

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn: Monica Bjøndal Andrèsen og Marit  
Sevaldsen Digermul

---

Hva kjennetegner innovasjonskapasiteten  
i advokatbransjen?

---

Dato: 01.12.19

Totalt antall sider: 95

## **Abstract**

We see a shift in the legal profession these days where the focus on innovation and digitalization is increasing. The legal profession is maybe viewed as hierarchical and traditional, but we wanted to study the innovation capability of this profession due to this increasing focus and attention on innovation. We found a number of elements present that can confirm an innovation capability.

The research question of this study is as follows: «What characterizes the innovation capability in the legal profession?». This study investigates the Norwegian legal profession by interviews of eight law firms. We found that the companies had a strategy or vision that supports innovation. We also found that they had made an effort to streamline their processes to make them more efficient. On the contrary to our initial belief, we found that the law firms had an open culture with high degree of empowerment. The companies had the resources necessary to work with innovation, but some of them lacked the will and ability to spend enough time and to prioritize this type of work. We also found a number of inhibitors to innovation in this industry; the business partnership model, legal limitations in ownership, lack of time and resources, lack of incentives and certain characteristics of the profession, amongst them risk aversity. We argue that some of the characteristics of the profession can be promotional to innovation, namely the financial resources and revenue of especially the big law firms and also increasing expectations of efficiency from the customers.

## **Forord**

Før vi tok fatt på utfordringen med å skrive masteroppgave, har vi lagt bak oss to spennende år ved Nord Universitet. Vi er begge advokater og ble spesielt inspirert av faget innovasjonsledelse. Derfor bestemte vi oss for å se nærmere på advokatbransjens innovasjonskapasitet.

Vi var spente på om vi ville få tak i de rette menneskene, men er veldig takknemlige for den positive responsen vi har møtt fra bransjen og de firmaene vi har vært i kontakt med. En stor takk rettes til de anonymiserte bidragsyterne. Det har vært utrolig inspirerende å lytte til så mange erfarne og engasjerte respondenter som åpenbart har et ønske om å ta advokatbransjen flere skritt videre inn i fremtiden.

Vi er begge i en krevende og full jobb ved siden av studier og en masteroppgave krever nødvendigvis sitt. Vi vil derfor takke våre svært tålmodige familiemedlemmer som har vært der uavhengig av om vi kommer sent hjem etter møter og kollokvier eller om de får kjeft for at Endnote ikke fungerer som det skal. En stor takk til Eirik og Roar for både tålmodighet og innspill. Vi vil også takke for gode og veldig nyttige innspill fra vår veileder Ranvir Rai. Du inspirerte oss stort under dine forelesninger i innovasjonsledelse og har hjulpet oss mye i løpet av semesteret. Det setter vi stor pris på. Vi vil også takke Marits tvillingsøster Mette som har lest korrektur på oppgaven. Vi er takknemlig for alle gode innspill og morsomme kommentarer til oppgaven.

Det må til slutt nevnes at vi er svært forskjellige i måten vi jobber på, hvor den ene er mer strukturert enn den andre. Monica vil si takk til Marit for at du har laget planer – med fargekoder – og holdt ut med meg i denne prosessen. Takk for at du har tatt deg av de tekniske løsningene som NVIVO og Endnote. Marit vil takke Monica for positivitet og et svært høyt engasjement til alle døgnets tider. Det er godt å være ferdig, men vi er takknemlige for at vi har fått anledning til å skrive en oppgave om et spennende tema som vi brenner for. Og vi håper at oppgaven også kan være til inspirasjon for andre.

Oslo, 29.11.19 – Monica Bjøndal Andrésen og Marit Sevaldsen Digermul

## Sammendrag

I dagens samfunn skjer det stadige endringer og vi ser at mange bransjer går igjennom store endringsprosesser. Det er blant annet en økende digitalisering som fører til at arbeidsoppgaver både endres og erstattes av kunstig intelligens. Evnen til å omstille seg hurtig og ha et fokus på innovasjon blir derfor stadig viktigere for flere bransjer. I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på advokatbransjen. Bransjen fremstår ved første øyekast som konservativ og lite endringsvillig, men de senere år har det også i denne bransjen vokst frem en økende interesse for blant annet digitalisering. I tillegg til digitalisering foregår det en debatt rundt blant annet advokaters prismetode og advokatfirmaenes organisering. Dette har vi gått grundig gjennom i innledningen vår, som er kapittel 1.

Problemstillingen vår går ut på å finne ut hva som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen. I vår studie har vi tatt utgangspunkt i faglitteraturen om innovasjon og innovasjonskapasitet, altså en deduktiv metode. Med utgangspunkt i Lawson og Samson (2001) har vi basert våre undersøkelser på syv elementer som forskerne mener er avgjørende for organisasjoners evne til å bygge innovasjonsmuskler. Elementene er visjon og strategi, utnytte kompetansebasen, organisatorisk intelligens, kreativitet og idéstyring, strukturer og systemer, kultur og klima samt teknologistyring. I tillegg har vi basert på annen teori valgt prosesser og ledelsens betydning for innovasjon som ytterligere elementer. Dette har vi presentert nærmere i kapittel 2 som heter Teoretiske momenter. Med dette som fundament har vi utarbeidet en intervjuguide og foretatt dybdeintervju av ledelsen i åtte utvalgte advokatfirmaer. Utvalgskriterier har blant annet vært størrelse og allment kjent innovasjonsfokus. Metodevalget og beskrivelsen av hvordan vi har gått frem følger av kapittel 3.

I kapittel 4 går vi gjennom våre hovedfunn og forklarer hvordan vi har kommet frem til disse. Vi har funnet at informantene har et sterkt fokus på arbeidsprosesser og å jobbe med forbedring og effektivisering av disse. Videre har alle informantene en eller annen form for innovasjonsstrategi. På tross av oppfatninger om at bransjen har en hierarkisk og tradisjonell kultur, fant vi at det i stor grad var åpenhet og lav takhøyde i tillegg til stor involvering av de ansatte. Vi kan derfor si at kulturen støtter opp under innovasjonsarbeid. Ikke overraskende fant vi også at de største advokatfirmaene i stor grad har ressursene som skal til for å få til

innovasjon og investeringer i ny teknologi. Det kan imidlertid være noe å hente på å styre ressursene på riktig måte samt å sette av tilstrekkelig med ressurser til å jobbe med effektivisering av driften. Undersøkelsene våre viste også at det var en rekke hemmende faktorer for innovasjon i advokatbransjen, blant annet den såkalte partnermodellen, begrensninger i eierskap, manglende insentiver til å effektivisere, mangel på tid og ressurser samt generelle trekk ved bransjen. De fleste faktorene er det imidlertid mulig å gjøre noe med og det fremsto som viljen var der fra ledelsens side. I kapittel 5 diskuterer vi hovedfunnene opp mot teorien før vi konkluderer med hva som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen i kapittel 6.

Konklusjonen vår er derfor at det alt i alt ligger godt til rette for innovasjon i advokatbransjen, men det handler om å få ut potensialet som ligger der. Funnene vi har vist til over indikerer at det som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen blant annet er fem hovedelementer; effektive prosesser eller arbeid med effektivisering av prosesser, strategi som understøtter innovasjon, finansielle og menneskelige ressurser til å jobbe med innovasjon, åpen kultur med selvstendige ansatte samt flere hemmende faktorer som lederne i firmaene må jobbe med å håndtere. Ut fra funnene våre og teorien har vi også funnet noen faktorer som kan fremme innovasjon i bransjen. For det første har de største advokatfirmaene mye å gå på økonomisk og har et stort handlerom til å satse på nye løsninger som krever store investeringer. Videre er det en økende forventning blant kundene om at advokatfirmaene skal jobbe mer med effektivisering og kanskje på sikt endre på timeprismodellen.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord .....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
1 Innledning .....	1
1.1 Utviklingstrekk i advokatbransjen .....	1
1.2 Definisjoner.....	4
1.3 Problemstilling .....	5
1.4 Videre oppbygging av oppgaven .....	5
2 Teoretiske momenter .....	6
2.1 Innovasjon.....	6
2.2 Organisatoriske kapasiteter.....	7
2.2.1 Ressursbasert syn, dynamisk kapasitetsteori og midlertidige konkurransefortrinn 7	
2.2.2 Ressurser, prosesser og verdier.....	9
2.3 Innovasjonskapasitet.....	10
2.4 Visjon og strategi .....	13
2.5 Å utnytte kompetansebasen .....	15
2.6 Organisatorisk intelligens .....	17
2.7 Kreativitet og idéstyring .....	18
2.8 Strukturer og systemer.....	20
2.9 Kultur og arbeidsmiljø.....	21
2.10 Teknologistyring.....	23
2.11 Prosesser .....	23
2.12 Ledelsens betydning for innovasjon .....	25
2.13 Oppsummering .....	27
3 Metode .....	28
3.1 Oversikt over kvalitative og kvantitative metoder .....	28
3.2 Valg av metode .....	30
3.3 Datainnsamlingsteknikk .....	31
3.4 Utvalg .....	37
3.5 Behandling av data og analyse.....	39
3.6 Validitet og reliabilitet.....	41
3.7 Refleksjoner .....	42
3.7.1 Tilgang til intervjuobjekter og deres informasjon.....	42
3.7.2 Skjevt bilde .....	43
3.7.3 Geografi.....	43
3.7.4 Egen bakgrunn .....	43
3.7.5 Bevissthet i møte med intervjuobjektene.....	44
3.7.6 Analysen .....	45
3.8 Etske problemstillinger.....	45
4 Analysen av empiriske funn.....	47
4.1 Prosesser .....	48
4.2 Strategi og visjon.....	50
4.3 Tankesett, kultur og miljø.....	52

