincoln og Guba 1985). I og med at vår forskning i stor grad er vektet på kvalitative data, og at vårt utvalg av informanter er smått og ikke-representativ, vil ikke vår forskning generere funn som kan generaliseres (Yin 2014; Kvale og Brinkmann 2009). Beslektet forskning vil likevel kunne trekke frem paralleller, og gi tilnærmet like resultater i deler av deres analyse. Ved at vi har valgt et casesdesign - som er et typisk forskningsdesign innen det feltet vi forsker på - vil det legitimere overførbarheten av våre funn til annen beslektet forskning, og i så måte bidra til å styrke oppgavens eksterne validitet (Askheim og Grenness 2008).

I det følgende kapitlet vil vi presentere våre fire caser, og redegjøre for funnene tilknyttet hver case.

4.0 Empiriske funn

Vi vil i dette kapitlet systematisk se nærmere på resultatene fra GEM 2014-datasettet og våre dybdeintervju, hvor vi vil presentere de funn vi anser som interessante for vår oppgave. For å gjøre kapitlet så oversiktlig som mulig velger vi å inndele kapitlet i fire underkapitler - ett for hvert case - hvor tilhørende data presenteres. De tre første underkapitlene presenterer våre kvalitative funn fra dybdeintervjuene, mens vi viser til våre kvantitative funn fra det norske GEM 2014-datasettet i det siste og fjerde underkapitlet (Figur 7 nedenfor). Funnene kan omfatte alt fra bred enighet til motstridende meninger angående hvordan ledelsen kan motivere til medarbeiderdrevet innovasjon. Funnene vil med all sannsynlighet ikke gi et entydig svar på problemstillingen vår, og må derfor settes opp mot litteraturen for å danne grunnlaget for en videre diskusjon og en konklusjon.



Figur 7 Presentasjon av funn

4.1 Snorri Sverrisson Rasch

Snorri har ansvaret for rådgiving i EY Nordland, hovedsakelig for små og mellomstore bedrifter. Han har også faglig ansvar for lønnsomhetsforbedring og utviklingsprosjekter, og er fagligansvarlig for dette i Norge innenfor SMB-markedet.

Vi ga Snorri påstanden om at mange bedrifter har for mye fokus på det organisatoriske rundt intern innovasjon og for lite på hva som motiverer de ansatte til å bidra, Snorri svarte følgende:

«Jeg synes det varierer fra bedrift til bedrift. Men de som er helt klart flinkere, er de som klarer å ha fokus på begge områdene.»

Han beskriver videre prosessen i EY, der de tar utgangspunkt i hva som er strategien og målsettingen til bedriften. De danner deretter en prosjektgruppe, bestående av ledergrupper og nøkkelpersoner i bedriften. Denne gruppen har som formål å danne hypoteser på hvordan de skal løse de forskjellige utfordringene og oppnå forbedringer. Her deler de gjerne hypotesene inn i to seksjoner; struktursiden og kultursiden:

«Det kan være bedrifter som er kjempegode på struktursiden, men så sliter de mer på kultursiden.»

Når Snorri går litt mer inn i fremgangsmåten, nevner han at tilnærmingen er ganske «tradisjonell med toppen-og-ned, men at de siste årene har blitt mer vanlig at man involverer de ansatte i mye høyere grad, og da er det noen som kjører fra roten-og-oppover. Han avslutter med å si at han har best erfaring med å kombinere de to metodene.

Hans erfaring er videre at man er nødt til å involvere bredt i bedriften for å få gode ideer og tiltak, deretter implementere dette.

«Det er implementeringsfasen som er den vanskeligste. Da er det jobben du har gjort med å involvere og å gi eierskap som er verdifull.»

Vår neste påstand handler om at medarbeiderdrevet innovasjon avhenger av viljen og evnen bedriften har til å håndtere usikkerhet og styre risiko. Her svarer Snorri at han er helt enig i at dette er sentralt. Han nevner likevel at bedrifter med få ansatte og mindre systemer vil få utfordringer, mens de store bedriftene har blitt flinkere til dette. Dette begrunner Snorri: «Utfordringen der er at det er kostbart. Risiko og internkontroll er kostbart.»

Snorri gir oss deretter et eksempel på en bedrift som gjør det bra innenfor innovasjon:

«Bedriften hadde en person som hadde ansvaret for innovasjon, han hadde hvert halvår ansvaret for å sette seg ned med alle ansatte og intervju dem - altså to ganger i året.»

Hensikten med dette var å få inn ideer. Disse ideene ble deretter foreslått for ledergruppen og styret.

Snorri nevner også Whirlpool som et godt eksempel på innovative bedrifter.

«Det de gjorde der var at ca. 10% av de ansatte ble innovasjonsmentorer, også intervjuet de alle de ansatte globalt.»

Hensikten med dette var å fange opp nye tanker og ideer.

Under intervjuet nevner vi noen tiltak hvor idéhaver blir tatt med som delprosjektleder for den ideen, her svarer Snorri:

«Ja, det er kjempebra! Akkurat det du sier der bruker vi mye i de utviklingsprosjektene som vi gjennomfører.»

På spørsmålet om hvilke faktorer som er viktigst for vellykket MDI, forteller Snorri at det er viktig at alle i bedriften har en felles tanke rundt nødvendigheten av kontinuerlig forbedring.

«Hvordan får man medarbeiderne til å bli motivert og engasjert til å hele tiden ha fokus på hvordan de kan bli bedre? Det bruker vi mye tid på.»

Snorri forklarer at han har ansvaret for at det legges til rette for mestring og autonomi blant medarbeiderne sine, og at det skapes rom for dette. Han går videre med:

«Det andre er at vi legger til rette for at det er et godt miljø. At det er godt å være på jobb, at det er lagt til rette for at det er et inkluderende arbeidsmiljø, det er sosialt og at vi har rammebetingelser.»

Snorri legger vekt på viktigheten av å motivere de ansatte og forklarer at hans erfaring er at dette er veldig individuelt, og at den beste måten å få motiverte ansatte er å tenke at dette er individer- alle med sine egne preferanser. *«Du legger opp til hver enkelt, hva er det som trigger dem, det er nummer en.»*

I tillegg nevner han teambaserte insentivsystemer, som handler om at de ansatte skal klare noe sammen og skape felles mål. *«For det kan være positivt. Altså, vi skal klare noe sammen.»*

Han avslutter svaret med å forklare at det det er vanskelig å sette fingeren på noen bestemte faktorer bedriften må forholde seg til.

«For det er sånn med en bedrift, som med mennesker. Vi er alle ulike og det varierer hvor skoen trykker. Det er mange individer, men så er det også grupper med egen kultur. Så det gjelder å finne ut hvordan vi skal jobbe med dette for at vi skal komme dit vi ønsker.»

På spørsmålet hvordan ledelsen bør ta grep for å endre en gammeldags og lite innovativ kultur svarer Snorri at det beste er å planlegge det godt. Han forklarer at god kommunikasjon er nøkkelen, og at ledelsen må forklare sine medarbeidere hvorfor de må gjøre endringer.

«Dette kan virke innlysende, men det handler om å vite hvordan man skal gjøre det på en god måte. Min erfaring er at hvis man er flink til å involvere de ansatte til å løse problemene, vil de ansatte innse at de er nødt til å endre seg» Snorri mener med dette at det er viktig at ledelsen jobber for få gi sine medarbeidere en bedre holdning til endring, at de forstår at endring betyr mange nye muligheter.

Vi spør Snorri om det er noen spesielle utfordringer som går igjen hos flere bedrifter, knyttet til innovasjonsfremmende tiltak. Her svarer han med å vise og forklare rundt et verktøy som brukes i EY og som har som formål å avdekke styrker og svakheter ved bedriften.

Underveis i presentasjonen av dette verktøyet gir Snorri et godt eksempel på lederskap som gjaldt firmaet Southwest Airlines. Dette er et firma som setter sine ansatte før kunden, med tanken om at lykkelige ansatte gir bedre kundeservice.

«Hvis de ansatte er superfornøyd kommer de til å utstråle dette overfor kundene en annen ting var at de la sine medarbeidere få lov til å ta egne beslutninger, uten at dette fikk noen form for straff. Det var rom for å prøve selv.»

Han forteller at dette også resulterte i at de ansatte i større grad turte å gå utenfor det normale mønsteret og si sine egne meninger. På den måten får ledelsen bedre innsikt i hvordan ting faktisk er.

Snorri avslutter svaret med at han noen ganger opplever at han kan bruke løsninger fra tidligere caser og utfordringer til å løse problemer i andre bedrifter men poengterer: *«Men det betyr ikke at det er kuren for alle!»*

Omstillingsevne og innovasjonsstrategier er i vinden nå. Vi spurte Snorri om dette bare er mote nå og noe forbigående. Her er han klar på at det uten tvil er kommet for å bli - han poengterer dette med et sitat fra Europasjef i EY: *«Enten har du nettopp vært gjennom en slags disruptjon, du er midt i en, eller du kommer til å havne der.»*

Snorri tilføyer:

«Hvis man tenker bare tre år tilbake i tid da jeg startet i denne jobben, så har det skjedd så mye på kort tid, det har blitt top of mind for mange bedrifter [...] De merker det ute i markedene, det tror jeg fører til at de ser at man trenger flere systemer for å på passe på at man stadig utvikler seg.»

Han legger også til at dette er noe som bør innarbeides i bedriftens kultur, og at dette er viktig uavhengig av bedriftsstørrelse.

På spørsmålet om han anser det som fordelaktig å hente inn eksterne som kan se på bedriften med et annet perspektiv, svarer Snorri:

«Jeg vil si at begge deler er bra, det vi får tilbakemeldinger om er at det er godt å få noen eksterne - noen utenfra til å se på ting.»

De fleste retningslinjene for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon er svært situasjonsbetinget. Vi spurte Snorri om han tror det er mulig å skape en mal på hvordan bedrifter bør implementere vellykket MDI, hvor han svarer:

«Det er kanskje litt flåsete sagt, men det er selvfølgelig mulig å systematisere det, og si at noe er viktigere enn det andre. Men samtidig må man være litt ydmyk i tilnærmingen til hver bedrift, i forhold til at ingen case er lik. Mange tror, og inkludert meg selv da jeg startet som rådgiver, at nå kommer jeg inn her med over 50 tiltak i verktøyskrinet mitt, og bare kommer inn så implementerer vi det. Det er ikke slik det fungerer.»

Snorri nevner videre en ting han opplever som en gjentakende utfordring hos flere bedrifter. *«Er det en ting som alltid går igjen, så er det dette med kommunikasjon».* Han forklarer videre at bedrifter med ønske om å utvikle MDI-systemer og generell utvikling internt i bedriften, bør legge til rette for dette både på struktur og kultursiden: *«For er det slik at hvis man ønsker å bli bedre på dette med utvikling internt i bedriften - så må man også legge til rette for dette både på struktur og kultursiden».* Dette mener Snorri må gjøres ved å involvere

alle ansatte gjennom god kommunikasjon begge veiene. *«Man må kommunisere godt med tanke på hvordan man skal inkludere og få med alle på lasset. Jeg vil si at kommunikasjon er ekstremt viktig!»*

Snorri fremhever også at man kan få på plass en kjempegod struktur i bedriften, men at dette vil være unyttig uten den rette kulturen. Han avslutter med at kommunikasjon kan være så mangt, og at det ikke bare omhandler hvordan man prater med hverandre, men også hvilke kanaler det kommuniseres i, hva som skal kommuniseres og hvordan.

«Folk er forskjellige, noen liker å få informasjonen slik vi gjør nå, andre vil ha det skriftlig, mens andre ønsker det illustrert og fremstilt visuelt.»

Snorri utdyper videre viktigheten av autonomi som en faktor for vellykket MDI. Her forklarer han at alle ansatte bør ha mulighet til å ta egne beslutninger, og at en kultur hvor medarbeidere tør å ta egne avgjørelser er viktig for interne innovasjonssystemer. Han legger til at det bør være innenfor gitte rammer, det skaper trygghet.

«De vil da føle at de får mer frihet, kan bevege seg mer, og at det er rom for å finne på ting. Vi vet at i innovasjon og kreativitet trenger man litt frie tøyler, så det har vi veldig ofte fokus på.»

Snorri peker deretter på kultur og holdninger som en viktig faktor. Han spør oss hvem vi tror det er som legger grunnlaget for gode og dårlige holdninger i bedriften, og forklarer videre:

«Det er ofte mellomlederne som blir premissleverandører på holdninger, og det er hvert fall vanskelig å få på plass nye holdninger, verdier og kultur hvis mellomlederne ikke utfører en viss type atferd som støtter opp under lederne.»

Vi spurte Snorri om det var noen konkrete prosjekter han hadde vært med på som var relevante for vår oppgave, hvor vi fikk til svar: *«Ja, alle prosjektene er sikkert relevant på et nivå.»*

Vi ønsker å vite fra våre informanter om det er noe de i praksis opplever som trenger mer forskning, og om det er noe vi kan gjøre med vår oppgave som er til nytte for dem. Her svarer Snorri:

«Jeg synes det ville vært interessant hvis det var mer om medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.»

Han avslutter intervjuet med å fortelle oss at behovet for rådgivere og konsulenter rundt temaet innovasjon og omstilling er økende.

«Folk blir mer vant til å hente inn spesiell kompetanse når de trenger det i stedet for å ansette noen til å få bedriften mer utviklingsdyktig.»

Som en oppsummering kom det i dette intervjuet frem at Snorri ser på dårlig kommunikasjon som et gjennomgående problem hos bedrifter, og at god kommunikasjon nettopp er nøkkelen for å løse mange eksisterende utfordringer. I tillegg støtter Snorri argumentet for at kommunikasjon er en sentral faktor for vellykket MDI. Vi får også inntrykk av at det er vanskelig å skape en fasit på omstilling og implementering av MDI, og at dette er svært individuelt fra bedrift til bedrift.

4.2 Pål Ove Henden

Pål Ove er leder i Inkubator Salten - et prosjekt av Kunnskapsparken Bodø - og har jobbet der i snart seks år. Han har utdanningsbakgrunn fra NTNU som sivilingeniør i industriell økonomi og økonomisk ledelse, med fokus på prosjektledelse. Tidligere har han jobbet med etableringen av Inkubator i Stryn, vært en del av inkubasjonsmiljøet i Trondheim med egen bedrift, og jobbet med entreprenørskap på HiST.

På vår påstand om at mange bedrifter fokuserer for mye på det organisatoriske rammeverket og for lite på de individuelle faktorene i henhold til å fremme intern innovasjon svarer Pål Ove:

«Jeg er usikker på om påstanden at mange bedrifter legger til rette for det er riktig. For jeg tror at hverdagen tar de fleste. Jeg tror ikke de fleste bedriftene klarer å få inn en innovasjonskultur og tanker om dette inn i bedriften sin.»

Vår andre påstand omhandler hvor sentralt det er for bedrifter som ønsker å lykkes med intern innovasjon, å ta og styre risiko samt håndtere usikkerhet. Her svarer Pål Ove at alt er risikobasert.

«Det er det å tørre å ta en retning, og ikke surre seg inn i en sirkel av beslutningsvegring, og må være 100 prosent sikker på den beslutningen du tar er riktig. [...] Jeg tror at de som klarer å innovere er de som tør å si at dette gjør vi bare, så får vi heller gå på en smell i blant.»

Pål Ove sammenligner dette også med det å være gründer, at man må tørre å ta sjanse for å lykkes. Han poengterer dette med at de som gjør det godt nå, men ikke tør å ta risiko i forhold til nytt produkt eller marked vil slite i fremtiden.