4.4	Ressurser .....	55
4.4.1	Medarbeidere som jobber med innovasjon .....	56
4.4.2	Kompetansen i bedriftene .....	57
4.4.3	Belønningssystemer knyttet til innovasjon .....	58
4.4.4	Finansiering av innovasjon .....	59
4.5	Hemmende faktorer .....	60
4.5.1	Begrensninger i eierskap .....	60
4.5.2	Partnermodellen .....	60
4.5.3	Manglende insentiver .....	61
4.5.4	Mangel på tid og ressurser .....	61
4.5.5	Trekk ved bransjen .....	62
5	Diskusjon .....	63
5.1	I hvilken grad påvirker prosessene innovasjonskapasiteten? .....	63
5.2	Hvilken betydning har strategi og visjon for innovasjonskapasiteten? .....	64
5.3	Hvordan er tenkemåten og kulturen i advokatbransjen? .....	67
5.4	I hvilken grad har advokatbransjen ressursene som trengs? .....	70
5.5	Hvilke hemmende faktorer finnes i advokatbransjen? .....	73
5.5.1	Finnes det noen faktorer som fremmer innovasjon i advokatbransjen? .....	77
6	Konklusjon .....	78
	Vedlegg 1 – Intervjuguiden .....	1
	Vedlegg 2 – Hierarchy Chart fra Nvivo .....	1
	.....	1

## **1 Innledning**

Vi står for tiden overfor store endringer i samfunnet. Den teknologiske utviklingen går fort og i fremtiden vil mange bedrifter ha ansatte som er overflødige. Vi ser at mange bransjer har vært gjennom store endringer og er i endringsprosesser nå. Evnen til å omstille seg hurtig og få til innovasjon blir stadig viktigere. Dette er en stor utfordring for mange bedrifter og særskilt for lederne.

### ***1.1 Utviklingstrekk i advokatbransjen***

Advokatbransjen kan fremstå som en konservativ bransje med lite endringsvilje, og en aktuell debatt som pågår er om advokatbransjen nærmer seg sitt Kodakøyeblikk. Med Kodakøyeblikket siktes det til Kodak som var en stor aktør, i markedsposisjon og hadde tilgang på ny teknologi, men ikke evnet å utnytte potensialet før det var for sent (Advokatbladet, 2019b). Enkelte hevder at advokatbransjen kan stå i fare for å bli utsatt for noe lignende som Kodak opplevde, selv om vi ser at mange advokatfirmaer har opplevd vekst de siste årene. Noen mener at bransjen vil fortsette å oppleve slik vekst på grunn av økt behov for juridiske tjenester (Advokatbladet, 2017). Andre igjen hevder at den kompliserte verden vi lever i nå vil medføre at kundene kommer til å kreve å få levert de juridiske tjenestene på en annen måte og med en annen prismodell (Advokatbladet, 2018). Kundene er ikke nødvendigvis den svake part og mange klarer å finne informasjon på egen hånd. Tidligere kunne advokater ta betalt mange tusen kroner for å opprette et testament, mens man i dag finner ferdige maler på nettet. Likevel er det liten konkurranse på advokattjenester og dette avspeiles i en stadig økende timespris. Uavhengig av om man har et optimistisk eller pessimistisk syn på utsiktene til at advokatene skal kunne fortsette å ta dyre timepriser for sin juridiske bistand, er innovasjon viktig fremover, også for advokatfirmaene.

De siste årene kan man i bransjen spore en voksende interesse for endring og innovasjon, særlig innenfor legal tech<sup>1</sup>. Noen advokatfirmaer har kommet i gang med nye teknologiske løsninger og nye måter å organisere seg på. Et eksempel er Lawbotics som har laget Lexolve, en plattform som genererer ferdige maler og dokumenter ut fra hvordan brukeren svarer på spørsmål. Den skal forenkle juristens jobb, men kan også erstatte juristen og la en ekstern

---

<sup>1</sup> Legal technology, også kjent som legal tech, refererer til bruk av teknologi og programvare for å yte juridiske tjenester.



bruker lage dokumentet selv (Juristen, 2018c). Huseiernes Landsforbund har også begynt å bruke en chatbot ved navn Lucy som svarer på juridiske spørsmål (Juristen, 2018b). I bransjen pekes det også på såkalte legal tech-trender som kommer til å prege 2019, blant annet modning på kunstig intelligens og økt automatisering (Juristen, 2018a).

I tillegg til endringsvilje hos enkeltfirmaer er det et stadig større fokus på behovet for endring generelt og på tvers i advokatbransjen. Advokatenes bransjeorganisasjon Den norske Advokatforening, hvor cirka 90 prosent av alle advokatfullmektiger/advokater er medlem, skriver stadig vekk om temaet i sitt bransjeblad Advokatbladet. Videre arrangeres det i regi av Lawbotics-gründer Merete Nygaard jevnlig møter under navnet “Oslo legal tech meetups” (Meetup, u.å.). De siste to årene har det også vært arrangert Oslo Legal Hackathon i samarbeid mellom blant annet Lawbotics, Advokatforeningen, UiO, flere store advokatfirmaer, leverandører av programvare samt Gyldendal Rettsdata og Lovdata. I år skulle deltakerne på 24 timer komme opp med en prototype på en teknisk løsning som enten gjør jus mer tilgjengelig for folk eller som effektiviserer advokatens arbeidshverdag. Dette ved hjelp av arbeidsmetodikk innenfor tjenstedesign og innovasjon. Arrangementet er en del av det offisielle programmet under Oslo Innovation Week (Hackathon, u.å.). For å få et innblikk i bransjens engasjement innen innovasjon valgte vi selv å delta på årets Hackathon. Vi ble her vitne til et enormt tverrfaglig engasjement hvor jurister og utviklere jobbet iherdig side om side og hvor mange gode løsninger for effektivisering og tilgjengelighet av jussen ble lagt frem.

I fjerde utgave av Advokatbladet for 2019 preges forsiden av et bilde av en robot i dress og overskriften “Derfor er Legal tech viktig for **deg**”. I bladet er det dedikert 12 sider til temaet og i innledningen vises det til en rapport foretatt av britiske The Law Society hvor det konkluderes med at det er et økende press på advokatfirmaer til å ta i bruk tekniske løsninger. Det økende presset skyldes ifølge rapporten flere faktorer, herunder endring av arbeidsmengde, demografi og et økende press fra kundene når det gjelder pris og effektivitet. Videre viser rapporten at den konservative advokatbransjen har problemer med å tilpasse seg. En av grunnene som nevnes som en hindring er den såkalte partnermodellen (Advokatbladet, 2019a).

I en artikkel i Dagens Næringsliv den 12. september 2019 hevder Joakim Marstrander, Thorvald Nyquist og Lene Sakariassen fra tre av de store advokatfirmaene EY, Deloitte og PwC at de store advokathusene ikke evner å ta rollen som pådrivere i den teknologiske utviklingen (Dagens næringsliv, 2019b). De hevder at det vil kreve tunge løft for advokatene å tilpasse seg en digital virkelighet, og at norske advokatfirmaer har “for liten løfteevne til å kunne ta rollen som pådrivere i den teknologiske utviklingen” (Dagens næringsliv, 2019b). I artikkelen vises det til en undersøkelse foretatt av EY som viser at 74 prosent av de 1000 internadvokatene forespurt i undersøkelsen, har stor vilje til å kjøpe eksterne advokattjenester. Videre ser hele 60 prosent av de forespurte internadvokatene for seg at mye av arbeidet kan utføres av andre enn de tradisjonelle advokatfirmaene.

Artikkelen er fulgt opp med nok en artikkel i DN den 1. oktober 2019 av de samme artikkelforfatterne (Dagens næringsliv, 2019a). Det vises her til at “advokatbransjen står ovenfor en rivende utvikling. Fremvekst av ny teknologi, krav til effektivisering og nye konkurrenter utfordrer allerede de etablerte advokatfirmaene. Dette er bare starten, men her ligger også muligheten til å skape fremtidens advokatfirma” (Dagens næringsliv, 2019a). Artikkelskriverne viser til den digitale utviklingen og at det stadig vekk dukker opp alternativer til de tradisjonelle advokattjenestene.

Det vil skje endringer i advokatbransjen i tiden fremover, og i den forbindelse vil innovasjonskapasiteten i bransjen være av stor betydning. Vi har søkt i aktuelle databaser<sup>2</sup> vi har tilgang til gjennom Nord universitet, men har ikke klart å finne forskning som sier noe om tilstanden i den norske advokatbransjen. Et søk på Magma<sup>3</sup> ved bruk av ordene «innovasjon» og «advokatbransjen» samt «innovation» og «law firms» viser at det er skrevet noen artikler om digitalisering, også for advokatbransjen, men vi har ikke funnet noen som har sett

---

<sup>2</sup> Vi har søkt i følgende databaser: ABI/Inform, Academic Search Premier, DART-Europe, DOAJ, E-tidsskrifter og Browzine, Emerald Insight, Forskningsdata, Google Scholar, Idunn, JSTOR, NORA, NORART, Nord Open, Oria, Proquest, Sage, Science Direct, Scopus, Springer Link, Taylor & Francis, Web of Science og Wiley Online Library. Vi har brukt søkeordene «Innovation capability AND law firms» og i databaser med mulighet for norske tekster har vi søkt på «innovasjonskapasitet». I noen av databasene fikk vi veldig mange treff og da har vi sortert på relevans og sett gjennom de 50 første treffene. Siste søk ble gjennomført den 23.11.19.

<sup>3</sup> Econas tidsskrift for økonomi og ledelse

spesifikt på innovasjonskapasiteten i bransjen. Som advokater selv ønsker vi derfor å se nærmere på dette.

## **1.2 Definisjoner**

Det er mange definisjoner av innovasjon, men det er av folk flest oppfattet som introduksjon av noe nytt som blir brukt av mange, det kan være et produkt, en tjeneste eller en forretningsmodell (Carlgren, Elmquist & Rauth, 2014, s. 407). Schumpeter og Opie (1934, s. 1) definerer innovasjon som introduksjon av en ny vare, introduksjon av en ny metode for produksjon, åpningen av et nytt marked, erobringen av en ny kilde av råvarer eller halvfabrikata eller utførelse av en ny organisasjon i hvilken som helst industri.

Mesteparten av innovasjonslitteraturen handler om innovasjon som en prosess eller som produkt, men det har tilkommet studier om en teori som bygger på et ressursbasert syn på bedrifter og som argumenterer for at noen bedrifter er bedre posisjonert til å få suksess med å utnytte nye idéer (Barney, 1991; Carlgren et al., 2014). Denne delen av innovasjonsteorien fokuserer altså mer på hvordan en bedrift tilrettelegger for innovasjon eller hvordan den «bygger muskler for innovasjon» (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 174). I teorien oppstilles det flere momenter som må undersøkes for å vurdere en bedrifts organisatoriske kapasitet til å innovere. For det første er det viktig å se på hvilken strategi eller visjon som foreligger. Videre er ressursene i bedriften et element som vurderes. Man undersøker også prosessene og hvilket tankesett eller verdier og normer som eksisterer (Carlgren et al., 2014). Videre er godt lederskap viktig for bedriftens muligheter til innovasjon.

Basert på en gjennomgang av forskningsbaserte artikler og faglitteratur har vi lagt til grunn en definisjon av innovasjonskapasitet. Den er hovedsakelig basert på Lawson og Samson (2001), Börjesson og Elmquist (2011) og Carlgren et al. (2014):

*Innovasjonskapasitet kan beskrives som bedriftens evne til å bygge innovasjonsmuskler.*

*Denne evnen påvirkes av følgende syv elementer; visjon og strategi, kompetanse, organisatorisk intelligens, kreativitet og idéstyring, organisatoriske strukturer og systemer, kultur og klima samt teknologistyring. Overordnet kan man si at ledelse i tillegg til bedriftens*

*ressurser, prosesser og verdier er av avgjørende betydning for bedriftens evne til å konkurrere og bygge innovasjonsmuskler.*

Vi ønsker å komme med et bidrag i den pågående debatten ved å ta utgangspunkt i teorien om innovasjonskapasitet og undersøke om elementene er til stede i advokatbransjen. Vi håper å kunne gi både generell innsikt om innovasjonskapasitet og spesielt hva som kjennetegner den i advokatbransjen.

### ***1.3 Problemstilling***

På denne bakgrunn er vår problemstilling som følger:

Hva kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen?

Vi vil besvare problemstillingen gjennom følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad påvirker prosessene innovasjonskapasiteten?
- Hvilken betydning har strategi og visjon for innovasjonskapasiteten?
- Hvordan er tenkemåten og kulturen i advokatbransjen?
- I hvilken grad har advokatbransjen ressursene som trengs?
- Hvilke hemmende faktorer finnes i advokatbransjen?

### ***1.4 Videre oppbygging av oppgaven***

For å besvare disse spørsmålene har vi foretatt dybdeintervjuer av ledere i åtte advokatfirmaer. Vi har tatt utgangspunkt i teorien når vi har laget intervjuguiden og undersøkt om elementene i vår definisjon av innovasjonskapasitet er til stede. I kapittel 2 vil vi gå gjennom de teoretiske momentene og i kapittel 3 vil vi foreta en grundig gjennomgang av metoden vi har brukt og hvordan vi har foretatt analysen av materialet vi har samlet inn. Presentasjon av våre hovedfunn gjøres i kapittel 4, mens vi diskuterer funnene opp mot teorien i kapittel 5. I kapittel 6 kommer vår konklusjon på hva som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen.

## 2 Teoretiske momenter

Mange forfattere har skrevet om innovasjon og flere ulike perspektiver blir diskutert i litteraturen. Temaet for vår oppgave er innovasjonskapasitet, som igjen defineres ulikt i faglitteraturen. For å kunne plassere begrepet innovasjonskapasitet er det nødvendig å kjenne til definisjonen av begrepet innovasjon og hva som legges i dette. I tillegg er det viktig å kjenne til litteraturens definisjon av organisatoriske kapasiteter, ettersom det er noe mer enn selve betydningen av ordet kapasitet. Det finnes forskjellig litteratur på hva som ligger i organisatoriske kapasiteter, og vi mener at det er viktig med en oversikt over dette for bedre å kunne forstå betydningen av begrepet innovasjonskapasitet. Vi vil derfor starte med å definere hva vi legger i begrepet innovasjon basert på vår gjennomgang av litteraturen, før vi tar for oss organisatoriske kapasiteter. Deretter vil vi gjennomgå definisjoner av innovasjonskapasitet og til slutt de ulike elementene som ifølge teorien hører inn under en bedrifts innovasjonskapasitet.

### 2.1 Innovasjon

Det finnes mange ulike definisjoner av innovasjon og flere ulike perspektiver som har blitt diskutert i litteraturen. Ifølge Aasen og Amundsen (2015, s. 17) er «den egentlige betydningen av ordet innovasjon *fornyelse gjennom forandring*». Det innebærer at en endring medfører en eller annen effekt for fremtiden i form av forbedring, effektivisering, vekst eller konkurransemessige fortrinn (Aasen & Amundsen, 2015, s. 17-18). Dette fremheves også av Clayton Christensen som i boka *The Innovator's Solution* blant annet setter søkelys på hvordan man kan skape vekst i et firma, hvordan man kan slå sine beste konkurrenter, hvilke produkter kundene vil kjøpe og hvem som er de beste kundene for våre produkter (Christensen & Raynor, 2013). Han påpeker at vekst er viktig ettersom verdien på selskapene øker i takt med lønnsom vekst (Christensen & Raynor, 2013, s. 1). Det handler altså om overlevelse. Tidligere handlet konkurransefortrinn mest om å effektivisere og rasjonalisere driften, men fra 2000-tallet var dette kun et minimum for å være med på leken. Det handlet etter hvert om å skape seg et bærekraftig konkurransefortrinn og det innebar at bedrifter måtte innovere kjapt, hyppig og med en solid suksessrate (Lawson & Samson, 2001, s. 380).

Utviklingen i etterkant har vært et økende fokus på innovasjon. I dag kan vi si at det er overalt. Bedrifter tar innovasjonsbegrepet inn i visjonen og strategien og vi hører politikere

bruke begrepet. Vi ser også oftere og oftere «Chief innovation officers» og at det dukker opp sentere for innovasjon på universitetscampuser (Kahn, 2018, s. 453). Denne økende oppmerksomheten har medført at innovasjon er blitt det viktigste og mest misbrukte ordet i USA (O'Bryan, 2013). En inflasjon i bruken av ordet kan også medføre at det oppstår misforståelser rundt begrepet og at man dermed risikerer å ta feil beslutninger (Kahn, 2018, s. 453). Dette gjør også at mange bedrifter ser på innovasjon som noe flyktig og ullent (Kuratko, Covin & Hornsby, 2014). Firmaer som lykkes forstår at innovasjon er mange ting, fra små inkrementelle forandringer til store, radikale innovasjoner. Man må se på innovasjon både som et utfall og en prosess samt som en tenkemåte (Kahn, 2018, s. 454).