«Da fortsetter de som det er, og da går de i en spiral som går nedover og oppover – mest sannsynlig går den etter hvert nedover i alle fall.»

Vi spør Pål Ove videre hvilke faktorer han anser som viktigst for å oppnå MDI, og han svarer at bedriften må gi rom for å se utenfor den daglige rutinen. *«Det må være tid og rom for å kunne se på nye ting og muligheter.»* Han nevner videre at bedrifter som arbeider daglig med innovasjon er mer rigget til å gjøre dette enn andre.

«Inkrementelle ting vil man se hele tiden, men det å gjøre litt mer drastiske ting vil kreve at de klarer å løsrive seg godt, og sette ressurser på det. At ledelsen sier, dette må vi fokusere på, eller du kan få slippe å gjøre det du vanligvis gjør, og eventuelt komme på noe nytt på kveldstid. Altså kjøpe fri ressurser internt i bedriften, det å faktisk fokusere på å kunne komme opp med noe nytt og ha et system for å ta inn nye ting.»

Han nevner deretter noe interessant. Pål Ove mener at det ikke er noe poeng i å ha et gjennomstrukturert system for å hente inn forslag, tanker og ideer, og at dette kanskje passer for store bedrifter, men ikke for alle.

«For de store er det kanskje det, men for de mindre så er det rett og slett å legge av tid til å gjøre noe med ideene, tankene og prosjektene som kommer opp.»

Underveis i intervjuet nevnes det at vi ønsker en praktisk tilnærming til MDI. Pål Ove mener at det i vår oppgave kan være lurt å fokusere på mellomstore bedrifter, men kan også trekke det langt ned mot små bedrifter. *«For om du er 50 eller 15 ansatte, det tror jeg ikke er så veldig stor forskjell.»* Han legger til at det er interessant for oss å ha en praktisk tilnærming på hva som faktisk skal til for å lykkes. Han nevner at interessante casebedrifter for oss kan være bedrifter i oljenæringen, hvor markedet har endret seg enormt de siste årene.

«Hvem klarer å snu? Hvem er det som klarer å ta grep i selskapet? Er det noen som har et bedre system for dette enn andre?»

Han nevner videre at det vil være viktig å skille mellom når det er medarbeiderdrevet innovasjon og når dette bare er vanlige daglige rutiner. At det er slik bedriften arbeider.

«Er man et utviklingselskap så er det per definisjon ikke medarbeiderdrevet innovasjon, men deres daglige drift.»

På spørsmål om hvilke organisatoriske tiltak Pål Ove har mest tro på for å fremme MDI får vi til svar:

«Å gi personer som kan finne på noe lurt tid og tillit til det, det tror jeg vil være viktig! Det å gi tid og ressurser til at de kan få gjennomført dette. Jeg tror selvrealisering er viktigere enn økonomiske incentiver på akkurat dette [...] Så er det veldig variabelt med hvordan man får kommunikasjonskanalene til å flyte, jo flere som snakker med hverandre om det som er relatert til det de selv driver med, jo bedre er mulighetene for at det dukker opp nye tanker og ideer»

Pål Ove forklarer videre at tiltak som åpne kontorlandskap kan fungere for noen, men ikke for andre. Han nevner også at det vil være vanskelig for mange bedrifter som ikke har innovasjon som hovedfokus å sette til verks tiltak som workshops eller en arena for idegenerering.

«Jeg tror det er vanskelig for mange bedrifter som ikke har dette som hovedfokus å lage workshops eller en arena der det foregår påtvungen idegenerering.»

Pål Ove virker litt skeptisk til at dette har så stor effekt, men at man må se på det i et lengre perspektiv, at effekten er å lære de ansatte å tenke innovativt. Han tilføyer her: *«Kunnskap om hvordan verden fungerer tror jeg hadde hjulpet veldig. At de ansatte forstår at det du lager går inn i en verdikjede, at noen skal betale for dette og at bedriften er avhengig av kunder»*. Pål Ove poengterer at det høres banalt ut at folk ikke skjønner dette, men forklarer at det er mange som ikke ser den store sammenhengen.

«Gi folk en større forståelse for egen arbeidsplass, hvordan ting fungerer, hvordan markedet er og hva som skjer med det du lager. Derav skape en bedre tilhørighet til arbeidsplassen.»

På spørsmål om hvordan Pål Ove mener ledelsen kan motivere sine medarbeidere til å drive innovasjon svarer han følgende:

«Jeg tror mye av grunnen til at vi ser det som vi har sett de siste årene – at det har blitt mer fokus på entreprenørskap, og at folk tør å satse – er fordi arbeidsmarkedet er mer usikkert. [...] Nøden er ofte det som trekker frem folk. Men vi er alle trygghetssøkende. Det er tryggere å gjøre det du alltid har gjort, enn å bevege seg ut på noe nytt.»

Pål Ove nevner her at ansatte blir motivert av trusselen som kan ramme egen arbeidsplass. Når det er nødvendig blir de ansatte trigget til å handle, men inntil det er nødvendig tror Pål Ove det er veldig vanskelig å stimulere til å drive innovasjon hvis bedriften ellers ikke har en slik kultur.

«Når det er nødvendig så tror jeg det trigger deg, men inntil det er nødvendig er det veldig vanskelig å stimulere til det. Jeg tror det er veldig vanskelig. Man kan prøve med ulike økonomiske incentiver, men jeg tror du må få hele kulturen med, enten så gjør alle det eller så gjør nesten ingen det. [...] Så hvis ikke hele kulturen er rigget for det så tror jeg det er vanskelig å lykkes med noen enkle økonomiske incentiver.»

Vi spurte Pål Ove om han har vært i prosjekter eller bedrifter hvor prosesser og arbeidsmetoder er gammeldagse, og hvordan ledelsen burde ta grep for å forbedre og utvikle bedrifter. Pål Ove svarer at når man lager en plan på hvordan man skal endre kultur så må man ta utgangspunkt i hva bedriften har nå, og at det ikke bør være radikale, dramatiske endringer som skjer akutt over natten. Dette mener han kan føre til interne konflikter. Han svarer videre:

«Jeg tror at alle som ikke er i en kritisk eller akutt situasjon må planlegge for å gjøre endringer slik at de til enhver tid er rigget for den verdenen de skal operere i, og den verdenen endrer seg raskere og raskere.»

På spørsmål om hva Pål Ove synes om innhenting av profesjonelle eksterne for å forbedre organisasjonen til å bli mer innovativ svarer han at dette kan være lurt.

«Men det bør gjøres på riktig måte! Ikke noen som bare kommer inn og forteller de ansatte hvordan det skal være, men noen som skal være inne og gi dem som styrer bedriften verktøy til å få det til.»

Han tilføyer at dette vil være svært situasjonsbetinget hvordan man kan snu en slik kultur, det kommer veldig an på bedriften, den nåværende kulturen og ikke minst de ansatte som arbeider der.

«Det er folk, det er det som er! Det er det veldig mange glemmer når de ser på en bedrift. Hver enkelt er en person med en eller annen mening, og med sine personlige incentiver for hvorfor dem går på jobb og hva de vil gjør der. Det å tro at man kan tilnærme seg en bedrift som én enhet fungerer rett og slett ikke.»

Medarbeiderdrevet innovasjon og gode omstillingsevner er i vinden nå. Vi spør Pål Ove om dette bare er mote og noe forbigående, eller om denne utviklingen vil være vedvarende.

«Det kommer til å være vedvarende, vi er i en global økonomisk situasjon som tilsier at usikkerheten er større. Bedriftene må leve i større usikkerhet. Det vil bli behov for raskere omstillinger, så dette tror jeg blir mer viktig.»

Pål Ove nevner også at alder kan spille en rolle. Dette begrunner han ved at de som er relativt ung er mer vant og innstilt til endring, og at de synes dette er greit.

«Jeg tror også at når man får inn yngre folk som er vant til at ting går raskere, og at man er nødt til å lære seg nye ting. [...] Når flere av dere kommer inn i arbeidsmarkedet tror jeg det vil bli økt fokus på medarbeiderdrevet innovasjon, og folk blir mer villig til å finne på lure ting selv med et tankesett om at dette er bra.»

De fleste retningslinjer for vellykket MDI er situasjonsbetinget. Vi spør Pål Ove om han tror det er mulig å skape en mal på hvordan bedrifter skal legge til rette for vellykket MDI.

«Det tror jeg er mulig å finne. Jeg tror det de er ganske enkle å finne i teorien, men at det i praksis er veldig vanskelig, det vil i alle fall være utfordrende å finne tiden til det.»

Pål Ove mener her at det skal være mulig å finne de viktige faktorene til suksessfull MDI, men at det uansett vil være krevende for de fleste bedrifter å lykkes med dette i praksis. Han har et inntrykk av at en gjenganger her er bedrifter som sliter med å ta ut potensiale som ligger i ressursbasen deres, altså produkter og mennesker.

Vi snakket videre om Pål Ove ville dele noen erfaringer rundt dette med å endre en lite innovativ bedriftskultur. Her svarer han at det kan være en løsning å hente inn nye utviklingsorienterte mennesker. Vi spurte derfor om dette ville ha noen effekt på kulturen internt i hele bedriften, hvor han var klar på at dette kunne endres.

«Man kan bygge en ny kultur ved å flytte bedriften fra en produksjonsbedrift til en utviklingsbedrift. Så putter man inn nye folk som er utviklingsorientert.»

Han legger til at dette skal være mulig for yngre bedrifter, men at det kan være utfordrende for de eldre og godt etablerte bedriftene.

Avslutningsvis spør vi Pål Ove om det er områder innenfor dette temaet som han mener trenger mer forskning, noe som kan være til nytte for både han som rådgiver, og andre bedrifter i Norge.

«Det å identifisere de faktorene som dere snakker om, hva er det som trigger det, og hvordan får man implementert det.» Han tror disse faktorene skal være lett å finne, men at utfordringen ligger i hvordan bedriften på best mulig måte kan fremme og implementere disse faktorene: «Men en enkel bevissthet på hva som stimulerer til MDI for de som ikke har satt seg inn i det kan være nyttig.»

Ut i fra dette intervjuet får vi inntrykk av at det er utfordrende for de fleste små og mellomstore bedrifter å frigjøre tid og ressurser til MDI. Pål Ove er likevel klar på at dette er en av de viktigste tiltakene ledelsen må gjøre for å fremme MDI. Pål Ove forklarer også at mange ansatte mangler forståelse for hva som foregår utenfor deres ansvarsområde, og at et bidrag for å fremme innovativ tankegang kan være å hjelpe de ansatte med økt utviklingsorientering.

4.3 Lasse Kjønstad (Ytterøykylling A/S)

Lasse er daglig leder for Ytterøykylling (YK), Norges fjerde største produsent av kyllingprodukter som har en forhistorie fra 60-tallet. Bedriften har til tross for press fra både konkurrenter markedsoppnådd en dobling av omsetningen hvert tredje år siden 2009.

Bedriften ligger i Levanger og på Ytterøy like utenfor Levanger og har totalt 144 ansatte.

YK har vært gjennom store endringer de siste åtte årene. Vi spurte Lasse hva dette innebar. Vi fikk fortalt historien om YK, og at det virkelig skjedde ting etter at Grillstad trakk seg ut i 2009. Det kom deretter inn flere investorer og kjøpte opp bedriften. Dette var aktører med

lang erfaring fra bransjen. Lasse nevner her at en av investorene var en muslimsk grossist fra Oslo og at han var avgjørende for at YK bestemte seg for å prøve seg som første og eneste kyllingprodusent med halal-slaktet kylling.

YK har som vist oppnådd stor vekst de siste årene. På spørsmål om hva Lasse ville ta frem som noen av de viktigste faktorene for denne suksessen, fikk vi som svar: *«De viktigste faktorene må være den matchen vi har med deler av markedet [...] Vi har den profilen med Ytterøya som er: grønn og trygg, små avstander mellom fjøs og slakting, og så gjør vi ting litt annerledes når vi produserer og pakker. Litt høyere kostnader på fabrikken, men vi gjør ting bevisst annerledes.»* Lasse forklarer at de bruker litt lengre tid på produksjon og fremstilling av kjøttet, noe som gjør at produktene blir litt mer eksklusivt.

Lasse nevner også at markedet har blitt mye mer krevende, og at det er større etterspørsel etter renere mat.

«Kyllingen er også helt fri for allergener. I kjøttmarkedet er det få produkter som er helt fri for gluten, laktose og sennep for eksempel. Vi har tatt det valget at alt fra oss skal være fritt for alle allergener. Salt er også et stort tema nå, helseministeren startet et prosjekt for å redusere bruken av saltvann. Her har vi gått mye lengre enn det, vi har redusert saltforbruket på farseprodukter med 40 prosent. Vi har derfor en del områder hvor vi presterer bedre enn konkurrentene. Vi er annerledes og vi får kredit fra markedet for det.»

Lasse forklarer at deres kunder ofte er storkjøkken, restauranter og hotell - aktører som ønsker kvalitet og er villig til å betale for det. *«Vi ser at mange av restaurantene reklamerer med at kyllingen er fra Ytterøy, Trondheimsfjordens perle. Det er gjennomgående, de får på en måte noe ekstra når de kjøper fra oss, det gir merverdi.»* Det kommer klart frem at kjøtt fra YK er eksklusiv vare, og at Lasse har lyktes godt med sin strategiske plassering i markedet.

Vi spør deretter Lasse hvor strategien og disse tiltakene har utspring fra. Han svarer her at styret er veldig aktivt i bedriften, de møtes fast seks ganger i året i tillegg til andre ekstramøter. Her poengterer han at det ikke er noe kaffeslabberas - det er arbeidsmøter og et viktig forum for å sette kursen videre.

«Men vi har jo salgsavdelingen, marked og salg. De jobber mye med utvikling av produkter, så er det oss på ledelse da, så det er litt fra forskjellige hold, men det er klart at det øverste organet er styret.»

På spørsmål om hvordan de involverer de ansatte i disse tiltakene, forklarer Lasse at det er litt forskjellig, og at de ikke har noe system som ivaretar dette i noen stor grad. Han poengterer videre andre ting de har fokus på:

«Vi har gjort veldig mye her når det gjelder organisasjonsutvikling, for å få involvert alle ansatte mer, her er det spesielt i forhold til dialog og kommunikasjon.»

Siden valget om å ta inn ekstern hjelp til å bistå i omstillingsprosesser ser ut til å være en gjenganger, spurte vi Lasse om YK hadde benyttet seg av dette i sin omstillingsprosess.

«I fjor hadde vi en tungvekt innenfor organisasjonsutvikling som var hos oss nesten hele året som konsulent. Han har mye kunnskap og har laget et eget system som er hentet fra forskjellige terminologier. Vi leide ham inn på fulltid nesten hele året for å hjelpe oss og komme opp på et høyere nivå organisatorisk.»

Lasse forteller at dette har gitt veldig gode resultater. *«Det er blitt gjort veldig mye i forhold til involvering, medarbeidersamtaler, også mye teknisk, serviceplaner, møter.»* Han forteller videre om det nye systemet som er blitt implementert i bedriften. Dette fungerer som en sjekkliste på arbeidsoppgaver, og gir både ledelse og ansatte høyere grad av kontroll på hva som skal gjøres hvor, og hva som er blitt gjort.

«Han konsulenten hjalp ikke bare til, han laget dette systemet, så implementerte han det. Det er ofte slik at de bare kommer og viser det, da dør det ut før man har kommet i gang.»