## **2.2 Organisatoriske kapasiteter**

### **2.2.1 Ressursbasert syn, dynamisk kapasitetsteori og midlertidige konkurransefortrinn**

Barney (1991) lanserte i 1991 sin teori om en ressursbasert modell innenfor det strategiske ledelsesfeltet. Teorien gikk ut på at en bedrift kan skape seg et bærekraftig konkurransefortrinn gjennom å ha ressurser som er verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere og vanskelige å bytte ut. Disse ressursene består av organisatoriske, sosiale og individuelle fenomener i en bedrift (Barney, 1991, s. 116). Det er vanskelig for ledelsen å styre disse, men det betyr ikke at ledere er irrelevante i denne sammenhengen. Lederne er viktige ettersom de kan analysere det økonomiske potensialet som ligger i å ha disse attributtene (Barney, 1991, s. 116-117). Ifølge Lawson og Samson (2001, s. 379) handler dette ressursbaserte synet om at man ikke bare konkurrerer om å ha de beste produktene i markedet, men på evnen til å utvikle nye produkter.

Senere har blant annet Teece og Pisano (1994) sett på dynamisk kapasitetsteori som en forklaring på bedrifters konkurransefortrinn. Teorien går ut på at et firma har visse kompetanser/kapasiteter som hele tiden fornyes og utvikles, hvilket gjør at det kan skape nye produkter og dermed respondere på endrede omstendigheter i markedet (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 914; Teece & Pisano, 1994, s. 541). Schreyögg og Kliesch-Eberl (2007, s. 914) argumenterer for at et firmas kapasiteter gir grunnlaget for et bærekraftig konkurransefortrinn. Videre presiserer de at det ser ut til å være enighet i teorien om at kapasiteter ikke handler om hvilke enkeltressurser man besitter, men en spesiell og overordnet måte å fordele og tildele ressursene på (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 914).

Kjennetegn ved bedrifter som kan kalles kapable, er at de er gode på å løse problemer effektivt, også komplekse og særegne, vanskelige problemer. Videre trener de og feirer når de lykkes med noe. Kapasitetene må også vise seg pålitelige over tid. De må kunne håndtere ulike situasjoner og være i stand til å gjenskape suksessfaktorer. Alt i alt er en organisatorisk kapasitet et resultat av en læringsprosess over tid hvor kapasiteten gradvis utvikles (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 915-916).

Senere har flere brukt dynamisk kapasitetsteori som en måte å studere organisasjoner på, blant annet Lawson og Samson (2001). De viser til at det er en fordel av flere grunner. Først og fremst er det ikke noe spesielt fokus på teknologi. Videre ser man på innovasjon på en bredere måte, ikke bare gjennom utvikling av nye produkter, men også nye prosesser, systemer og forretningsmodeller. I tillegg trekker de frem at man kan skille på kapasiteter ut fra hvilken kompetanse eller kunnskap de inneholder (Lawson & Samson, 2001, s. 379). Det kan være noen svakheter ved den ressursbaserte vinklingen og dynamisk kapasitetsteori. Det kan for det første være vanskelig å skille ut hvilke av de mange ressursene som faktisk har resultert i noe. Videre kan kvaliteten ses på i ettertid som en følge av en bedrifts suksess og dermed automatisk bli kategorisert som suksessfull. Teoriene må derfor brukes med forsiktighet og krever en dypere forståelse av de ulike kapasitetene (Lawson & Samson, 2001, s. 380).

I de senere årene har det blitt viktigere å kunne endre strategi i tråd med skiftende omgivelser. Det er ifølge McGrath (2013, s. 64) vanskelig å opprettholde et bærekraftig og varig konkurransefortrinn, og man bør derfor heller satse på flere midlertidige konkurransefortrinn på samme tid. Hun trekker frem Nokia som et eksempel på en bedrift som ikke klarte å henge seg på innovasjonen som Apple kom med først da de utviklet en smarttelefon som hadde mange flere funksjonaliteter enn tradisjonelle mobiltelefoner. Nokia hadde et fokus på de store massene i markedet og styrte ressursene sine i tråd med dette, i stedet for at noen av ressursene ble brukt til å utforske nye muligheter som kunne ha gjort at de hang med i utviklingen (McGrath, 2013, s. 66).

McGrath (2013, s. 66) mener at firmaer som vil lage en portefølje med flere forbigående konkurransefortrinn, er nødt til å gjøre åtte store endringer i måten de gjør ting på. For det

første må de fokusere på arenaer eller områder i stedet for industrier. Man må se lenger enn til lignende firma som man konkurrerer med, ettersom konkurransen kan komme fra uventet hold (McGrath, 2013, s. 66-67). For det andre bør man utforske brede temaer og åpne for stor grad av eksperimentering. Videre er det viktig å sette mål som stimulerer til innovasjon og gå bort fra mer tradisjonelle målinger. Det fjerde punktet handler om å fokusere på opplevelser og løsninger på kundenes problemer. Da kreves det et utenfra og inn-perspektiv i stedet for høy grad av fokus på interne prosesser (McGrath, 2013, s. 67). For det femte bør man bygge relasjoner og nettverk som kan bidra til et bedre og sterkere forhold til kundene. Det sjette punktet innebærer at man prøver å unngå brutale nedskjæringer og oppsigelser og heller finner sunne måter å skifte fokus på ved å styre ressursene sine på en annen måte. Videre bør man strukturere og organisere innovasjonsprosessen slik at man kontinuerlig fokuserer på nye muligheter. Da trenger man separate budsjetter som ikke konkurrerer med pengene til øvrig virksomhet (McGrath, 2013, s. 68). Det siste punktet fremhever viktigheten av å eksperimentere, iterere og lære. På denne måten kan ting endres på dersom en får ny kunnskap (McGrath, 2013, s. 70).

### ***2.2.2 Ressurser, prosesser og verdier***

Mange ledere er opptatte av hvilke menneskelige ressurser de har i firmaet og hvorvidt disse er i stand til å utføre jobben på en god måte. Det er imidlertid viktig for ledere å forstå betydningen av at deres organisasjon i seg selv har kapasiteter eller evner som virker inn på hvordan oppgavene blir løst (Christensen, 2000, s. 185-186). Clayton Christensen deler disse inn i tre hovedklasser; ressurser, prosesser og verdier. Ressursene i et firma kan være menneskene, utstyr, teknologi, informasjon, merkevarer, produkter, penger og forhold til leverandører, distributører og kunder (Christensen, 2000, s. 186). De er også de «enkleste» tingene å identifisere for lederne, men de er ikke tilstrekkelige for å forstå firmaets evne til å skape verdi. Her kommer også prosessene og verdiene inn (Christensen, 2000, s. 187).

Prosessene i et firma går ut på hvordan ressursene brukes til å skape noe. De kan være formelle gjennom for eksempel rutiner og retningslinjer for hvordan ting skal utføres og uformelle gjennom ubevisste arbeidsmåter basert på langvarig erfaring som har blitt en del av kulturen. Ledelsens dilemma er at gode prosesser som blir mer og mer effektive i seg selv kan være motstandsdyktige mot endringer. Det er viktig å være oppmerksom på dette for å unngå



at prosessene blir et handikap som kan hindre utvikling i stedet for en kapasitet som kan bidra til nytenkning og innovasjon (Christensen, 2000, s. 188; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 917). Verdier er også en viktig suksessfaktor ettersom de sier noe om hva man prioriterer. Verdier påvirker også ledelsens og arbeidstakernes daglige beslutninger (Christensen, 2000, s. 188).

### **2.3 Innovasjonskapasitet**

I artikkelen til Lawson og Samson (2001) har de samlet bred kunnskap fra flere felt og lanserer en teori om at innovasjonsledelse kan ses på som en form for organisatorisk kapasitet. Ved hjelp av en grundig gjennomgang av litteraturen og en casestudie av Cisco Systems, utvikles en konseptuell modell av firmaet som en innovasjonsmaskin. Dette konseptet har senere fått meget stor innflytelse i innovasjonsledelsesteorien og artikkelen har blitt sitert svært hyppig (Djoumessi, Chen & Cahoon, 2019, s. 2).

Etter at Lawson og Samson har gjennomgått ressursbasert vinkling og dynamisk kapasitetsteori som et utgangspunkt, definerer de innovasjonskapasitet som en «higher-order integration capability, that is, the ability to mould and manage multiple capabilities» (Lawson & Samson, 2001, s. 380). De trekker frem at såkalte «high-performing innovators» kan sjonglere med mange ulike kapasiteter samtidig og klarer å etablere nye produkter med høy kvalitet til markedet raskere, oftere og med lavere kostnader enn konkurrentene sine (Lawson & Samson, 2001, s. 381). For å få dette til, er man nødt til å balansere mellom kjernevirksomheten og effektivisering av denne og nyskaping. Det er mange som ikke klarer denne balansen, ettersom effektivisering av kjernevirksomheten ofte kan hindre nyskaping ved at man får et kortsiktig perspektiv (Lawson & Samson, 2001, s. 381). De som lykkes med denne balansen, har gjort innovasjon til et satsningsområde for hele organisasjonen samtidig som de har funnet en fornuftig kobling til kjernevirksomheten. De styrer disse to slik at de harmonerer på en fin måte (Lawson & Samson, 2001, s. 382). Basert på disse observasjonene kommer Lawson og Samson (2001, s. 384) med sin definisjon av innovasjonskapasitet: «An innovation capability is therefore defined as the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders».

Og dette gjøres gjennom at ledelsen klarer å skape en kobling mellom kjernevirksomheten og nyskaping. Tushman og Euchner (2015, s. 16) kaller dette for «ambidextrous leadership», som vi kan kalle for tvehendig ledelse. Det innebærer at man klarer å utnytte eksisterende strategi samtidig som man utforsker hva som er mulig i fremtiden. For å få til dette kreves ifølge Tushman og Euchner (2015, s. 16) at man separerer disse to grenene fysisk, kulturelt og finansielt. Det er imidlertid også viktig at ledelsen klarer å håndtere begge grener og evner å hente ut effekten fra begge sider.

En annen definisjon finner vi hos Börjesson og Elmquist (referert i Carlgren et al., 2014, s. 408) som mener at innovasjonskapasitet er selskapets evne til å konkurrere ved å sette søkelys på de ressurser, prosesser og verdier som påvirker selskapets beslutninger. For en bedrift med en klar strategi om å bli mer innovative, kan tjenstedesign ha en positiv effekt på langsiktig innovasjon ved å bidra til utvikling av selskapets ressurser, prosesser og verdier, og igjen selskapets innovasjonskapasitet (Carlgren et al., 2014). Tjenstedesign eller design thinking er et konsept eller en tilnærming til å løse problemer på hvor man setter brukeren i sentrum, bruker prototyping for å utforske nye ideer, tolerer feil og lærer av dem (Kolko, 2015). Ved å lære av hvordan designere tenker og jobber, er det større sjanse for at man blir mer innovative (Brown, 2008, s. 3). Carlgren et al. (2014, s. 404-405) hadde som utgangspunkt at denne lovnaden var basert på anekdoter og kortsiktige gevinster og ønsket derfor å undersøke nærmere hvordan design thinking påvirket innovasjonen både på kort og lang sikt. De konkluderte med at et firma som har et strategisk mål om å være innovative, kan oppleve at design thinking kan bidra til langsiktig innovasjon (Carlgren et al., 2014, s. 419).

Börjesson og Elmquist (2011, s. 174) har formulert sin definisjon av innovasjonskapasitet på følgende måte: «The notion of capability is not a performance parameter, but rather is a characteristic of the firm's preparedness and its development of the «muscles for innovation»». Det handler altså om å legge til rette for og å ha det som skal til for å få til innovasjon. Effekten bør da komme, men selve kapasiteten er mer potensialet for å skape noe nytt. Saunila, Ukko og Haldma (2012, s. 358) viser til at de fleste definisjonene ser på innovasjonskapasiteten som et potensial. De tar til orde for en utvidet definisjon som inkluderer innovasjonsprosessen og resultatene av innovasjonsaktivitetene for å vise hvordan

innovasjonskapasiteten får innvirkning på bedriftens leveranser totalt sett (Saunila et al., 2012, s. 358).

Faisal Iddris (2016) ved Halmstad universitet har skrevet om innovasjonskapasitet i sin artikkel «Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda». Oppgaven består av en systematisk gjennomgang av litteratur omhandlende innovasjonskapasitet, nærmere bestemt 51 artikler fra perioden 2000-2015. Basert på sine undersøkelser kom han frem til 233 faktorer som har innvirkning på et firmas innovasjonskapasitet. De åtte mest fremtredende faktorene er ifølge Iddris (2016, s. 246) kunnskapsproduksjon, organisasjonsmessig læring, organisasjonskultur, lederskap, samarbeid, kreativitet, idestyring og innovasjonsstrategi.

Tabellen nedenfor er hentet fra Iddris (2016, s. 246) og viser en oversikt over de mest fremtredende faktorene:

**Table 2. Weighted percentage**

Innovation Capability Dimensions	Weighted
Knowledge management	7.69
Organisational learning	5.13
Organisational Culture	5.13
Leadership	4.40
Collaboration	3.66
Creativity	2.93
Idea management	2.56
Innovation strategy	2.56

Djoumessi et al. (2019, s. 4) viser til at etterfølgende definisjoner ikke har klart å måle seg med den fra Lawson og Samson (2001) ettersom de har vært for vage, for smale eller for begrenset til en del av innovasjonsbegrepet. Målet med deres artikkel er også å gå gjennom og vurdere hele modellen til Lawson og Samson ved å følge deres oppfordring om å validere konseptet sitt gjennom ytterligere forskning (Djoumessi et al., 2019, s. 3). De mener at modellen til Lawson og Samson (2001) kan redefineres til tre dimensjoner; institusjonalisering av innovasjon, implementering av innovasjon og å stimulere til

innovasjon. Institusjonalisering av innovasjon innebærer å ha en klar visjon og strategi knyttet til innovasjon og i tillegg at toppledelsen sørger for å skape et arbeidsmiljø som verdsetter innsats og at strategien effektueres på riktig måte (Djoumessi et al., 2019, s. 20-21). Evnen til å implementere innovasjon er også essensielt. Dette kan gjøres gjennom god kommunikasjon og kunnskapsdeling, ved å investere i folkene samt sørge for at de har nok ressurser til å gjøre jobben som kreves (Djoumessi et al., 2019, s. 21-22). De riktige belønningssystemene samt å sette mål som er vanskelige å nå kan bidra til å stimulere til innovasjon. I tillegg kan bruk av e-business<sup>4</sup> (TechTarget, 2019) som delingsplattform også ha en effekt (Djoumessi et al., 2019, s. 22-23).

For den videre gjennomgang av teorien, finner vi det hensiktsmessig å dele det inn i de syv elementene til Lawson og Samson (2001), nemlig visjon og strategi, utnytte kompetansebasen, organisatorisk intelligens, kreativitet og idéstyring, strukturer og systemer, kultur og klima samt teknologistyring. Årsaken til at vi har valgt å ta utgangspunkt i den artikkelen er at vi har støtte i teorien på at definisjonen deres er godt dekkende, jf. avsnittet over. Videre er det etter vårt syn et godt utgangspunkt for oss som har valgt å starte med å gå ut fra teorien når vi skal gjennomføre våre undersøkelser, ettersom den gir en grundig og pedagogisk gjennomgang av konseptet. Andre som har skrevet om innovasjonskapasitet bygger også mye på Lawson og Samson (2001). Vi kommer videre til å gjennomgå prosesser og ledelsens betydning for innovasjonskapasiteten ettersom senere litteratur fremhever viktigheten av disse faktorene. I tillegg ser vi at prosesser og effektivisering av disse har et særskilt fokus i advokatbransjen.

#### **2.4 Visjon og strategi**

Koblingen mellom visjon, strategi og innovasjon er ifølge Lawson og Samson (2001, s. 389) viktig for å kunne styre innovasjonen. Det kreves da en tydelig formulering av en felles visjon som også følges opp av en strategisk retning som gjennomsyrrer hele firmaet. Hvorvidt strategien er nedfelt skriftlig i organisasjonen eller kun eksisterer i hodet til noen utvalgte i firmaet, varierer gjerne etter hvor veletablert organisasjonen er (Dodgson, Gann & Salter,

---

<sup>4</sup> E-business (Electronic business): gjennomføring av transaksjoner og prosesser via internett. Inkluderer kjøp og salg av varer og tjenester, kundeservice, betalingsløsninger, produktstyring, samarbeid med partnere, deling av informasjon, automatiserte HR-tjenester osv.