Vi lurte på om denne konsulenten var en person som ga ordrer. Her svarer Lasse at denne personen ble tatt inn i organisasjonskartet som NK, slik at han fikk denne myndigheten. Vi ble derfor nysgjerrige på hvordan dette ble mottatt av de andre ansatte.

«Joda det gikk greit det. Det er klart at dette kunne han ikke gjort som konsulent. Han var ansatt for et år.»

Dette var tider med mye endring internt i YK. På spørsmål om hvordan de ansatte taklet dette, svarte Lasse: «*Det var veldig forskjellig, men ingen som sluttet.*» Lasse fortsetter med å fortelle om sine erfaringer rundt dette, og nevner at personer som gjør det godt i ustrukturerte system kan få mye makt.

«Mange trives best når ting er litt kaotisk, du har en rase der som er ustrukturert og som er konge i et ustrukturert system. Det er ikke mange som klarer å være leder i et slikt system, som er så uoversiktlig og kaotisk. Men de som klarer det, de får en vanvittig makt. De blir på en måte uerstattelige.»

Lasse forklarer at slike personer kan stritte imot når ting begynner å falle på plass i store omstillingsprosesser, og begrunner dette med at de da mister de makten. Endringene virket generelt sett svært uproblematisk for de ansatte i YK.

Vi ble i forkant av intervjuet opplyst om handlingsplan de siste årene og fremtidige fokusområder i YK. Her var kommunikasjon et av områdene som ble tatt opp. Vi spurte derfor Lasse hvordan kommunikasjonskanalene mellom ham og medarbeiderne hans er i dag.

«Vi var dårlige, vi var akterutseilt organisatorisk på dette for noen år siden, vi hadde ikke rigget organisasjonen i forhold til den størrelsen vi har oppnådd. Vi gjorde veldig mye i 2016. Det var spesielt dette med å få involvert de ansatte i forhold til å få dem i tale sånn generelt. Dette var for at de skulle føle at dem ble hørt, at dem ble godt informert og fikk mulighet til å komme med egne synspunkter.»

De har nå medarbeidersamtaler med hver ansatt minst en gang i året, i tillegg har de blitt flinkere til å ta i bruk allmøter. Lasse legger til her at tilknyttet involvering på utvikling og innovasjon, har de ikke noe spesielt forum som omfatter alle ansatte. Han forklarer likevel at de har laget et bedre system som i høyere grad kan involvere ansatte.

«Det vi har gjort er å lage et system, for det var få mellomledere på driftsnivå tidligere. Det vi gjorde fra nyttår var at vi laget en ny struktur på de to fabrikkene. Vi tok tak i det organisatoriske på alle ledd. På de områdene som er mest komplekse, hvor det jobber over ti personer, har vi en linjeansvarlig. [...] På de mindre avdelingene har vi valgt ut personer som vi kaller for operatører. Disse har utvidet ansvar og fungerer som kontaktperson mellom overordnet leder og de ansatte.»

Lasse forklarer at hensikten med flere mellomledere er å skape en bedre kommunikasjonsflyt, høyere grad av ansvarsfordeling og at de ansatte får mer ansvarsfølelse. Lasse nevner også at det er lagt opp til at alle mellomledere har et eget forum og jevnlig møter. Her forteller Lasse følgende:

«Der ønsker vi at det skal tas opp alt som har med drift å gjøre, men også produkt og andre ideer. Dette skal være et forum for de som er mellomledere, [...] det skal være informativt, men også for ideutveksling.»

YK har som tidligere nevnt opplevd stor vekst hvor det har vært vanskelig å følge opp alle ansatte, spesielt når den største andelen er opprinnelig fra Litauen. Lasse forteller litt om problematikken rundt dette med kultur og ledelse i en slik situasjon.

«Det som er veldig spesielt med oss er at vi har 90 ansatte på øya som er fra Litauen. Det vi så for noen år siden var at det var et område på fabrikken hvor det arbeidet rundt 50-60 stykker fra Litauen, og i den sammenheng var det variert med språk. Noen snakket engelsk og vi hadde norsk-kurs, men vi fikk ikke den effekten vi ønsket. Vi fikk ikke noen god kontakt med denne gruppen, de var så mange og vi hadde økt så raskt at vi rakk ikke å lære navnet deres en gang, alt ble veldig upersonlig. Dette var en stor gruppe, og vi visste ikke engang hva de snakket om når de snakket sammen, hva de tenkte og ønsket. Vi ønsket jo å vite hvilken tilfredshet de hadde på jobb.»

Etter mye arbeid og ny struktur har det vært en stor positiv forandring i bedriften. Lasse nevner dybdesamtalen med hver ansatt som en viktig faktor. Denne samtalen var for å avklare hvordan tilfredshet var både i arbeid og privat. De spurte også om det var noe den ansatte savnet. Gjennom dette dukket det opp mange tiltak for å bygge bedre samhold, kultur og skape tilfredshet. Lasse nevner spesielt et eksempel:

«I Norge er jo folkesporten håndball og fotball, er du med der har du det greit. I Litauen er det basket, så på bakgrunn av det startet vi et basketlag som i år - det første året - vant 2-divisjon. Det er jo fantastisk!»

Vi spurte om det var ansatte som kom med ideer og muligheter som påvirket driften. Her svarer Lasse at de stadig får forslag som innebærer å gjøre ting mer effektivt. Han forklarer at dette er ofte ideer og tanker som dukker opp på avdelingsmøtene.

«Dette er ting de har gått gjennom på møtet de har med sin avdelingsleder, og som han tar med videre på ledermøtet.»

Lasse forteller videre om et nytt system som har med arbeidsrutiner å gjøre, der de tok inn arbeidere fra produksjonslinjen til å skrive ned alle aktiviteter og rutiner i sitt ansvarsområde. Hensikten med dette var å få riktig informasjon om rutiner, men også at de ansatte kunne se etter forbedringer og komme med tanker og ideer. Lasse legger til at de stadig har møter for å evaluere og endre rutinedokumentet kontinuerlig.

«Lar vi det gå fire år før vi tar for oss en revidering av disse rutinene vil vi se mye vranglære, alt endrer seg og da må man endre rutiner.»

Lasse legger videre til at innovasjon ikke var hovedformålet, men at dette er mer en sekundæreffekt:

«Her er ikke innovasjon det viktigste, men det å ha riktig informasjon om rutinene. Men det er klart at man bestandig får tips, folk vil gjøre ting enklest mulig. Ser de at ting kan gjøres annerledes sier de ifra, så blir det vurdert. Men vi burde kanskje ha mer fokus på innovasjon. Før hadde vi ikke et forum for å involvere alle, det har vi nå. Men det er ikke på grunn av innovasjon at vi har laget dette, men nå som vi har et slikt forum, burde vi kanskje bli flinkere til å trekke inn innovasjon når vi først har denne dialogen. Kunnskapen ligger jo blant de ansatte.»

YK har et bredt sortiment på varer av kyllingkjøtt. Vi spør Lasse hvordan de kommer frem til de nye produktene.

«Det meste kommer til oss fra oppdrag, at vi får et oppdrag fra en stor kunde som ønsker et nytt produkt. Så kommer det inn ideer fra forskjellige hold. Men ofte kopierer vi vinnere fra konkurrentene. Vi er ikke i den situasjon at vi kan komme med noe banebrytende.»

Lasse legger til at de har møter hvor innovasjon og utvikling er hovedtema.

«Det vi har som er direkte opp mot innovasjon er det PU-møtet vi har månedlig, som er en samling hvor vi trekker inn personell som vi har behov for.» Han poengterer at dette ikke innebærer bred involvering, bare de personene det er behov for.

Lasse nevnte at det er lagt opp til at de ansatte kan formidle sine tanker og ideer til mellomledere, som videreformidler dette til ledelsen. På spørsmål om hvordan kulturen er rundt forholdet mellom ansatte og ledelse, svarer Lasse:

«Jeg synes de har blitt mye mer åpne, for det er store kulturforskjeller. [...]Gjør de noe feil kan det hende de må gå på dagen. Det er vanlig der. Når de kommer til oss tror de at ting er helt likt, de er vant til det regimet. [...]De blir nervøse når lederen kommer for å snakke med dem. Dette er en kultur vi prøver å løse opp.»

Vi var derfor interesserte i å høre om det var vanskelig for de ansatte å henvende seg direkte til ham hvis det skulle oppstå noe, her svarer Lasse:

«Det er det sikkert for de fleste. [...] De henvender seg som regel ikke til oss som ikke er derfra. Det er en utfordring for oss å få til. De norske på øya har jeg hele tiden litt småprat med, døra mi er jo alltid åpen, at folk kommer innom er noe jeg ønsker. Men avstanden er stor i forhold til den kulturen de har, men det har blitt mye bedre siden vi startet å jobbe med det. De er flinkere til å fornorske seg og ser at vi ønsker denne dialogen og at vi oppfordrer til det.» Dette er noe YK bruker mye tid og arbeid på, men forholdene har ifølge Lasse blitt mye bedre etter at de startet med dialogene.

I denne sammenheng tok vi opp temaet «den nordiske modellen», hvor det sies at det er typisk for oss nordmenn å ønske høy grad av autonomi. Vi spør Lasse om han tror en slik løsning kan ha en negativ effekt på de ansatte fra Litauen:

«De vegrer seg for å ta ansvar, [...]de vegret seg veldig for å sette navnet sitt på noe, de har en frykt for å stå til ansvar for ting. [...]Det er en helt annen kultur med frykt for å gjøre feil. De frykter veldig å bli involvert i noe som er uheldig.»

Situasjonen i YK er derfor et interessant fenomen hvor man kan stille spørsmålsteget rundt effekten av tiltak som autonomi og større ansvarsområder. På spørsmål om YK gjør tiltak for å fremme prøving og feiling svarer Lasse:

«Det handler om informasjon, det prøver vi på mange måter, men det viktigste som jeg har nevnt er denne personlige dialogen. Men det er begrenset hvor ofte man kan ha det med så mange ansatte.»

Lasse nevner også at de hadde en fagdag for alle ansatte, hvor målet var å bygge felleskap og snakke om bedriftens verdier, visjon og dele tanker og ideer.

«Ut i fra gruppearbeid ble det nedskrevet en verdiavtale som jeg skrev med alle ansatte. Det var viktig, for der fikk vi med alle, en god involvering. Dette blir også en del av kontrakten med nye ansatte, å skrive under på denne verdiavtalen sammen med meg.»

Eierskap og tilhørighet til arbeidsplassen er viktige elementer for at ansatte skal yte godt og handle innovativt. På spørsmål om hvordan YK legger til rette for dette, samt motivere sine ansatte svarte Lasse:

«I forhold til at det tidligere var få mellomledd, hvor alle avdelingene bestod av større grupper med uoversiktlige ansvarsområder. Så er det bedre nå, vi har delt inn alle avdelingene i mindre grupper på fem og ti. På disse avdelingene blir da alle involvert, alle får større tilhørighet til sin avdeling.»

Lasse forteller også om et nytt målingssystem som de holder på å implementere: *«Når det gjelder motivasjon så holder vi på å komme i gang med det systemet som skal måle effektiviteten, det som skal gi tilbakemeldinger. Det blir en motivasjonsfaktor.»* Dette er et system Lasse har innført i tidligere bedrifter, med gode resultater. *«Alle ansatte er interessert i å finne ut hvor god jobb man har gjort - folk er veldig opptatt av det.»* Lasse legger til at leder på nederste nivå (operatør med utvidet ansvar) i dette tilfellet blir en leder for sin avdeling, og at dette skaper både motivasjon, eierskap og samhold. *«Det blir veldig synlig når han samler sin gruppe og gir de status fra gårdsdagen. Da er han leder, det er viktig!»*

Vi har i dette intervjuet blitt bedre kjent med Lasse og YK. Vi har fått delta på en reise gjennom en omstillingsprosess som har foregått i bedriften de siste årene og som fortsatt pågår. Det var interessant å høre hvordan Lasse takler utfordringen ved å ha så mange medarbeidere fra Litauen, og forholdet disse medarbeiderne har til ansvar og norsk arbeidskultur. Det var også interessant å høre at de hadde oppnådd denne veksten uten å ha særlig fokus på innovasjon. Lasse nevner i dette intervjuet flere ting som kan relateres til teorien og erfaringer fra både Snorri og Pål Ove. Dette vil vi ta for oss videre i diskusjonskapittelet (5.0).

4.4 GEM 2014

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) er et internasjonalt, longitudinelt forskningsprosjekt som siden 1999 har undersøkt omfanget av og forholdene for entreprenørskap i ulike land, på årlig basis (Alsos m.fl. 2014). GEM 2014 er den sekstende årgangen denne globale entreprenørskapsundersøkelsen er gjennomført, hvor mer enn 206 000 personer fra 73 ulike land deltok på undersøkelsen. Fokuset i GEM 2014 er på entreprenørskapsaktiviteter blant arbeidstakere i eksisterende bedrifter (ibid).

Vi har i denne oppgaven benyttet rådata som omhandler den norske befolkningen, og utgjør totalt 2000 respondenter. Vi har videre inndelt våre utvalgte variabler inn i to kategorier; individuelle faktorer og organisatoriske faktorer.

Individuelle faktorer

Vi vil nå presentere de faktorene som er brukt i de kvantitative analysene. Disse er henholdsvis: Alder, kjønn, utdanning, kunnskap og kompetanse, frykt for å mislykkes, og intensjon for å starte bedrift. Dette er individuelle faktorer som påvirker individet uavhengig av det organisatoriske rammeverket.

Vi startet med å utføre en frekvensanalyse på våre utvalgte variabler. Av 2000 respondenter var det bare 1598 som svarte på spørsmålet om de hadde vært *intraprenør de siste tre år*. Av disse svarte 342 (21,4%) at de hadde deltatt i intraprenøriell aktivitet de siste tre årene.

Korrelasjonsanalyse

Videre utførte vi en korrelasjonsanalyse av våre syv variabler for å se om respondentene viste noen samvariasjon mellom det å være intraprenør, og de andre variablene.

Analysen viser at ingen av variablene korrelerer i stor grad (vedlegg 3, tabell 1). Den sterkeste korrelasjonen ser vi mellom variablene *intraprenør siste tre år*, og *kunnskap og kompetanse* med positiv $r = 0,255$. Dette betyr at høyere kunnskap og kompetanse vil medføre en større sannsynlighet for at personen handler intraprenørielt, og visa versa. Vi ser i tillegg en positiv korrelasjon på $r = 0,229$ mellom variablene *intensjon om å starte bedrift* og *kunnskap og kompetanse*.

Vi ser en positiv korrelasjon mellom kjønn og intraprenørskap siste tre årene ($r = 0,116$). Det betyr at det er en større samvariasjon mellom det å være mann og det å handle intraprenørielt.

Samtidig viser korrelasjonsverdien mellom kjønn og utdanningsnivå en negativ korrelasjon ($r = -0,112$). Det vil si at det er en større sammenheng mellom kvinner og høyere utdanning enn menn og høyere utdanning. Dette pga. én enhets økning på utdanningsnivå, for eks. fra videregående til høyskole, har en negativ effekt med 0,112 på kjønn, der mann = 1 og kvinne = 0.

Vi ser at alle korrelasjonsverdiene er signifikant ($p > 0,01$) opp mot variabelen *intraprenør siste tre år*, bortsett fra variabelen *utdanning* som ga en verdi på 0,042.

Logistisk regresjonsanalyse

Vi har utført en logistisk regresjonsanalyse, der *Intraprenør de siste tre årene* er den avhengige variabelen. De uavhengige variablene er; *kjønn*, *alder*, *utdanning*, *frykt for å mislykkes*, *kunnskap og kompetanse*, og *intensjon til å starte en bedrift*. Vi analyserer de uavhengige opp mot den avhengige for å se om noen er med på å påvirke sannsynligheten for at respondenten handler intraprenørielt. Modellen viser å ha en overordnet predikasjon på 79,5 % prosentvis nøyaktighet, noe som er ganske bra (vedlegg 3, tabell 2).