2008, s. 100). Uavhengig av om strategien er veldokumentert og nedfelt skriftlig eller ikke, vil firmaets kultur, normer og retningslinjer være av betydning for implementeringen (Dodgson et al., 2008, s. 101). De mest innovative firmaene har gjerne et mål om å være «de beste av de beste» (Lawson & Samson, 2001, s. 389). Ansatte i slike firmaer har en klar formening om hva som skal oppnås og tenker utenfor boksen for å komme opp med helt nye ting for å nå det målet. En innovasjonsstrategi må også være tilstrekkelig offensiv og fremtidsrettet (Lawson & Samson, 2001, s. 389-390). Firmaer som har en klar innovasjonsstrategi har også større sjanse for å tiltrekke seg kreative medarbeidere og stiller sånn sett sterkere i kampen om de gode hodene (Dodgson et al., 2008, s. 99).

Flere forfattere påpeker viktigheten av en innovasjonsstrategi. Akman og Yilmaz (2008, s. 73) påpeker at en sammenheng mellom innovasjon og strategi er nødvendig for å kunne utføre effektiv innovasjonsledelse, og at strategien bestemmer planleggingen av ressurser, produkter, prosesser samt systemer og dermed også organisasjonens tilpasningsevne. Sagt på en annen måte, bidrar en innovasjonsstrategi til at organisasjonen kan identifisere sine muligheter og sette disse opp imot sine interne ressurser for å kunne oppdage nye markeder eller levere nye produkter (Wang & Ahmed, 2004). Wang og Ahmed foretok en regresjonsanalyse basert på sine studier av strategisk innovasjon. Funnene tyder på at strategisk innovasjon har en potensiell innvirkning på både pågående og fremtidig innovasjonskapasitet i organisasjonen (Wang & Ahmed, 2004).

Francis og Bessant (2005) skriver om det de kaller «Targeting innovation», altså en form for målretting av innovasjonsarbeidet. En type fokusert innovasjon kan også knyttes tett til visjon og strategi som Lawson og Samson (2001) fremhever. Francis og Bessant (2005, s. 172) mener at målretting av innovasjonsarbeidet kan gjøres på fire måter; innovasjon for å introdusere eller forbedre produkter, innovasjon for å introdusere eller forbedre prosesser, innovasjon for å definere eller redefinere posisjonering av firmaet eller dets produkter samt innovasjon for å definere eller redefinere det dominerende paradigmet i firmaet. Disse fire elementene har uklare grenser og kan forfølges samtidig, i tillegg til at de henger sammen og er avhengig av hverandre (Francis & Bessant, 2005, s. 172).

O'Connor (2008, s. 321) trekker frem at en dynamisk kapasitet for å drive med det hun kaller «Major Innovation» krever at det er en tett kobling mellom målene for innovasjonssystemet og den strategiske hensikten til bedriften. Da blir det relevant for hele organisasjonen. «Major Innovation» er både radikal og veldig ny innovasjon. Hun mener at dette er en viktig mekanisme for å sikre vekst og fornying av virksomheter, men at ledere ikke klarer å få det til og at det er få suksesshistorier (O'Connor, 2008, s. 313-315).

En casestudie av Volvo Cars bekreftet betydningen av en klar visjon (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 180-181). Volvo Cars hadde et prosjekt for sin visjon for 2020 og ønsket å bygge organisasjonen slik at man kunne innovere annerledes og gå bort fra den rene inkrementelle tilnærmingen til innovasjon. Prosjektet hadde to hovedmål; å bli eksperimentell ved å utforske alternative metoder og tilnærminger til innovasjon samt en systematisk utvikling av en annen tenkemåte hos alle beslutningstakere på alle nivåer (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 177). De la også en strategi for hvordan de skulle nå disse to hovedmålene (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 177).

I etterkant av studien av Volvo Cars foretok Börjesson og Elmquist en studie av den svenske forsvarsindustrien. De hevder, basert på sine funn, at en klar strategi er helt nødvendig for å bygge innovasjonskapasitet i den svenske forsvarsindustrien (Börjesson & Elmquist, referert i Iddris, 2016, s. 252).

## **2.5 Å utnytte kompetansebasen**

Lawson og Samson (2001) sitt andre element i den helhetlige modellen for innovasjonskapasitet er å utnytte eller høste av kompetansebasen i bedriften. Det handler om å ha de riktige ressursene på riktig sted. Innovative organisasjoner klarer å utvikle, kombinere og reorganisere kunnskap og ressurser inn mot ulike markeder, teknologier eller produkter (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 180-181; Lawson & Samson, 2001, s. 390). En effektiv ressursstyring og kontinuerlig eksperimentering og læring er viktig for innovativ suksess (Lawson & Samson, 2001, s. 390). Læring kan oppnås gjennom deling av kunnskap internt, erfaring med tidligere bestrebelser samt samarbeid med eksterne. I tillegg bør ledelsen oppmuntre til læring og eksperimentering (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 173). Manglende

evne til å fange opp ny kunnskap kan være et hinder for iallfall disruptiv innovasjonskapasitet (Assink, 2006, s. 222).

For å stimulere til å ta risiko eller å tenke nytt, bør man ha en variasjon i ulike måter å finansiere slike initiativ på (Lawson & Samson, 2001, s. 390-391). Det er også viktig å støtte individer som har nøkkelroller i innovasjonsprosessen og bruke dem til å inspirere andre til lignende atferd. E-business trekkes også frem som en måte å effektivisere kunnskapsdeling på i tillegg til en enklere interaksjon både internt og eksternt (Lawson & Samson, 2001, s. 391).

O'Connor (2008) sin modell for innovasjonskapasitet for «Major Innovation» konkluderer med at innovasjonssystemet må være løst koblet til kjernevirksomheten i form av tilgang til ressurser, nettverk og systemene for forretningsstyring. Det øker sannsynligheten for en aksept i hele organisasjonen. Hun viser til et eksempel fra Air Products og Shell Chemicals hvor de har en slags talentdatabase hvor man holder oversikt over folk som kan brukes i ulike prosjekter eller som firmaet kan spille på (O'Connor, 2008, s. 321). I et miljø med høy grad av usikkerhet og mye nytenkning er det vanskelig å lage prosedyrer for å ha oversikt over kunnskapen. Man må utnytte og utvikle kunnskapen i team som jobber på tvers og tillate personer som har en entreprenørtankegang. Gode og riktige mentorer kan være en metode for å sørge for at man har den riktige kunnskapen som er tilpasset den spesifikke situasjonen man skal navigere ut fra (O'Connor, 2008, s. 322-323).

Carlgren et al. (2014) anfører at bruk av tjenstedesign har en positiv effekt på rammeverket for innovasjonskapasitet og kan øke innovasjon i selskapet på lang sikt. De viser til at tjenstedesign påvirker måten de ansatte tenker og hvordan de utfører oppgaver på. Basert på intervjuer fant forskerne ut at de ansatte som tok i bruk tjenstedesign ble mer engasjerte og motiverte. Verktøyene fra metodikken hadde også gjort at individer hadde utviklet lederegenskaper og en mer empatisk tenkemåte. Andre trakk frem en fellesskapsfølelse hvor alles synspunkter fikk komme frem (Carlgren et al., 2014, s. 412).

## 2.6 *Organisatorisk intelligens*

Organisatorisk intelligens handler om at man klarer å fange opp signaler fra omgivelsene og handle på riktig måte ut fra disse. Måten man kan gjøre det på er hovedsakelig å lære fra sine kunder og om sine konkurrenter (Lawson & Samson, 2001, s. 391). De ansatte i en bedrift må lete etter kundenes problemer og behov og forsøke å løse dem på en måte som skaper verdi for både kunden og bedriften (Lawson & Samson, 2001, s. 392). Brukerorientert utvikling og innovasjon har også fått økende fokus gjennom at flere bedrifter har tatt i bruk tjenstedesign som metodikk (Carlgren et al., 2014, s. 404). Det er også viktig å følge med på konkurrentene og posisjonere seg riktig ut fra sin kunnskap slik at man skaper seg et fortrinn (Lawson & Samson, 2001, s. 392). Markedsanalysene må tilpasses ut fra om man ønsker å holde på med inkrementelle forbedringer eller om man vil få til radikal innovasjon, ettersom markedsanalyser ikke vil fange opp markeder som fortsatt ikke eksisterer. Det er viktig å lete etter såkalte «white spaces» dersom man ønsker å skape nye markeder (Assink, 2006, s. 225).

O'Connor (2008, s. 320) viser til at et firma må ha koblinger eksternt for å fange opp ny kunnskap gjennom uformelle relasjoner, å delta på konferanser i bransjen samt formelle samarbeid. Dette støttes også av casestudiet av Volvo Cars som fant at hyppig samarbeid med eksterne partnere endret perspektivene og bidro til bygging av nye nettverk (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 180). Innovasjonsnettverk kan oppstå ved behov for et felles mål om å innovere for å redusere usikkerhet knyttet til ny teknologi, mangel på ressurser og for å bøte på intern tilkortkommenhet i prosessen med å utvikle ny teknologi. Det handler i stor grad om å dele kunnskap innad i nettverket for å skape suksess (Tseng, Lin, Pai & Tung, 2016, s. 1032).