I tabell 11 nedenfor er en kort oppsummering av resultatene fra vår analyse.

| | B | Wald | Exp(B) |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|
| Humankapital | | | |
| Kunnskap og kompetanse | 1,116 | 58,148 | 3,051 |
| Utdanning | 0,158 | 3,610 | 1,171 |
| Motivasjon | | | |
| Frykt for å mislykkes | 0,514 | 12,817 | 1,672 |
| Intensjon til å starte en bedrift | 0,597 | 5,045 | 1,816 |
| Kontrollvariabler | | | |
| Alder | 0,24 | 16,019 | 1,024 |
| Kjønn | 0,413 | 8,130 | 1,511 |
| Nagelkerke R ² | 0,137 | | |

Tabell 11 Logistisk regresjonsresultat på MDI

Fra tabellen ser vi at $R^2 = 0,137$, som betyr at 13,7 % av endringer i avhengig variabel kan forklares utfra de uavhengige variablene i vår modell. I tillegg ser vi at alle de uavhengige variablene tilføyer en verdi til modellen ($W > 0$), der kunnskap og kompetanse skiller seg sterkest ut som en forklarende variabel til intraprenørskap ($W = 58,148$). Vi beholder altså alle variablene i løsningen.

Alle de uavhengige variablene har en positiv effekt på de avhengige variablene, $\beta > 0$. Her har *kunnskap og kompetanse* en svært positiv effekt på intraprenørskap ($\beta = 1,116$) etterfulgt av *frykt for å mislykkes* ($\beta = 0,514$) og *kjønn* ($\beta = 0,413$). Alle disse er også signifikant ($p < 0,01$), foruten om *utdannelsesnivå* og *intensjon til å starte bedrift* som derfor går ut av løsningen (vedlegg 3, tabell 2).

Fra oddsratioen ser vi at samtlige uavhengige variabler har en positiv effekt på sannsynligheten for intraprenørskap. *Kunnskap og kompetanse* skiller seg sterkest ut fra de andre uavhengige variablene med $\text{Exp}(B) = 3,051$. Det vil si at med én enhets økning av kunnskap og kompetanse vil sannsynligheten for å bli intraprenør være hele tre ganger så høy! Dette er også noe vi ser fra korrelasjonsanalysen, der intraprenør tre siste årene korrelerer sterkest med *kunnskap og kompetanse*. Samtidig ser vi at en enhets økning i kjønn, fra kvinne (=0) til mann (=1) er det 1,5 ganger større sannsynlighet for å bli intraprenør. Dette ser vi også fra korrelasjonsanalysen, der en økning i kjønn fra kvinne til mann har en positiv samvariasjon med *intraprenørskap tre siste årene*. Dette gjelder også for økning i *alder* og *frykt for å mislykkes*, noe som også betyr at ett år økning i alder øker oddsen for å bli intraprenør med 1,024 og samme med *frykt for å mislykkes* med 1,672.

Organisatoriske faktorer

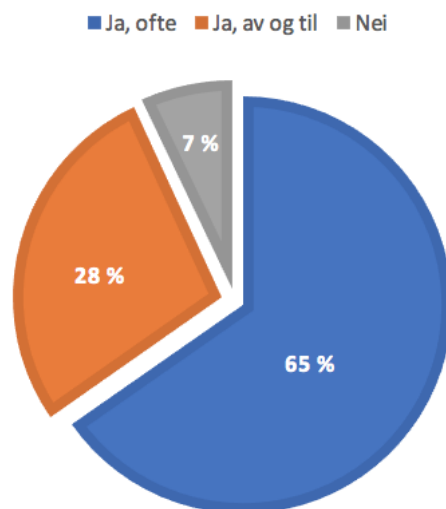
Vi har i tillegg data fra GEM 2014-datasettet hvor rundt 342 personer av 2000 svarte at de har vært intraprenører de siste tre år. Dette utvalget av respondenter fikk oppfølgingsspørsmål som primært omhandler organisatoriske faktorer og er svært viktig for vår oppgave. De tre spørsmålene er henholdsvis:

| Variabel | Svar | Frafall | Totalt |
|--|------|---------|--------|
| Tillate prøving og feiling | 334 | 1666 | 2000 |
| Oppmuntret til nytenkning og utvikling | 336 | 1664 | 2000 |
| Tverrfaglige arbeidsgrupper | 332 | 1668 | 2000 |

Tabell 12 Antall respondenter

1. Støtter din ledelse testing av ideer gjennom prøving og feiling?

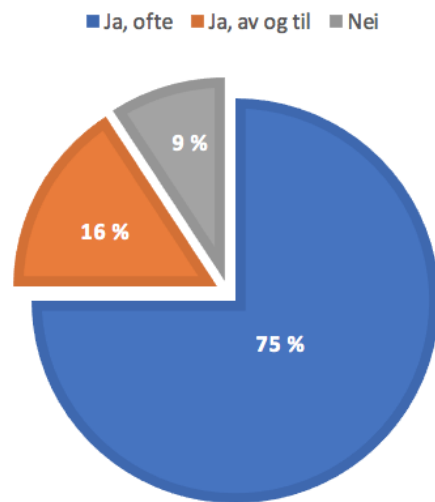
TILLATE PRØVING OG FEILING



Figur 8 Diagram: Tillate prøving og feiling

2. Motiverer ledelsen din deg i å komme med nye forslag og ideer, og ønsker dine ledere at du tar del i bedriftens utvikling?

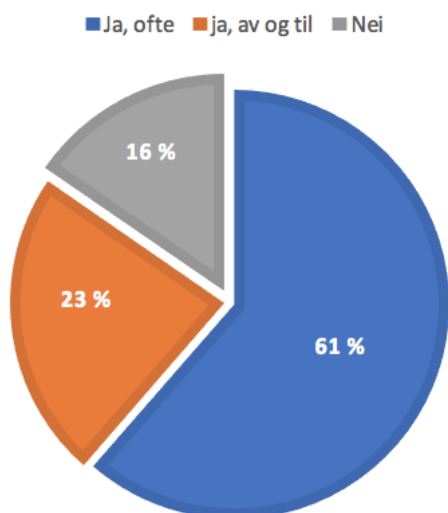
OPPMUNTRET TIL NYTENKNING OG UTVIKLING



Figur 9 Diagram: Oppmuntring til nytenkning og utvikling

3. Eksisterer det systemer i din bedrift hvor medarbeidere kan delta i arbeid på tvers av avdelinger og/eller i team, blandet med medarbeidere fra forskjellige avdelinger?

TVERRFAGLIGE ARBEIDSGRUPPER



Figur 10 Diagram: Tverrfaglige arbeidsgrupper

218 (65%) av 334 respondenter svarte at ledelsen i stor grad støttet testing av nye ideer gjennom prøving og feiling. 93 (28%) svarte «i middels grad» og bare syv prosent av respondentene svarte at ledelsen ikke støttet slik testing.

Av 336 respondenter har 252, hele 75 prosent svart at ledelsen motiverer de ansatte i stor grad til å bidra med nye ideer og ta del i bedriftens utvikling. 53 respondenter svarte i noen grad og bare 31(9%) svarte at ledelsen ikke motiverte i det hele tatt.

På spørsmål om medarbeidere kunne samarbeide på tvers av avdelingene, og ellers arbeide i team med en miks av personell fra flere avdelinger, svarte 204 av totalt 332 (61,4%) respondenter «i stor grad». 77 svarte i noen grad, og bare 51 svarte at det ikke var rom for å arbeide på tvers av avdelinger internt i bedriften.

Oppsummert kan vi si at det er interessante sammenhenger mellom de ulike variablene, og vi vil diskutere disse nærmere i kapittel 5.2.

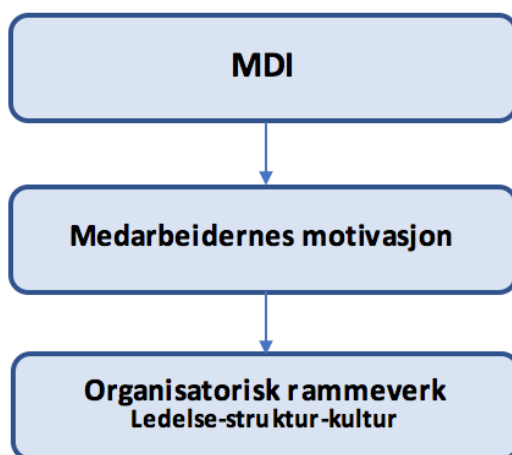
5.0 Diskusjon

I dette kapittelet er formålet å analysere våre empiriske funn fra kapittel 4.0 på tvers av casene, og videre sette dette opp mot eksisterende teori. I tråd med vår forskningsmodell har vi valgt å dele kapittelet inn i to underkapitler - 5.1 og 5.2 - der vi søker å svare på våre to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan ledere motivere medarbeiderne til å utøve MDI?*
2. *Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?*

5.1. Hvordan kan ledere motivere medarbeiderne til å utøve MDI?

Kapitlets oppbygging vil være i tråd med den overordnede strukturen i litteraturkapitlet (figur 11). Vi vil altså belyse **forskningsspørsmål 1** gjennom å først diskutere våre funn tilknyttet MDI generelt, før vi beveger oss videre på motivasjon. Avslutningsvis diskuterer vi funn som omhandler det organisatoriske rammeverket - ledelse, struktur og kultur. Vi vil først sette ekspertenes erfaringer og synspunkter opp mot teorien og diskutere dette rundt case-bedriften Ytterøykylling (YK).



Figur 11 Oppbygging diskusjon

Medarbeiderdrevet innovasjon

Det er naturlig å starte med diskusjonen om hvorfor ledelsen bør satse på MDI. På spørsmål om bedriftens omstillingsevne og innovative egenskaper er mote eller noe forbigående er både Snorri og Pål Ove enige.

Snorri forteller at MDI uten tvil er kommet for å bli. Han begrunner dette med sitat av Europasjef for EY som påstår at bedrifter på et eller annet tidspunkt er nødt til å gjennomgå en form for disrupsjon. Snorri nevner videre at bedriftene legger godt merke til dette ute i

markedene, og at dette vil føre til at flere satser på interne systemer og en innarbeidet kultur med hensikt i å sikre kontinuerlig utvikling. Pål Ove støtter denne påstanden med argumentet om at det først og fremst vil være vedvarende, og at vi befinner oss i en global økonomisk situasjon knyttet til større usikkerhet. Dette blir underbygget av Damanpour og Wischnevsky (2006) som mener at innovasjon er et tema som i stadig større grad fremmes som sentralt for bedriftenes omstillingsevne og konkurransekraft.

Pål Ove går videre inn på at bedriftene må leve i større usikkerhet og det vil bli et økende behov for raske omstillinger. Han mener at dette vil bli enklere å håndtere når en yngre generasjon tar over lederroller, og begrunner dette med at de vil være mer vant til hyppige endringer og vokst opp med behovet for å stadig tilegne seg ny lærdom.

Det er interessant å høre når Lasse snakker om YK og deres manglende fokus på innovasjon. Selv **uten** noen form for definerte innovasjonssystemer har de gjennom en omstillingsprosess klart å øke omsetningen betraktelig. Det kan selvfølgelig argumenteres for at det foregår innovasjoner kontinuerlig i YK uten at dette blir poengtert. Vi kan dermed sette spørsmålstegn ved påstanden til Traaseth (2016): «*Omstilling krever fokus på innovasjon*».

Det kan likevel argumenteres for at YK har gjort de riktige valgene som kreves for å holde sin posisjon og samtidig oppnå høy vekst.

Teece (2000) hevder at nøkkelen for kontinuerlig, suksessfull vekst er evnen til å rekombinere og restrukturere bedriftens eiendeler og bedriftsstruktur, samtidig som at bedriften vokser. Det er kritisk at bedriften ikke blir hengende etter i markedet og med teknologi som er under kontinuerlig utvikling (ibid.) Dette har YK lyktes med, ved å ha god kontakt med sine største kundegrupper og fulgt opp deres ønsker. De har også gjennomgått en omstillingsprosess med store strukturelle endringer for å takle bedriftens vekst og forbedre de interne forholdene. «*Vi var akterutseilt organisatorisk på dette for noen år siden, vi hadde ikke rigget organisasjonen i forhold til den størrelsen vi har oppnådd.*» (Lasse). De har også lyktes med å la de andre aktørene gjøre forarbeidet - i form av markedsundersøkelser og teste nye produkter - for deretter å skape egne varianter av produktene som ble godt mottatt av markedet.

Når det kommer til tilrettelegging for MDI nevner både Pål Ove og Snorri at dette er utfordrende. Snorri mener at ledelsen tidlig i implementeringsfasen må legge mye vekt på å involvere bredt, slik at man får synspunkter og ideer fra så mange som mulig.

«Det er implementeringsfasen som er den vanskeligste. Da er det jobben du har gjort med å involvere og å gi eierskap som er verdifull». Bred involvering kan argumenteres for å være et kriterium for MDI, siden medarbeiderdrevet innovasjon blir definert som en innovasjonsprosess som setter fokus på den vanlige medarbeider gjennom bred involvering (Aasen, Møller og Eriksson 2013; Kallevig 2012).

Utsagnet om at implementering av MDI-tiltak er utfordrende, får støtte fra Pål Ove. Han mener at få bedrifter klarer å legge til rette for nye innovasjonssystemer på grunn av mangel på tid og ressurser. «Jeg tror at hverdagen tar de fleste. Jeg tror ikke de fleste bedriftene klarer å få inn en innovasjonskultur og tanker om dette inn i bedriften sin.» Det blir derfor ifølge Pål Ove vanskelig å følge opp argumentet til Tidd og Bessant (2009) som mener at MDI-relaterte aktiviteter nettopp burde bli innført som en del av medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver. Vi kan forstå problematikken bedriftene sitter med da det er ønskelig å innføre nye tiltak, men at tid og ressurser ikke strekker til. Vi har likevel inntrykk av at ressurskrevende og omfattende tiltak ikke er et kriterium for suksess, siden flere av tiltakene som er diskutert i oppgaven ikke krever mye. I et eksempel av en innovativ bedrift nevner Snorri at de i dette tilfellet hadde kun en person som ansvarlig for innovasjon. Denne personen var ansvarlig for å ha dybdesamtaler med alle ansatte to ganger i året. Hensikten var å få inn gode ideer og forslag til forandring. Dette kjenner vi også igjen fra intervjuet med Lasse i YK, hvor de har gjennomført dybdesamtaler med hver ansatt. Her var ikke hensikten å fange opp nye ideer, men å få bedre kjennskap til de ansatte og deres situasjon. Gode ideer var her en sekundæreffekt av disse samtaler. Pål Ove forklarer at bedriften kan ha godt av å ha et system eller et apparat som fanger opp nye ideer og forslag, og at disse blir fulgt opp. Han nevner også at ledelsen må være gode til å frigjøre ressurser til disse tiltakene. Dette er noe som også blir vektlagt i teorien, blant annet av Goetz (2011) og de Chambeau og Mackenzie (1986). Ledelsen må gi medarbeiderne myndighet til å forbruke - innenfor gitte rammer - forsvarlige mengder kapital, samt frigjøre ressurser som; f. eks. tid og materiell til gjennomføring av innovative tiltak (de Chambeau og Mackenzie 1986).