I noen tilfeller bør man vurdere om mer formelle samarbeid er veien å gå. For noen bedrifter, særlig de små, er det mer aktuelt å kjøpe teknologi eller andre tjenester eksternt, eller eventuelt samarbeide med eksterne aktører for best å utnytte ressursene begge firmaer besitter (Dodgson et al., 2008, s. 273). Et eksempel på at to firmaer har kombinert sine komplementære ressurser, er IBM og Aviva som samarbeidet om et «pay as you drive»-konsept i trafikkforsikringsbransjen (Dodgson et al., 2008, s. 275). Aviva, et britisk forsikringsselskap, jobbet sammen med teknologene i IBM om å utvikle et elektronisk system for å måle plassering, fart og retning på over 5 000 private biler over en toårsperiode.



Informasjonen ble så brukt til å beregne premien basert på bruken. Kombinasjonen av bransjekunnskapen hos Aviva og teknologisk kompetanse hos IBM gjorde altså at de klarte å skape et nytt produkt som skilte seg ut og nådde ut til andre type brukere (Dodgson et al., 2008, s. 275). Det viktigste er uansett at man tar et valg og bestemmer seg for om man vil utvikle tjenester på egen hånd eller helt eller delvis sette ut eller kjøpe tjenester utenfor (Dodgson et al., 2008, s. 273).

## **2.7 Kreativitet og idéstyring**

Mangel på kreativitet er en vanlig hindring for innovasjon. Dette kan særlig oppstå i bedrifter som er rigide og som ikke er åpne for ulikheter og mangfold (Assink, 2006, s. 225). Det må oppfordres til kreativitet og nye ideer på alle nivåer i organisasjonen. Det fordrer ulik tenkning av hva som ennå ikke er prøvd ut eller forsøkt å iverksette. Tenkemåten kan være kunnskapsdrevet eller drevet av en visjon og hva man ønsker å oppnå (Lawson & Samson, 2001, s. 392). O'Connor (2008, s. 320) trekker frem at løst koblede systemer kan bidra til kreativitet og frihet til å utvikle noe nytt uten innblanding fra de som kan stoppe prosessen.

For å styrke organisasjonens evne til å innovere må det legges til rette for kreativitet (Prajogo & Ahmed, 2006, s. 502). Etter en gjennomgang av en rekke artikler om innovasjonskapasitet viser Iddris i sin artikkel til at kreativitet er avhengig av om ledelsen klarer å skape et miljø som fremmer kreativitet og om de stiller med nødvendige ressurser (Iddris, 2016, s. 251). Dette synet støttes også av Dodgson et al. (2008, s. 177) som viser til Margaret Bodens påstand om at alle mennesker har evne til kreativitet. De understreker videre at det er lederens oppgave å oppmuntre til kreativitet og styre denne.

Csikszentmihalyi (1997) har forsket på lykke og kreativitet. Han bemerker at kreative mennesker er ulike, men at de alle har en ting til felles; de elsker det de holder på med (Csikszentmihalyi, 1997, s. 8). Han mener at noen mennesker rett og slett får en lykkefølelse av å tilegne seg ny kunnskap. Basert på sine studier hevder Csikszentmihalyi at disse menneskene opplever «flyt». Han beskriver dette som en uanstrengt tilstand hvor man er ekstremt fokusert. For å oppnå flyt er det noen nøkkelementer som går igjen. Det bør være et klart mål eller en konkret problemstilling som skal løses (Csikszentmihalyi, 1997, s. 9).

Videre er det viktig med umiddelbar tilbakemelding på prestasjonen, enten ved at vi selv ser eller opplever at vi mestrer oppgaven eller at andre gir oss denne tilbakemeldingen. Det bør være balanse mellom evner og utfordringer. Er utfordringen for stor kan det føre til frustrasjon, og er utfordringen for liten kan det føre til kjedsomhet (Csikszentmihalyi, 1997, s. 10). I et forskningsprosjekt ved NTNU stilte forskerne spørsmål om flyt kan utvikle kreative prosesser i tverrfaglige team (Rønning, Fyhn & team, 2005, s. 14). Håkon Fyhn viser her til motivasjon som en viktig faktor for kreativitet. Her fremhever han tilhørighet og identitetsfølelse som en viktig faktor. Man strekker seg lengre om man føler et visst eierskap til prosessen (Rønning et al., 2005, s. 38).

Teresa Amabile har siden 80-tallet forsket på kreativitet og har utgitt en rekke artikler på området. Blant annet har hun studert sosialpsykologi opp imot kreativitet (Amabile & Pillemer, 2012). Studiene viser at motivasjon fremmer vår kreativitet, og at overvåking og kontroll fra omgivelsene legger en demper på kreativiteten. Utviklingsfremmende tilbakemeldinger fra for eksempel ledelsen syntes å ha en positiv effekt på motivasjon og kreativitet (Amabile & Pillemer, 2012, s. 11). Videre viser Amabile til forskning på harmoniserende lidenskap som pådriver for kreativitet. Dette beskrives som en lidenskap for det man gjør og som igjen fører til at aktiviteten blir en del av vår identitet. Dette er en sterk form for motivasjon og har påvirkning på kreativiteten (Amabile & Pillemer, 2012, s. 12). Amabile viser til forskning på gruppedynamikk og til at arbeid i team har en positiv effekt på individenes kreativitet og er således en sentral faktor når det kommer til sosialpsykologisk påvirkning av kreativitet (Amabile & Pillemer, 2012, s. 17).

Tjenestedesign kan bidra til mer kreativitet (Carlgren et al., 2014, s. 404). Metodikken åpner opp for bedre teamdynamikk ettersom den omfavner deling av ulike synspunkter. Forskerne fant ut at denne måten å jobbe på forandret de ansattes måte å tenke på og deres verdier. I stedet for et fokus på å unngå konflikter ved uenighet, skapte tjenestedesign en takhøyde for å komme med egne tanker og ideer. De ansatte turte å ta mer risiko, feiling ble ikke lengre sett på som et nederlag og rare ideer ble sett på som verdifullt (Carlgren et al., 2014, s. 414-415).

Idéstyring er av Iddris (2016, s. 251) plukket ut som et av hovedelementene for å fremme innovasjonskapasitet i en organisasjon. Björkdahl og Börjesson (2012) sine studier viser at en organisasjons evne til å gjøre om ideer til nye produkter eller tjenester er noe som i stor grad påvirker deres innovasjonskapasitet.

## **2.8 *Strukturer og systemer***

En fornuftig formell struktur på firmaet er viktig for å kunne lykkes med innovasjon. Å få bort silotenkning og å tillate kommunikasjon og samhandling på tvers i organisasjonen er et kjennetegn ved bedrifter som klarer å opprettholde gode leveranser samtidig som de klarer å inspirere til nye ideer (Lawson & Samson, 2001, s. 393). Ifølge O'Connor (2008, s. 321-322) kreves det ulike måter å jobbe på avhengig av om man skal drive med inkrementelle forbedringer eller «Major Innovation». Dersom man skal få til mer radikale nyvinninger, kreves det en separering av innovasjonsprosessen fra kjerneprosessen i virksomheten (Assink, 2006, s. 220; O'Connor, 2008, s. 322). Dette er også i tråd med O'Reilly og Tushman (2004, s. 75) sin teori om «the ambidextrous organization» som går ut på at kjernevirksomheten skilles fra den utforskende virksomheten, slik at man kan ha ulike prosesser, strukturer og kulturer, men som samtidig er koblet sammen på en fornuftig måte. O'Connor (2008) fremhever videre at hele innovasjonssystemet bør være identifiserbart og at alle elementene er gjensidig avhengige av hverandre. Et helhetlig system er essensielt for å lykkes med «Major Innovation» (O'Connor, 2008, s. 326-327).

Det er også viktig å være klar over at massiv byråkratisering med en stor grad av regelstyring og rutiner som er vanlig i større bedrifter, kan være en hemmende faktor for å være innovative (Assink, 2006, s. 221). Strukturell treghet er et fenomen som har to sider. På den ene siden er det et kjennetegn på en solid og pålitelig bedrift, mens baksiden er at det kan medføre at man setter seg fast i sporene sine og dermed ikke klarer å respondere på endringer i omgivelsene (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 917).

Belønningssystemer er et viktig redskap for å motivere og inspirere til ønsket atferd. Suksessfulle firmaer kombinerer systematisering av nye forslag og ideer med anerkjennelse og bonus i form av penger. Et belønningssystem må imidlertid brukes med forsiktighet for å

stimulere til riktig oppførsel fra de ansatte (Lawson & Samson, 2001, s. 393). For å få til «Major Innovation» bør man vurdere andre belønningssystemer enn man har i kjernevirksomheten (O'Connor, 2008, s. 325).