Pål Ove forklarer videre at det er unødvendig å bruke mye ressurser på mer avanserte innovasjonssystemer. «Det er ikke poeng å ha et gjennomstrukturert system for å bedrive innhenting av forslag, tanker og ideer som kan komme. Det er nok ikke for de aller fleste». Vi har med dette et inntrykk av at ledelsen bør unngå å tenke for komplisert når det skal implementeres nyttige MDI-tiltak.

Når en medarbeider kommer med en god idé, kan denne personen bli satt inn som delprosjektleder for å realisere ideen. Dette er et tiltak Snorri stiller seg bak og nevner at dette er noe de ofte gjør i sine utviklingsprosjekter. Det må nevnes at det kan være utfordrende for mange bedrifter å ta ut medarbeidere fra daglige gjøremål for å realisere gode ideer, men at det er mange fordeler knyttet til dette. Det viktigste er at medarbeiderne motiveres til å bidra med gode ideer. I tillegg vil de som blir med videre i prosessen oppleve både selvrealisering og at deres bidrag er meningsfulle, noe Christensen (2007) påpeker er to veldige viktige motivasjonsfaktorer.

Motivering av medarbeidere

Det blir i teorien lagt mye vekt på motivasjon som et sentralt element for intraprenøriell handling. Dette får vi bekreftet av både Pål Ove og Snorri, hvor mestring og motivasjon er faktorer som er gjennomgående i deres svar. Av de grunnleggende motivasjonsfaktorene som blir gjort rede for i teorien, legger våre eksperter spesielt vekt på prestasjon og selvrealisering. I tillegg nevnes dette med at trivsel og autonomi på arbeidsplassen skaper et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte gleder seg til å komme på jobb. Pål Ove er klar på at en av de viktigste tiltakene ledelsen kan gjøre for å motivere til MDI er å gi personer som evner å finne på noe lurt, tid, tillit og ressurser til å gjøre noe med det. Han poengterer i tillegg at selvrealisering er en større motivator enn økonomiske incentiver når det gjelder dette.

Snorri forklarer at hans inntrykk er at det ikke finnes noen fasit på hvordan man skaper denne motivasjonen, men at vi må tenke at alle er forskjellige individer med egne preferanser. Dette støttes av Pål Ove med påstanden om at hver enkelt person har egne meninger og preferanser for hvorfor de jobber med det de gjør og hva de ønsker å gjøre. Han legger til at det rett og slett ikke tilnærme seg en bedrift som én enhet.

«Min erfaring er at den beste måten for å motivere ansatte er å tenke individer! Du legger opp til hver enkelt, og hva det er som trigger dem.»

Pål Ove støtter denne påstanden med:

«Hver enkelt er en person med en eller annen mening, og med sine personlige incentiver for hvorfor dem går på jobb og hva de vil gjøre der. Det å tro at man kan tilnærme seg en bedrift som én enhet fungerer rett og slett ikke.»

Når det gjelder andre viktige tiltak fra ledelsen, nevner Snorri teambaserte incentivsystemer som et alternativ. Dette har som hensikt å skape et felles mål som man må jobbe sammen for

nå. Dette er et godt poeng som vi kan relatere til forskning på motivasjon. Deltakere i teamarbeid føler høyere grad av indre motivasjon gjennom tilhørighet, mestring og ansvarsfølelse når de arbeider i grupper (Christensen 2007). I tillegg til å virke motiverende mener de Chambeau og Mackenzie (1986) at innovasjon ikke er et resultat av komitearbeid, men av teamarbeid. Lasse fra YK nevner et lignende team-basert system i YK som ikke er direkte rettet mot innovasjon, men mot motivasjon. Dette systemet fungerer slik at ansatte bestående av grupper på fem til ti personer samles hver morgen og får tilbakemeldinger av sin linjeleder. Disse tilbakemeldingene er basert på effektiviteten og resultatene for dagen før, *«Det blir en motivasjonsfaktor. Jeg har jobbet i andre bedrifter hvor jeg har innført dette, og det har fungert bra. Alle ansatte er interessert i å finne ut hvor god jobb man har gjort, folk er veldig opptatt av det»*. Her er det snakk om tiltak som fremmer medarbeiderens indre motivasjon gjennom selvrealisering, prestasjon og ansvarsfølelse, noe som ifølge Lasse har gitt meget gode resultater for YK. Dette styrker teorien og våre antakelser om at motivasjon spiller en stor rolle i praksis. Det kan derfor argumenteres for at motivasjon er en av forutsetningene for at innovativ atferd finner sted på arbeidsplassen.

Ledelse

På spørsmål om hvilke tiltak ledelsen kan gjøre for å fremme innovativ kultur, svarer Pål Ove at bedrifter må ta seg tid til å se utenfor den daglige rutinen, at det må være tid og rom for å kunne se på nye ting og muligheter. Pål Ove legger til at noen bedrifter er bedre rigget til å gjøre dette enn andre fordi det er de eneste de driver med. Dette sitatet beskrives også i litteraturen, der bedrifter som prioriterer innovasjon som daglig aktivitet for medarbeidere, er ofte er mer tilpasningsdyktige og lønnsomme over tid (Rangen u.d.). Dette underbygges også av en nyere studie som dokumenterer at bedrifter med kulturer som fremmer innovasjon, gjør det bedre enn andre bedrifter på en rekke resultatindikatorer (Chatman m.fl. 2014).

I vår oppgave har vi fått inntrykk av at flere ledere velger å hente inn profesjonell ekstern hjelp til å bistå i innovasjon og omstillingsprosesser. Som Snorri nevner, er en av de største fordelene ved å bringe inn ekstern hjelp (ifølge hans kunder), det å få noen til å se på bedriften fra utsiden. Med dette perspektivet vil man kunne legge merke til ting som ikke bedriften er klar over, for eksempel at det foreligger holdninger som er hemmende for innovasjon. Vi kan selvfølgelig argumentere for at Pål Ove og Snorri er inhabile til å svare på viktigheten av at ledelsen innhenter ekstern kompetanse. På spørsmål om de anser dette som fordelaktig, er begge klare på at det kan være bra og at deres kunder var svært positive til dette. Vi ble derfor

ikke overrasket av å høre at Lasse hadde benyttet seg av ekstern kompetanse i YK for å bidra i omstillingsprosessen. Lasse var overbevist om at dette var en stor verdi for bedriften, og validerer derfor svarene fra Pål Ove og Snorri. En konsulent har som regel formål om å bryte opp nåværende og lite effektive handlingsmønstre, og erstatte disse med noe nytt og bedre. Henter ledelsen inn en brautende konsulent som tar mye plass kan dette skape en konflikt mellom ledelsen og de ansatte, og gjøre situasjonen verre. Lasse forklarer at man skal være forsiktig med å gi eksterne så mye myndighet over andre ansatte. I tilfellet hos YK forklarer Lasse at denne konsulenten ble ansatt og tatt med i organisasjonskartet. På spørsmål hvordan dette ble mottatt av de ansatte svarer Lasse: *«Joda det gikk greit det. Det er klart at dette kunne han ikke gjort som konsulent. Han var ansatt for et år.»* Dette er et interessant poeng som støttes av Pål Ove: *«Men det bør gjøres på riktig måte! Ikke noen som bare kommer inn og forteller de ansatte hvordan det skal være.»*

Struktur

Autonomi er et fenomen som står sterkt i MDI teorien, blant annet er høy grad av autonomi et av de ni kjennetegnene som er gjennomgående i bedrifter som lykkes godt med MDI (håndboken for MDI). Vi får også inntrykk av at Autonomi er svært viktig ut i fra samtalen med Snorri og Pål Ove hvor de vektlegger dette. *«Vi vet at i innovasjon og kreativitet trenger man litt frie tøyler, så det har vi veldig ofte fokus på»* (Snorri). I situasjonen hos YK forklarte Lasse at de ansatte fra Litauen var vant til å bli styrt og kontrollert av ledelsen, vi fikk også inntrykk av at frie tøyler og mer ansvar kunne i dette tilfellet slå negativt ut på de ansatte. Når vi spør Lasse om han er enig, svarer han: *«De vegrer seg for å ta ansvar, de har en frykt for å stå til ansvar for ting. Det er en helt annen kultur med frykt for å gjøre feil. De frykter veldig å bli involvert i noe som er uheldig»*. Situasjonen i YK er derfor et interessant fenomen hvor man kan stille spørsmålsteget rundt effekten av tiltak som autonomi og større ansvarsområder. Dette skal YK løse ved å kommunisere godt gjennom personlige dialoger og oppfølging av medarbeiderne, men Lasse poengterer: *«Det er begrenset hvor ofte man kan ha det med så mange ansatte.»*

I tillegg til denne dialogen blir vi forklart at YK har laget et bedre system som i høyere grad kan involvere de ansatte. *«Det vi har gjort er å lage et system, for det var få mellomledere på driftsnivå tidligere. Det vi gjorde fra nyttår var at vi laget en ny struktur på de to fabrikkene. Vi tok tak i det organisatoriske på alle ledd. På de områdene som er mest komplekse, hvor det jobber over ti personer, har vi en linjeansvarlig. På de mindre avdelingene har vi valgt ut*

personer som vi kaller for operatører. Disse har utvidet ansvar og fungerer som kontaktperson mellom overordnet leder og de ansatte». Dette er med andre ord en desentralisering av bedriften, og er et tema som også er gjennomgående i MDI-teorien hvor det nevnes at *desentraliserte strukturer* fører til bedre informasjonsflyt og at ledelsen blir mer bevisst på hva som foregår på grunnivå (Alpkan m.fl. 2010). Det nevnes også at desentraliserte bedrifter har bedre kommunikasjon hvor informasjonsflyten går raskt mellom hver enkelt medarbeider og til ledelsen. Disse bedriftene har mindre sjanse for å bli overrasket eller forbigått av markedsendringer og teknologisk utvikling (Teece m.fl. 1997).

Lasse forklarer her at hensikten med å desentralisere bedriften var å skape en bedre kommunikasjonsflyt, høyere grad av ansvarsfordeling og at de ansatte skal føle mer på ansvarsfølelsen. Det kan diskuteres om dette er et risikabelt valg med tanke på de ansattes forhold til ansvar og autonomi. YK kan vise til fortsatt høy vekst og Lasse mener de har en god utvikling internt i bedriften, vi er derfor spente på å se om de nye endringene på lengre sikt klarer å «fornorske» de ansatte fra Litauen.

Som nevnt ovenfor argumenteres det for at informasjonsflyt og kommunikasjon svært viktige faktorer som må ligge til rette for vellykket MDI. Som vist i caset YK, har kommunikasjon vært en av de største utfordringene for bedriften. Vi får inntrykk av at dette er et normalt problem, i og med at Snorri opplever kommunikasjon som en gjentakende utfordring blant flere bedrifter: *«Er det en ting som alltid går igjen, så er det dette med kommunikasjon. Man må kommunisere godt med tanke på hvordan man skal inkludere og få med alle på laget. Jeg vil si at kommunikasjon er ekstremt viktig!»* Pål Ove støtter denne påstanden med: *«Jo flere som snakker med hverandre om det som er relatert til det de selv driver med, jo bedre er mulighetene for at det dukker opp nye tanker og ideer».* Han poengterer videre at det er veldig variabelt hvordan man får kommunikasjonskanalene til å flyte i en bedrift. Lasse forklarer at interaksjon mellom ledelse og medarbeidere i YK har vært dårlig: *«Vi var dårlige, vi var akterutseilt organisatorisk på dette for noen år siden, vi hadde ikke rigget organisasjonen i forhold til den størrelsen vi har oppnådd. Vi gjorde veldig mye i 2016. Det var spesielt dette med å få involvert de ansatte i forhold til å få dem i tale sånn generelt. Dette var for at de skulle føle at de ble hørt, at dem ble godt informert og fikk mulighet til å komme med egne synspunkter».* For YK blir temaet kommunikasjon en mye viktigere faktor siden den største barrieren er selve språket. Slike kommunikasjonsbarrierer vil ifølge de Chambeau og Mackenzie (1986) medføre lite initiativ fra medarbeiderne til å involvere seg i

innovasjonsarbeid. Etter mye arbeid og ny struktur samt dybdesamtalen med alle ansatte, mener Lasse at det har vært en stor positiv forandring i bedriften.

Kultur

I teorien nevnes det flere viktige faktorer som ledelsen kan fremme for å skape en god bedriftskultur. Snorri nevner med en gang dette med å få inn en generell tankegang om at kontinuerlig forbedring er viktig: *«Det er klart at det å få dette inn i kulturen - dette med at vi er i konstant utvikling - har vi ganske mye fokus på»*. Det kan her trekkes paralleller til teorien om utviklingsorientering, hvor det nevnes i Håndboken for MDI (2011) at dette er et kjennetegn ved god innovasjonskultur. Utviklingsorientering handler om at både ledere og medarbeidere ser nytten i det å tenke nytt og arbeide innovativt, og ser på dette som en integrert del av jobben sin. Nøkkelen for å få til dette er gjennom god kommunikasjon og bred involvering (Aasen m.fl. 2011). Dette poenget blir også vektlagt av Pål Ove hvor han mener at de ansatte må bli flinkere til å se den store sammenhengen: *«Kunnskap om hvordan verden fungerer tror jeg hadde hjulpet veldig. At de ansatte forstår at det du lager går inn i en verdikjede, at noen skal betale for dette og at bedriften er avhengig av kunder.»* De Jong og Kemp (2003) støtter påstanden fra Pål Ove, hvor de nevner at innsikt om variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold er en faktor av stor betydning for medarbeidernes innovative atferd.

Fenomenet innovativ atferd inngår i bedriftens kultur, og står sentralt i MDI-teorien. En innovativ bedriftskultur er svært viktig for at de ansatte får mulighet og motiveres til å bruke sin kompetanse til innovativ handling internt i bedriften (De Jong og Kemp 2003). Kulturen styrer hvilke holdninger de ansatte har til endring, og ifølge Gjelsvik (2007) er det lederen som setter standarden for hvilke holdninger og verdier som skal fremmes i bedriften. Snorri støtter denne påstanden når han forklarer viktigheten av at lederen jobber for å gi sine ansatte en bedre holdning til endring, slik at de ansatte forstår at mye endring betyr mange nye muligheter. Snorri påpeker her at: *«Det er ofte mellomlederne som blir premissleverandører på holdninger, og det er hvert fall vanskelig å få på plass nye holdninger, verdier og kultur hvis mellomlederne ikke utfører en viss type atferd som støtter opp under lederne»*. Gjelsvik (2007) har derfor et godt poeng ved at det er øverste leder som setter standarden, men at det i følge Snorri er mellomleder som arbeider tettest på de ansatte, og derfor har størst innvirkning på deres holdninger.

På spørsmål om det er mulig å endre en godt forplantet lite- innovativ kultur, mener Pål Ove at dette skal være mulig. «*Vi bygger ny kultur ved at vi flytter det fra en produksjonsbedrift til en utviklingsbedrift. Så putter vi inn folk som er utviklingsorientert. [...] Å Bygge kulturen på den måten går an med nye bedrifter, men det kan godt hende det er tyngre for de eldre*». Dette argumentet er svært interessant siden Rao og Weintraub (2013) poengterer at kultur er et komplisert og abstrakt fenomen som tar lang tid å endre. Vi kan likevel se logikken i Pål Ove sitt argument, så lenge de nye utviklingsorienterte ansatte klarer å tilegne seg bedriftens ideologi og ønskelige holdninger. Her kan det diskuteres om de nye ansatte burde bli plassert som mellomledere slik at de kan jobbe tett på, og påvirke medarbeiderne mot en mer innovativ og endringsorientert kultur. I tråd med Snorri sin påstand hva gjelder premissleverandører på holdninger.

5.2 Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?

Vi skal nå ta for oss de ulike funnene som er gjort rede for i kapittel 4.4. Vi vil på en ryddig og oversiktlig måte diskutere funnene med hensyn til forskningsspørsmålet *hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?*

Humankapital

Humankapital omfavner i vår oppgave variablene *utdannelse* og *kunnskap og kompetanse*. I dette avsnittet vil vi diskutere sammenhengen humankapital har med medarbeidernes intraprenørielle atferd. Den entreprenørielle personlighet har vært et diskusjonstema blant forskere lenge. Er man født innovativ eller er det et resultat av miljø, omgivelser og læring. Våre analyser viser at det ikke foreligger noen betydelig sammenheng mellom utdannelse ($r = 0,051$) og medarbeidernes intraprenørielle atferd. Kunnskap og kompetanse på sin side viser en betydelig positiv sammenheng ($r = 0,255$). Medarbeidere som er i besittelse av slik kunnskap og kompetanse vil ifølge Åmo (2012) ha betydning for hvorvidt de vil engasjere seg i intraprenørielle tiltak.

Motivasjon

Kategorien motivasjon består av variablene *frykt for å mislykkes* og *intensjon til å starte bedrift*. Vi ser av våre analyser at frykt for å mislykkes har en signifikant korrelasjon med intraprenøriell atferd ($r = 0,093$). Vår neste variabel intensjon om å starte bedrift viser også en signifikant korrelasjon med intraprenøriell atferd på henholdsvis ($r = 0,098$) og gir som vi ser

et ganske likt resultat som frykt for å mislykkes. Det kan i dette tilfellet diskuteres om respondentene føler de blir hindret i å starte bedrift, grunnet frykten for å feile, og derav utøver sine entreprenørielle egenskaper internt i bedriften, siden dette er forbundet med høyere grad av trygghet. Som nevnt i aktualiseringen er risiko et fy-ord

Avslutningsvis trekke inn påstand fra Pål Ove hvor han nevner at alder kan spille en rolle i bedriften, de som er ung er mer vant til hyppige endringer og synes det er greit:

«Jeg tror også at når man får inn yngre folk som er vant til at ting går raskere, og at man er nødt til å lære seg nye ting [...] Når flere av dere kommer inn i arbeidsmarkedet tror jeg det vil bli økt fokus på medarbeiderdrevet innovasjon, og folk blir mer villig til å finne på lure ting selv med et tankesett om at dette er bra.»

(Pål Ove)

Toleranse for prøving og feiling

Toleranse for prøving og feiling blir ifølge Alpkan (2010) nevnt i teorien som et kjennetegn ved innovative bedrifter. Alpkan poengterer også at Et organisatorisk system hvor prøving og feiling er akseptabelt vil være viktig for å bygge bedriftens erfaring og ekspertise.

Resultatet av denne analysen viser at 218 av 334 respondenter (65 prosent) svarte at de i høy grad føler støtte til prøving og feiling, dette underbygger derfor Alpkan sitt argument, og gir klare indikasjoner på at ledelsens toleranse for testing av ideer gjennom prøving og feiling er viktig for at medarbeideren skal bidra til MDI. Som nevnt i teorien har McLean (2005) i likhet med Alpkan lagt særlig vekt på støtte fra bedriftens ledelse som avgjørende for bedriftens innovative kultur. McLean nevner her at ledere bør unngå å være for kontrollerende, og at det nettopp bør være rom for prøving og feiling.

Dette underbygges av både Amundsen (2015) som mener risikotaking har positiv effekt på innovasjon, og vår informant Snorri med følgende sitat:

«Hvis vi skal skape holdninger og verdier slik at dem skal tørre å komme med nye ideer, kjører vil litt den mentaliteten som Petter Stordalen fører - dette med at dem skal prøve og feile, og at han er helt sikker på at verdien av alle feilene alltid vil være mindre enn verdien av alt dem klarer å få til. Få inn en slik kultur, som støtter medarbeiderdrevet innovasjon» (Snorri)

Vi ser et spesielt tilfelle av dette i vår case-bedrift Ytterøykylling hvor de ansatte vegrer seg for å ta ansvar eller å prøve nye ting. Dette på grunn av en iboende tanke om at de vil straffes hvis de gjør feil eller mislykkes. Det kan derfor diskuteres om rom for prøving og feiling var noen hensikt i YK, og at dette faktisk kan føre til større usikkerhet blant de ansatte.

Men som Aasen m.fl. (2011) poengterer, handler det om rom for å gjøre feil og at de ansatte tør å prøve noe nytt. Det er en del av læringsprosessen. Dette poengterer også Pål Ove hvor han mener man må tørre å ta en retning uten å være 100 prosent sikker på hvor det leder, og ikke surre seg inn i en sirkel av beslutningsvegring. Her mener han at de som lykkes med innovasjon er de som tør å prøve, så får man bare risikere å gå på en smell i blant.

If you want more success, you're going to have to be willing to live with more failures. Failure is the flip side of success, and you can't have one without the other (Seelig 2009)

Det er derfor klare indikasjoner på at ledelsens toleranse for prøving og feiling er en viktig faktor for at medarbeiderne skal bidra til MDI.

Oppmuntret til nytenkning og utvikling

På spørsmål om motivasjon, svarte hele 75 prosent av respondentene som hadde vært intraprenørielle de siste tre årene, at deres ledere aktivt bidro til å motivere dem til å komme med nye ideer og ta del i bedriftens utvikling. Dette underbygger våre antagelser om at motivasjon av medarbeidere er en svært viktig faktor for å fremme MDI, dette støttes av Hornsby (2002) som sier ledelse som inspirerer til MDI øker medarbeiderens individuelle motivasjon til å bidra med innovative tiltak.

Dette kan også relateres til Håndboken for MDI hvor Aasen (m. fl 2011) setter engasjement som en viktig kulturfaktor blant innovative bedrifter. De mener at engasjement bør være gjensidig mellom leder og medarbeider, hvor ledelsen viser engasjement for tiltak og ideer som dukker opp. I tillegg til at medarbeiderne viser en interesse og et ønske om å bidra til bedriftens utvikling. Dette legger også Snorri vekt på, og poengterer at det brukes mye tid på å finne ut hvordan man skal motivere og engasjere medarbeidere til å hele tiden ha fokus på forbedringer.

Tverrfaglige arbeidsgrupper

En desentralisert struktur fremheves av Alpkan (2010) som en viktig faktor for innovativ bedriftskultur. Av de 332 respondentene som hadde vært intraprenørielt aktive de siste tre

årene, svarte 204 (61,4%) at ledelsen fremmet samarbeid på tvers av avdelingene. Arbeid på tvers av avdelinger er en form for desentralisering og betyr en flatere bedriftsstruktur. Teece (1997) mener at desentraliserte bedrifter har mindre sjanse for å bli forbigått av endringer på markedet eller av teknologisk utvikling, og at dette skyldes rask og god informasjonsflyt mellom den enkelte medarbeider på tvers av avdelingene og til toppledelsen. Dette gjentas og underbygger argumentet av Gjelsvik (2007) hvor innovative bedrifter kjennetegnes ved uformelle flate strukturer, hvor informasjon og kunnskap flyter tvers over bedriften.

Gjelsvik (2007) argumenterer også for at desentraliserte bedriftsstrukturer øker både antall og variasjon i ideer som dukker opp blant medarbeiderne. Vi kan også knytte samarbeid på tvers av avdelingene opp mot Kallevig (2012) sin beskrivelse av MDI, hvor læring og idéutvikling på tvers av ulike faggrenser nettopp er en sentral del av MDI. Et slikt samarbeid og teamarbeid blir beskrevet av McLean (2005) som utviklede arbeidsgrupper, hvor man har fokus på mangfold i grupper. Her legges det vekt på å samle personer med ulik bakgrunn og referanser internt i bedriften, som kan utveksle ideer og tanker. McLean nevner dette som svært viktig for å fremme en kreativ og innovasjonsbevisst kultur.

Våre resultater får som vist, bred støtte fra flere hold. Som de Chambeau og Mackenzie (1986) forklarer: Innovasjoner er ikke et resultat av komitearbeid - men teamarbeid, hvor medarbeiderne jobber tett og på tvers av faglige og organisatoriske skiller

Flere kvantitative funn

Vi kan vise at et noenlunde likt antall respondenter som svarte at de opplevde høy grad av samarbeid på tvers av avdelingene også svarte at de i høy grad opplevde å bli motivert av sine ledere og at det er rom for prøving og feiling. Disse tallene ble hentet ved å bruke en korrelasjonsanalyse mellom de tre variablene: Spørsmål en, to og tre.

Resultatet viser en sterk korrelasjon mellom spørsmål 1: Ledelsen støtter prøving og feiling og spørsmål 2: medarbeideren føler de blir motivert til å bidra med forslag og ideer ($r = 0,393$) Dette gir indikasjoner på at de som opplever sin ledelse som motiverende i forhold til å komme med nye forslag ideer, også føler at lederen støtter prøving og feiling.

Hvis dette viser seg å stemme kan vi diskutere for at de som opplever høy grad av samarbeid på tvers av avdelinger/desentralisering kommer nærmere sin leder.

Desentraliserte strukturer vil ifølge Gjelsvik (2007) også føre til økt antall forslag og ideer fra bedriftens medarbeidere, og det kan argumenteres for at de opplever å bli motivert til å bidra

med ideer, nettopp som et resultat av at de er kommet nærmere sin leder gjennom desentralisert struktur. Det jeg mener her er at en faktor kan være et resultat av et annet.

En annen ting som må poengteres er at de faktorene som blir gjort rede for i den kvantitative delen av oppgaven ikke anses som de viktigste, det var disse variablene vi hadde disponibelt til analysen og vi kan med sikkerhet påstå at andre relevante faktorer ville vist lignende resultater hvis vi hadde en kvantitativ undersøkelse som var mer treffende for vår oppgave.

6.0 Konklusjon

Vi har gjennom oppgaven sett nærmere på fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon og hvordan ledere kan motivere sine medarbeidere til å delta i bedriftens innovasjonsarbeid. Kapitlet har til hensikt å oppsummere oppgaven med utgangspunkt i vår problemstilling:

Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?

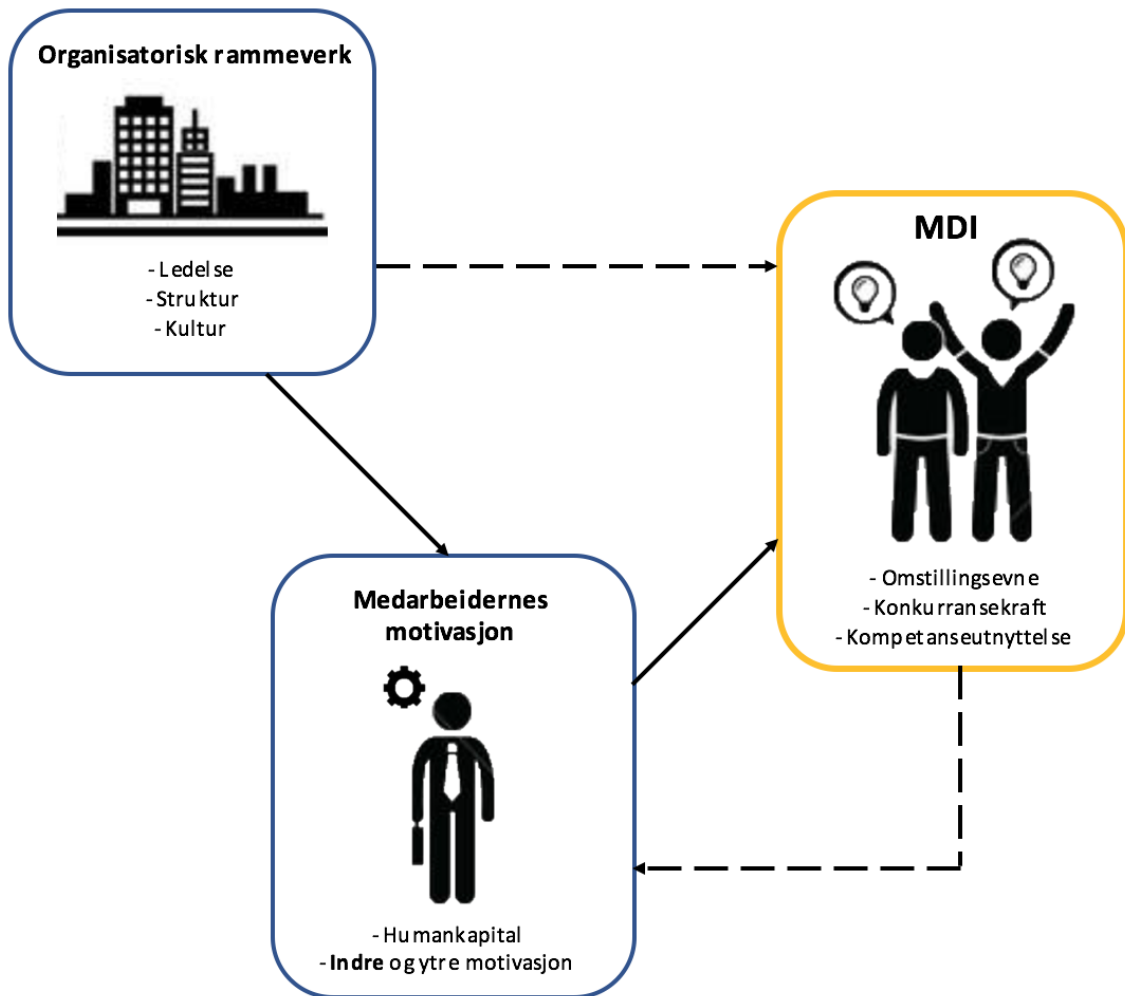
For å svare på problemstillingen på best mulig måte har vi utformet to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan ledere motivere medarbeidere til å utøve MDI?*
2. *Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?*

Lederen er primært bedriftens øverste beslutningstaker, og råder i stor grad over bedriftens struktur og strategi. Lederens rolle utmerker seg dermed som avgjørende for å oppnå vellykket MDI, og forskningsspørsmål (1) tar derfor for seg lederens perspektiv. Gjennom en kvalitativ tilnærming retter forskningsspørsmålet seg mot hvordan ledere kan motivere medarbeiderne gjennom tilrettelegging av det organisatoriske rammeverket.

Forskningsspørsmål (2) retter seg mot medarbeiderne, og vil – gjennom kvantitativ tilnærming - belyse hvilke faktorer som har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd. Gjennom forskningsspørsmålene dekker vi dermed både lederens og medarbeidernes perspektiv.

For å beskrive de tematiske hovedområdene vår problemstilling berører, utformet vi innledningsvis en forskningsmodell (figur 6). Modellen belyser de mest sentrale faktorene og forholdene tilknyttet innføring av MDI. Modellen viser også- gjennom pilene - elementenes innbyrdes forhold. Som et resultat av ny innsikt, gjennom våre empiriske funn, har vi valgt å modifisere vår forskningsmodell (figur X). I vår modifiserte forskningsmodell ønsker vi å tydeliggjøre at det er lederen som er beslutningstaker med hensyn til implementeringen av MDI. Forholdet mellom det organisatoriske rammeverket og MDI er at prosessen i hovedsak går gjennom medarbeideren. Gjennom et tilrettelagt rammeverk vil medarbeiderne videre motiveres til å utøve MDI. Vi har gjennom empirien fått bekreftet at MDI har positive effekter på medarbeidernes motivasjon. Illustrert ved den stiplede pilen tilbake til medarbeiderne. Den modifiserte forskningsmodellen vil ligge som fundament i den videre oppbygningen av kapitlet og være til hjelp for å svare på våre to forskningsspørsmål.



Figur 12: Modifisert forskningsmodell

Hvordan kan ledere motivere sine medarbeidere til å utøve MDI?

Selv om MDI er innovasjoner drevet frem av medarbeideren er det lederen som legger fundamentet for at MDI skal forekomme. Det er lederen som er beslutningstakeren bak bedriftens tiltak og avgjørelser.

Vi har med bakgrunn i denne oppgaven klare indikasjoner på at motivasjon er sentralt for MDI. Vi kan derfor si med sikkerhet at en leder som viser engasjement og motiverer de ansatte til å delta i MDI er en avgjørende faktor. Gjengangeren er at man som leder må tenke på sine medarbeidere som enkeltindivider med ulike preferanser. Som Snorri påpeker: «Du legger opp til hver enkelt, hva er det som trigger dem, det er nummer en.»

Med bakgrunn i litteratur og empiri mener vi at det kan trekkes en konklusjon om at bedriftens ledere må legge til rette en organisk bedriftsstruktur med høyere grad av desentralisering og autonomi, hvis målet er å gjøre bedriften mer rustet for endring. For å

legge spesifikt til rette for MDI må lederen åpne opp handlingsrom for sine medarbeidere, hvor prøving og feiling er akseptabelt. På den måten vil medarbeiderne også få mulighet til å oppnå selvrealisering, som gjennom stadig gjentakelse i denne oppgaven viser seg å være svært viktig for individets indre motivasjon. «*Jeg tror selvrealisering er viktigere enn økonomiske incentiver på akkurat dette*» (Pål Ove). Det er også viktig at lederen er bevisst på at det er ledelse på topp og mellom-nivå som setter standarden for holdninger i bedriften. Dette er noe som påvirker hele bedriftskulturen!

Hvilke faktorer har sammenheng med medarbeidernes intraprenørielle atferd?

Respondentene i vår undersøkelse viser klart at faktoren *kunnskap og kompetanse* har den største sammenhengen mellom det å handle intraprenørielt eller ikke. Dette resultatet kommer tydelig frem i samtlige av våre analyser, der kunnskap og kompetanse viser størst sannsynlighet for å handle intraprenørielt i forhold til de andre variablene i vår logistiske regresjonsanalyse (vedlegg 3, tabell 2).

Vår andre faktor, *utdanning* viser en heller svak samvariasjon mellom det å handle intraprenørielt (vedlegg 3, tabell 1). Vi kan derfor trekke beslutningen om at utdanning ikke vil ha stor påvirkning på medarbeiderens atferd opp mot MDI.

Når det gjelder motivasjon ser vi indikasjoner på at våre to faktorer *frykt for å mislykkes*, og *intensjon om å starte bedrift* har en positiv men svak samvariasjon med å handle intraprenørielt. Vi ser fra den logistiske regresjon at frykt for å mislykkes, øker sannsynligheten for å handle intraprenørielt. Men vi konkluderer her med at det må være andre motivasjonsfaktorer som har større innvirkning på medarbeiderens intraprenørielle atferd.

Når det gjelder de organisatoriske faktorene ser vi at samtlige av faktorene spiller en stor rolle når det gjelder å handle intraprenørielt. Vi kan her konkludere med at toleranse for prøving og feiling, oppmuntre til nytenkning, i tillegg til å opprette tverrfaglige arbeidsgrupper på tvers av avdelinger ser ut til å være svært viktige faktorer i forhold til det å opptre intraprenørielt.

Vi kan i tillegg trekke frem et interessant funn hvor Pål Ove mener at yngre mennesker er mer vant til endring, og at det vil bli økt fokus på MDI når en yngre generasjon tar over lederroller. Dette samsvarer ikke med våre kvantitative analyser hvor vi ser at en økning i alder øker oddsen for å være intraprenør med 1,024. Fra oddsratioen ser vi dermed at en økning i alder gir en liten økning i sannsynlighet for å være intraprenør (vedlegg 3, tabell 2).

Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?

Konklusjonen vår på denne oppgaven er at lederen må ta hensyn til samtlige elementer som blir gjort rede for i svar på forskningsspørsmål 1. I tillegg viser vi til vårt svar i forskningsspørsmål 2 hvor vi ser i våre kvantitative analyser, at kunnskap og kompetanse er den viktigste faktoren for at medarbeiderne skal handle intraprenørielt. Basert på dette bør lederne i tillegg til tiltak nevnt ovenfor, også fokusere på å øke den generelle humankapitalen, nærmere bestemt *kunnskap og kompetanse*. Dette kan gjøres gjennom kursing, fagdager og lignende. I tillegg ønsker vi å trekke frem kommunikasjon mellom leder og medarbeider som en viktig nøkkel i arbeidet mot vellykket MDI.

Videre legger vi til at vi i forkant av vår forskning hadde inntrykk av at implementering av MDI var en relativt enkel prosess. Dette har i ettertid vist seg å være en mer utfordrende og kompleks prosess enn først antatt. Dette gjelder spesielt for eldre, godt etablerte bedrifter, der struktur og kultur er godt innarbeidet over lang tid. Ledelsen vil i dette tilfellet finne det utfordrende å - på kort sikt - endre medarbeidernes holdninger til endring.

Skal bedriften utføre omstilling, eller endre bedriftskulturen, fraråder vi ledere å forvente for mye på én gang. En godt innarbeidet kultur tar lang tid å avvenne. Ledelsen bør fokusere på en ting av gangen, og ta seg god tid til å planlegge prosessen godt i tillegg til å inkludere sine medarbeidere.

6.1 Oppgavens begrensninger

Datamaterialet vi har fått tilgang til gjennom GEM 2014-datasettet er relevante til vår oppgave, men vi skulle ønske det var flere variabler og faktorer vi kunne vise til i de kvantitative analysene. Vi kunne her tenkt oss noen variabler som angår medarbeiderens motivasjon. Videre er det viktig å trekke frem at vårt utvalg består av få informanter (3), med bare én casebedrift. Noe som begrenser bredden i meningsdimensjonen.

6.2 Implikasjoner

Oppgaven ønsker å sette søkelyset på MDI, og heve den praktiske kunnskapen rundt fenomenet. Slik at oppgaven kan være til hjelp for ledere eller medarbeidere som ønsker en bedre innsikt i MDI og hva det innebærer. Vi kan vise til at kommunikasjon kan være både et problem for bedrifter men også nøkkelen til å løse de mange utfordringer som oppstår mellom leder og medarbeider. Vi ønsker også å trekke frem våre funn hva angår kulturendring, og at det gis inntrykk for at dette skal være mulig å endre ved å flytte bedriften over fra en

produksjonsbedrift til utviklingsbedrift. I oppgaven finner også bedriftsledere både tips og fallgruver som kan være til nytte hvis de skal gå i gang med omstilling til en mer innovativ struktur eller ønsker å implementere MDI, samt hvordan de skal på best mulig måte motivere sine medarbeidere til å delta i bedriftens utvikling. Som vi se indikasjoner av er et problem med endring, at de ansatte ikke innehar riktig kunnskap og kompetanse og derav mangler utviklingsorientering.

6.3 Videre forskning

YK er en ekstremcase hvor den største andelen av medarbeidere kommer i fra Litauen, dette er et land hvor maskinbyråkrati og hierarkiske modeller råder over dens motpart, den organiske strukturen. Dette står i stor kontrast til hva vi er vant med i Norge hvor frihet og større ansvarsområder er mer vanlig. Som Lasse påpeker sliter disse medarbeiderne med å «fornorske» sine holdninger rundt dette med ansvar og autonomi. Hvor de aktivt unngår å sette navnet sitt på arbeid i frykt for å bli hardt straffet hvis det skulle være noe feil. Dette er faktorer som i denne oppgaven står frem som hemmende for medarbeiderdrevet innovasjon. Vi tror at dette er et problem flere norske bedriftsledere kan kjenne seg igjen i. Det hadde derfor vært interessant å forske på hvordan man skal bearbeide medarbeidere med et godt innarbeidet tankesett om at leder hersker med jernhånd og at man skal kun forholde seg til spesifikt sett med regler og rutiner.

Som vi ser i litteraturen og empiriske funn, er organisk struktur med høy grad av autonomi og flytende kommunikasjon på tvers av avdelinger et kjennetegn ved innovative bedrifter. Et interessant tema som vi berører i denne oppgaven er prosessen hvor en bedrift går over fra å være en produksjonsbedrift med mekanisk struktur, til å være en innovasjonsbedrift med organisk struktur. Vi har i løpet av vår forskning fått inntrykk av at dette er en utfordrende og kompleks prosess, en indikasjon vi tror mange ledere stiller seg bak. Dette er forskning vi mener er, og vil bli mer og mer nødvendig i fremtiden.

Ut i fra våre kvantitative analyser ser vi indikasjoner på at menn har større sannsynlighet for å handle intraprenørielt enn kvinner. Dette kan selvfølgelig være interessant å forskere nærmere på.

Referanseliste

- Aasen, Tone M., Kirsten Møller og Anna F. Eriksson. 2013. *Nordiske arbeidspapirer: Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*. København: Nordisk ministerråd.
- Aasen, Tone M. og Oscar Amundsen. 2015. *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, Tone M. og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, Tone M., Oscar Amundsen, Lars Andersen, IRIS, Martin Gjelsvik, Leif Jarle Gressgård og Kåre Hansen. 2011. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. Hentet: 03.06.2017.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Afifi, Abdelmonem, Virginia A. Clark og Susanne May. 2004. *Computer-Aided Multivariate Analysis*. 4.utgave. USA: Chapman & Hall/CRC.
- Alpkan, L. Bulut, C. Gunday, G. Ulusoy, G og Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*. 48(5) s.732-755.
- Alsos, Gry A., Tommy H. Clausen, Espen J. Isaksen og Bjørn W. Åmo. 2014. Entreprenørskap i Norge 2014. *Global Entrepreneurship Monitor*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. 76(5), s.76-87.
- Amabile, T. M. 1997. Motivation Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. 40(1), s.39-58.
- Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5).
- Amundsen, Oscar, Leif Jarle Gressgård, Kåre Hansen og Tone Merethe Aasen. 2011. *Medarbeiderdrevet innovasjon: En håndbok med råd og veiledning*. Oslo: Grafisk Form, Nærings- og handelsdepartementet.
- Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik. 2008. *Endringskynisme*. Oslo:Gyldendal Norsk Forlag.

Andreassen, W. Tor. 2016. *Intraprenørene våkner*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.20-23.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barney, J. 1986. Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), s. 656-665.

Becker, G. S. 1993. *Human Capital: Theoretical and Empirical analysis with special reference to Education*. 3. utgave. Chicago: The University of Chicago Press.

Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bryman, Alan og Emma Bell. 2011. *Business Research Methods*. 3. utgave. Oxford: University Press.

Chatman, J., D. Caldwell, C. O'Reilly og B. Doerr. 2014. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), s.785-808.

Christensen, C. M. og M. E. Raynor. 2003. *The innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, H. Peter. 2007. *Motivasjon i videnarbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.

Christensen, H. Peter og Nicolai J. Foss. 2011. *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. MAGMA 0311. Bergen: Fagbokforlaget. s.41-48.

Clark, Vicki L. og John W. Creswell. 2008. *The Mixed Methods Reader*. California: SAGE Publications.

Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery og Aziz Sheikh. 2011. *The Case Study Approach*. BMC Medical Research Methodology.

Damanpour, Fariborz og Daniel J. Wischnevsky. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*. 23, s.269-291.

de Chambeau, F. A. og F. Mackenzie. 1986. Intrapreneurship. *Personnel Journal*. s.5-40.

- De Jong, Jeroen P. J. og Ron Kemp. 2003. Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*. 7(2), s.189-212.
- Dess, G. Lumpkin, G.A. and Eisner, A. 2008. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Djupvik, Harald S. og Espen Aleksander Figenschou. 2016. *Arbeidslivindeksene ALx: 250.000 ansatte får ikke brukt sin kompetanse*. KANTAR TNS. Hentet: 04.04.2017. <http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe og Paul Jackson. 2012. *Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ennova A/S. 2016. *Global employee and leadership index*. Hentet: 03.04.2017. <http://ipaper.ipapercms.dk/Ennova/gelx2016no/>
- European Commission. 2010. *Turning Europe into a true Innovation Union*. Hentet: 23.11.2016. [http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-10-473_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm)
- Fagerberg, J., D. C. Mowery og R. R. Nelson. 2005. *A guide to the literature*. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Finsrud, Henrik. D. 2009. Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling. *Sosiologi i dag*. 39(1), s.63-94.
- Fitjar, R. D. 2015. *Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor - prinsipielle forskjeller*. I Willumsen, E. Og A. Ødegård. (red.), Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling, s.63-84. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Flick, Uwe. 2002. *An introduction to qualitative research*. 2.utgave. London: SAGE Publications.
- Flick, Uwe. 2007. *Managing quality in qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Flick, Uwe. 2011. *Introducing Research Methodology*. London: SAGE Publications.
- Foster, R. 2012. *Creative Destruction Whips through Corporate America*. Innosight Executive Briefing on Corporate Strategy. Hentet: 04.11.2016. <https://www.innosight.com>

- Gjelsvik, Martin. 2007. *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Goetz, K. 2011. *How 3M gave everyone days off and created an innovation dynamo*. Hentet 11.11.2016.
<https://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gustavsen, B., T. U. Qvale, B. A. Sørensen, M. Midtbø og P. H. Engelsad. 2010. *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning: Den norske modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6.utgave. Oslo: J.W. Cappelen Forlag AS.
- Hillestad, Tore og Birgitte Yttri. 2016. *Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling?* MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.42-53.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko og S. A. Zahra. 2002. Middle-managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. 17, s.73-253.
- Høyrup, Steen. 2010. *Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes*. SAGE: 16(2), s.143-154.
- Jacobsen, Dag I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jay, Rao og Joseph Weintraub. 2013. How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*. 54(3), s.29-37.
- Jeong, I., J. H. Pae og D. Zhou. 2006. *Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: the case of Chinese manufacturers*. *Industrial Marketing Management*. 35, s.58-348.

- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode: For økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnson, R. Burke og Anthony J. Onwuegbuzie. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. 33(7), s.14-26.
- Kallevig, Anthony. 2012. Medarbeiderdrevet innovasjon. LO. Hentet: 23.03.2017. <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2009. *Hjelper til: Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee driven innovation: extending the license to foster innovation. Emerald Insight. *Management Decision*. 48(1), s.65 – 84. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Krumsvik, Rune J.. 2014. *Forskningsdesing og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2.utgave. Thousand oaks: SAGE Publications.
- Lazonick, William. 2009. *The Innovative Firm*. Oxford: The Oxford Handbook of Innovation.
- Lincoln, Yvonna S og Egon G, Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. California: SAGE Publications.
- Lindberg, Frank. 2001. *Ontological consumer research*. Ph.D. series 16.2001. Copenhagen Business School.
- Locke, E. A. 2000. Motivation, cognition and action: an analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*. 49, s.408–429.
- Mcgrath, John. 2016. *How to Identify Intrapreneurs Within Your Company*. Entrepreneurs. Hentet: 03.05.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/270291>

- McLean, D. Laird. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 7(2), s.226-246.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: SAGE Publications.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*. USA: Prentice-Hall.
- Mullins, J. Laurie. 2005. *Management and Organizational Behavior*. 7.utgave. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Nielsen, L. Suna, Kim Klyver, Majbritt R. Evald og Torben Bager. 2012. *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Northouse, P.. 2001. *Leadership: Theory and practice*. 2.utgave. London: SAGE.
- Olsen, L. Line, Seidali Kurtmollaiev og Tor W. Andreassen. 2016. *Innovasjonsevne i norske bedrifter; Norsk innovasjonsindeks*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.24-32.
- Pennings, M. Johannes, Kyungmook Lee og Arjen Van Witteloostuijn. 1998. Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution. *Academy of Management*: 41(4), s.425-440.
- Pinchot, Gifford. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Pålshaugen, Ø. og H. C. G. Johnsen. 2011. *Hva er innovasjon?: Perspektiver i norsk innovasjonsforskning*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Rambøll Management. 2006. *Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentasjonsrapport for LO Danmark. s.84.
- Rangen, Christian. u.d. *Intervju med Christian Rangen om strategisk innovasjon*. Prokurs. Hentet: 13.10.2016.
<http://prokurs.no/intervju-med-christian-rangen-om-strategisk-innovasjon/>
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ritchie, Jane og Jane Lewis. 2003. *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications.

- Reve, Torger og Erik W. Jakobsen. 2001. *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott, G. Susanne og Reginald A. Bruce. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*. 37(3), s.580-607.
- Seelig, Tina. 2009. *What I Wish I Knew When I Was 20*. New York: HarperCollins.
- Shane, S. Locke, E. A. Collins, C. J. 2012. Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*. 13(2), s.257-279.
- Smith, P., Kesting, P. og Ulhøi, J.P. 2008. *What are the driving forces of employee-driven innovation?* Presented at the 9th International CINet Conference, Valencia.
- Spandow, Arild. 2015. *Intraprenører som verdiskapere*. iNNOMAG. Hentet: 20.11.2016.
<http://www.innomag.no/intraprenorer-som-verdiskapere/>
- Spilling, Olav R. og Vegard Johansen. 2011. *Entreprenørskap i utdanningen - perspektiver og begreper*. NIFU.
- SSB. 2007. *Standard for inndeling av foretak etter størrelsesgruppe*. Hentet: 19.04.2017.
<http://www.ssb.no/klass/#!/klassifikasjoner/47>
- St.meld. nr. 7. 2008-2009. *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Regjeringen.no. Hentet: 31.10.2016.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec3>
- Statistics Solutions. 2017. *What is Logistic Regression?*. Hentet: 30.04.2017.
<http://www.statisticssolutions.com/what-is-logistic-regression/>
- Tashakkori, Abbas og Charles Teddlie. 1998. *Mixed Methodology - Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications.
- Teece D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic management journal*. 28, s.1319-1350.

- Teece D. J., Pisano, G, Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), s.509–533.
- Tidd, J. og J. Bessant. 2009. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Tobiassen, W. Inger-Hilde. 2009. *Hvordan kan en bedrift legge til rette for intraprenørskap: en krysscasestudie med formål å finne best practice for tilrettelegging av intraprenørskap*. Masteroppgave. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Traaseth, Anita K. 2016. *Omstillingsåret 2015*. Innovasjon Norge. Hentet: 28.04.2017. <http://www.innovasjon norge.no/aarsrapport/2015/full.html>
- Westhead, Paul, Mike Wright og Gerard McElwee. 2011. *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Essex: Pearson Education Limited.
- Willumsen, E. og A. Ødegård. 2015. *Innovasjon – et konsept i endring. Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. s.17-23. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications.
- Åmo, Bjørn W. 2012. *Entreprenørskapsutdanning i endring*. Universitetet i Nordland: CAPPELEN DAMM AS.
- Åmo, Bjørn W. 2005. *Employee innovation behavior*. Doctoral thesis. Bodø: Bodø Graduate School of Business.

Vedlegg

Intervjuguide 0.1

INNLEDNING

Presentasjon av oss, prosjektet, tidsperspektivet, spørre om anonymitet, fortelle hvordan det dokumenteres - La informanten stille spørsmål.

INTRODUKSJONSSPØRSMÅL

1. Kan du introdusere deg selv og fortelle kort om dine arbeidserfaringer?

OVERGANGSSPØRSMÅL

1. Påstand: Mange bedrifter fokuserer på det organisatoriske rammeverket rundt medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og for lite på de individuelle faktorene som «hva motiverer medarbeidere til å være innovative». Hvilke tanker har du om dette?
2. Påstand: Et sentralt element hos bedrifter som lykkes med MDI, er viljen og evnen de har til å håndtere usikkerhet, samt både ta og styre risiko. Hva tenker du om dette?

NØKKELSPØRSMÅL

1. Hvilke faktorer anser du som viktigst for å oppnå vellykket MDI?
2. Hvilke organisatoriske tiltak har du mest tro på, for å fremme MDI?
3. Hvordan motiverer man medarbeidere best mulig til å utøve MDI? Erfaringer?
4. Er det noen bedrifter du vil kategorisere som svært innovative?
5. Hvordan vil du måle en bedrifts innovative egenskaper?
 - Hvor raske de er til å tilpasse seg markedsendringer?
 - God avkastning på innovative idéer, eller god suksessrate på innovative prosjekter?
6. Hvis en bedrift befinner seg i en situasjon hvor prosesser og produkter er gammeldags, hvordan burde ledelsen ta grep for å utvikle/forbedre bedriften? (Radikale endringer eller i små skritt). Hvor starter man når bedriften har en godt forplantet lite innovativ kultur?
7. Mange bedrifter sier de er innovative, men har lite resultater å vise til i praksis. Er det noen spesielle utfordringer du ser går igjen hos enkelte bedrifter? (Her er det snakk om at ledelsen har iverksatt tiltak som skal fremme MDI, men ansatte synes dette virker ukjent

eller fungerer dårlig). Hva mener du bedriftens ledelse bør gjøre i ettertid for å løse dette problemet?

8. Viktigheten av MDI og gode omstillingsevner er et aktuelt tema. Er dette bare moteord, og noe forbigående, eller ser du for deg at utviklingen vil være vedvarende? Hvordan mener du framtidsutsiktene ser ut for de neste årene som kommer?

9. Er det noen viktige forskjeller mellom MDI i mellomstore bedrifter, og store bedrifter?

10. De fleste retningslinjene for vellykket MDI er svært situasjonsbetinget. Tror du det er mulig å skape en form for mal eller gi retningslinjer på hvordan bedrifter skal implementere vellykket MDI? Er det noen gjengangere? Noen kjennetegn som går igjen?

11. Har du vært med i prosjekter som er relevante for vår oppgave? (Dette kan følges opp videre hvis informanten godtar det).

AVSLUTNING

Er det områder innenfor dette temaet som trenger mer forskning? Er det noe spesielt vi kan gjøre i vår oppgave som kan være til nytte for andre bedrifter i Norge?

Intervjuguide 0.2

INNLEDNING

Presentasjon av oss, prosjektet, tidsperspektivet, spørre om anonymitet, fortelle hvordan det dokumenteres - La informanten stille spørsmål.

INTRODUKSJONSSPØRSMÅL

1. Kan du introdusere deg selv og fortelle kort om Ytterøykylling (YK)?
2. Jeg er kjent med YK og ser fra publiserte tall at det har skjedd mye de siste 8 årene. Kan du gi en gjennomgang av hva som har skjedd i YK siden 2009?

OVERGANGSSPØRSMÅL

1. Dere har oppnådd stor vekst de siste årene. Hva vil du trekke frem som de viktigste faktorene for at det har blitt slik?
2. Har dere i YK gjort noen tiltak knyttet til innovasjon og omstilling de siste årene som du vil trekke frem som vellykket? *Eksempler?*
 - a. Hvor har disse tiltakene hatt utspring fra?
 - b. Hvem i YK har vært involvert i tiltakene?
 - c. Anser du YK som en innovativ bedrift?

NØKKELSPØRSMÅL

1. Når og hvordan forstod du/dere at YK trengte en omstillingsprosess for å være konkurransedyktig?
2. Har dere gjort flere inkrementelle endringer gjennom utviklingen av YK, eller har dere gjort endringer av en radikal karakter?
 - a. Hvordan har deres ansatte vært involvert i disse endringene?
 - b. Hvordan reagerte medarbeiderne på endringene?

Ledelse:

1. Legger du bevisst til rette for at dine ansatte får spillerom til å arbeide med utvikling, utover deres daglige arbeidsoppgaver?
 - a. Generering og utvikling av nye forretningsideer?
 - b. Er de ansatte under et stramt tidspress, eller er de tildelt tid til utvikling utover daglige gjøremål?
 - c. Tolerer du at de ansatte prøver og feiler? *Eksempler?*
2. Ideskaping og evaluering er som regel en gruppeaktivitet. Setter dere sammen team for å utforske og utvikle ideer og muligheter?
 - a. Tverrfaglig - hente kompetanse fra flere avdelinger, eller skape et team sammensatt av spesialister på innovasjon?
3. Har dere benyttet noen ekstern kompetanse i deres omstillingsprosess? (*konsulenter som kommer utenfra?*)

Struktur:

1. Dere er ifølge proff.no 144 ansatte. Hvordan fungerer kommunikasjonskanalene mellom deg og dine ansatte? (*mellomledere og de «vanlige» ansatte (grunnivå)*)
 - a. God informasjonsflyt? Er du godt orientert over hva som foregår på grunnivå i YK?
2. Hva slags bedriftsstruktur har YK?
 - a. Flat (desentralisert) eller hierarkisk (sentralisert) bedriftsstruktur - lang beslutningstid?
 - b. Hvordan anser du beslutningsprosessen hos dere i YK er? Hvor ligger beslutningsansvaret? (La oss si det skjer noe uforutsett på produksjonslinjen) (*hvor raske er beslutningene?*)
3. Eksempler på noen tilfeller hvor en ansatt på grunnivå har kommet opp til ledelsen eller andre relevante instanser, med deres ideer eller oppdagede muligheter?
4. På PowerPoint-filen ser vi at dere skriver *ny struktur* for Mule og Ytterøy, hva innebærer dette?

Kultur:

1. Er du enig i at det er viktig å skape en kultur hvor alle er enige om de valgene som er tatt, og at det er en felles forståelse for hva bedriften er nødt til å gjøre. Hva tenker du om det?
2. Hvordan er kulturen i YK i forhold til det å komme til deg med nye ideer og tanker?

Motivasjon:

1. Hva gjør dere i YK for å motivere og skape en forståelse for at endring er nødvendig?
 - a. Opererer dere med noen form for belønningssystemer eller incentiver som oppfordrer medarbeiderne til å drive med innovasjon og utvikling?
2. Jobber dere i team eller mye på egen hånd? (*skape tilhørighet og et felleskap*)
3. (Nå kan du ikke snakke for alle, siden alle har ulike arbeidsoppgaver), men er arbeidsoppgavene ensformige og automatisert, eller vil du si at medarbeiderne får utfordret seg og vokse internt i YK, gjennom nye utfordringer? (*selvrealisering*)
4. Er det praksis at medarbeiderne har mulighet til å ta avgjørelser selv, og bestemme hvordan aktiviteter skal utføres innen deres ansvarsområde? (*Autonomi og selvbestemmelse*)
5. Inkluderes medarbeiderne (mellomledere? Ansatte på grunnnivå?) i avgjørelser/utfordringer/muligheter som omhandler YK som helhet? (*prestasjon - føle seg nyttig/viktig*)
Eksempler?

Resultater SPSS

Tabell 1. Korrelasjonsanalyse

Nonparametric Correlations

| | | Correlations | | | | | | |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------|---------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------------------|
| Spearman's rho | Intraprenør tre siste år | Intraprenør tre siste år | 1=mann 0=kvinne | Alder | Utdannelse 1=ungd 4=univ 4+år | Q13. Kunnskap og komp | Fykt for å mislykkes | Q3A intensjon til å starte bedrift |
| | Correlation Coefficient | 1,000 | ,116** | ,106** | ,051* | ,255** | ,093** | ,098** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,042 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 1598 | 1598 | 1594 | 1591 | 1545 | 1522 | 1510 |
| | 1=mann 0=kvinne | Correlation Coefficient | 1,000 | ,010 | -,112** | ,168** | -,043 | ,124** |
| | Sig. (2-tailed) | | | ,640 | ,000 | ,000 | ,061 | ,000 |
| | N | 1598 | 2000 | 1994 | 1986 | 1935 | 1895 | 1883 |
| | Alder | Correlation Coefficient | ,106** | 1,000 | ,080** | ,116** | ,006 | -,029 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | | ,000 | ,001 | ,795 | ,203 |
| | N | 1594 | 1994 | 1994 | 1981 | 1923 | 1890 | 1877 |
| | Utdannelse 1=ungd 4=univ 4+år | Correlation Coefficient | ,051* | -,112** | 1,000 | ,073** | -,038 | -,030 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,042 | ,000 | | ,001 | ,100 | ,202 |
| | N | 1591 | 1986 | 1981 | 1986 | 1923 | 1886 | 1869 |
| | Q13. Kunnskap og komp | Correlation Coefficient | ,255** | ,116** | ,073** | 1,000 | -,028 | ,229** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,001 | | ,236 | ,000 |
| | N | 1545 | 1935 | 1930 | 1923 | 1935 | 1838 | 1821 |
| | Fykt for å mislykkes | Correlation Coefficient | ,093** | -,043 | -,038 | -,028 | 1,000 | -,036 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,061 | ,100 | ,236 | | ,124 |
| | N | 1522 | 1895 | 1890 | 1886 | 1838 | 1895 | 1786 |
| | Q3A intensjon til å starte bedrift | Correlation Coefficient | ,098** | ,124** | -,030 | ,229** | -,036 | 1,000 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,202 | ,000 | ,124 | |
| | N | 1510 | 1883 | 1877 | 1869 | 1821 | 1786 | 1883 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 2: Logistisk regresjon

Block 1: Method = Enter

Omnibus Tests of Model Coefficients

| | | Chi-square | df | Sig. |
|--------|-------|------------|----|------|
| Step 1 | Step | 125,918 | 6 | ,000 |
| | Block | 125,918 | 6 | ,000 |
| | Model | 125,918 | 6 | ,000 |

Model Summary

| Step | -2 Log likelihood | Cox & Snell R Square | Nagelkerke R Square |
|------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | 1273,947 ^a | ,087 | ,137 |

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

| Observed | | Predicted | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|------|--------------------|------|
| | | intraprenør tre siste år | | Percentage Correct | |
| | | ,00 | 1,00 | | |
| Step 1 | intraprenør tre siste år | ,00 | 1079 | 24 | 97,8 |
| | | 1,00 | 260 | 22 | 7,8 |
| Overall Percentage | | | | | 79,5 |

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

| | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
|---------------------|--------|------|--------|----|------|--------|
| Step 1 ^a | | | | | | |
| Kjønn | ,413 | ,145 | 8,130 | 1 | ,004 | 1,511 |
| Alder | ,024 | ,006 | 16,019 | 1 | ,000 | 1,024 |
| Utdannelsenivå | ,158 | ,083 | 3,610 | 1 | ,057 | 1,171 |
| fearfailu | ,514 | ,144 | 12,817 | 1 | ,000 | 1,672 |
| kompetanse | 1,116 | ,146 | 58,148 | 1 | ,000 | 3,051 |
| intention | ,597 | ,266 | 5,045 | 1 | ,025 | 1,816 |
| Constant | -3,670 | ,379 | 93,921 | 1 | ,000 | ,025 |

a. Variable(s) entered on step 1: Kjønn, Alder, Utdannelsenivå, fearfailu, kompetanse, intention.