Å sette langsiktige og hårete mål kan bidra til en drivkraft for innovasjon som gjennomsyrrer hele organisasjonen (Lawson & Samson, 2001, s. 393). Et eksempel på en bedrift som har jobbet spesifikt med det, er Evonik Industries, et multinasjonalt selskap som driver med kjemikalier. De har hatt et særskilt fokus på innovasjon og har en målsetning om at 16 % av salget skal være av produkter og applikasjoner som har blitt utviklet de siste fem årene (Baker, 2017, s. 8A). I 2012 diskuterte 120-130 ledere prioriteringer og hva de skulle satse på. Resultatet av dette var en visjon og utvikling av spesifikke mål som selskapet skulle jobbe for de neste fem til ti årene. De jobbet også med å skape en innovasjonskultur og hva som skulle til for å nå målene. I 2015 gjentok de øvelsen for å se hva de hadde klart så langt og for igjen å få innovasjon øverst på agendaen (Baker, 2017, s. 8A).

## **2.9 Kultur og arbeidsmiljø**

Kulturen og arbeidsmiljøet i et firma er også viktig for innovasjonskapasiteten. Å tolerere tvetydighet i form av å ta risiko, men ikke unødvendige, kjennetegner innovative firmaer. Videre er man åpne for å lære av sine feil og prøver ikke å skjule dem (Lawson & Samson, 2001, s. 394). En ideell kultur for «Major Innovation» verdsetter det som en viktig del av firmaets oppgaver, ivaretar firmaets fremtid og forstår de iboende risikoene (O'Connor, 2008, s. 325).

En innovasjonskultur kan beskrives som organisasjonens holdning til oppdagelse og implementering av innovativ tankegang og aktiviteter (Björkdahl & Börjesson, 2012; Iddris, 2016, s. 249). I en studie gjennomført av Çakar og Ertürk (2010) kommer det frem at organisasjonskulturen kan ha en positiv effekt på innovasjonskapasiteten gjennom myndiggjøring av de ansatte. En kultur som har elementer av myndiggjøring av ansatte, en åpen kommunikasjon samt åpenhet for forandring kan bidra til økt innovasjonskapasitet (Çakar & Ertürk, 2010, s. 359). Lee & Edmondson (2017, s. 40) påpeker i sine studier av selvstyrende organisasjoner at mindre hierarkiske organisasjoner er mer fleksible, mottakelige

og innovative. Forskning på selvstyrende organisasjoner viser at myndiggjøring av og oppmuntring til deltagelse hos de ansatte bidrar til å øke de ansattes følelse av kontroll, motivasjon, jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Lee & Edmondson, 2017, s. 42).

Ved å investere i folkene som jobber i bedriften kan man få en åpen kultur som innbyr til innovasjon. Ansettes de beste og de får myndighet og ansvar skaper man et bærekraftig miljø som stimulerer dem til å yte sitt beste (Lawson & Samson, 2001, s. 394). For stor grad av kontroll av sine medarbeidere kan bidra til å hemme innovasjonskraften (Assink, 2006, s. 224). Myndiggjøring av de ansatte ble også sett på som positivt av medarbeidere som har fått delta i prosesser som bruker tjenestedesign som metode. Arbeidet ble sett på som meningsfylt og morsomt (Carlgren et al., 2014, s. 412). I arbeidet med å få til en ny tenkemåte i organisasjonen er høy grad av involvering av de ansatte et viktig redskap. Dette erfarte de hos Volvo Cars. Selv om det opprinnelige teamet var lite, var det veldig mange ansatte som på en eller annen måte var involvert i prosjektet (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 180).

En viktig faktor i et arbeidsmiljø som får til innovasjon, er at man får tilstrekkelig med tid til å drive på med det. Man må ha tid, midler, fasiliteter og kreative omgivelser (Lawson & Samson, 2001, s. 394). For å få til «Major Innovation» hevder O'Connor (2008, s. 319) at det kreves en separat og identifiserbar gruppe som har ansvaret, men som likevel har en kobling til kjernevirksomheten. Dette støttes også av Tushman og Euchner (2015, s. 18) som fremhever viktigheten av at ledelsen legger til rette for ulike kulturer i den tosidige organisasjonen. Mens utnyttetekulturen kjennetegnes av ikke å gjøre feil, disiplin og effektive prosesser, er utforskerkulturen helt annerledes. Her må man åpne for risikabel eksperimentering, være villig til å gjøre mange feil, for så å lære av dem samt være endringsvillig og klar for store endringer. De to subkulturene må også holdes sammen av et sett med overordnede kjerneverdier som gjelder på tvers (Tushman & Euchner, 2015, s. 18).

Kommunikasjon bidrar til informasjonsdeling på tvers og med eksterne, som igjen bidrar til at man kan bygge videre på ideer og skape god læring i organisasjonen (Lawson & Samson, 2001, s. 395). Ønsket måloppnåelse for en innovasjonsprosess bør kommuniseres ut til hele organisasjonen slik at alle får et forhold til den i sin hverdag (O'Connor, 2008, s. 321). I

Volvo Cars-prosjektet satte de av tid til å kommunisere ut prosjektets ideer til alle nivåer i organisasjonen og de forsøkte å skape et felles språk som igjen bidro til en felles mental modell (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 180).

### **2.10 Teknologistyring**

Teknologistyring er avgjørende for å lykkes. Teknologistrategien må kobles med innovasjonsstrategien og den øvrige strategien. Det er viktig med gode fremtidige prognoser for å ta riktige beslutninger angående ny teknologi, identifisere trusler og gripe muligheter (Lawson & Samson, 2001, s. 395). En barriere for mange er at de låser seg i det sporet som har fungert bra frem til nå, men så henger de ikke med på utviklingen. Eksisterende gode produkter, design eller teknologier kan føre til mindre villighet til å ta risiko for å finne på nye ting og medføre at man blir fanget av sin egen suksess (Assink, 2006, s. 220).

En måte å få bedre teknologistyring på, er å sørge for et godt styresett av hele porteføljen for eksempel ved å identifisere de ulike teknologiplattformene (O'Connor, 2008, s. 324). For å oppfylle ett av hovedmålene i Volvo Cars-prosjektet var en av oppgavene å definere veivalg for teknologi. De ønsket å delta i studier som skulle utforske alternativt energiforbruk og fremtidig forsyning for å kunne posisjonere seg og velge ny teknologi basert på dette (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 177).

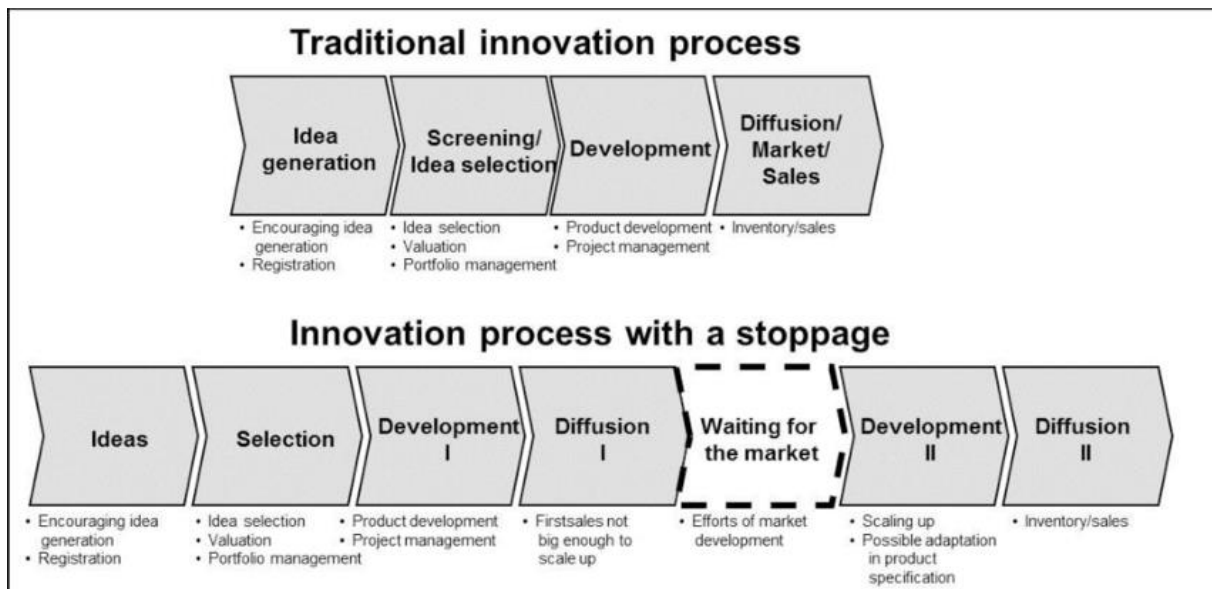
### **2.11 Prosesser**

Et veldig vanlig mål for innovasjon er prosesser. Prosesser er aktiviteter satt i et system som gjerne følger en horisontal linje gjennom organisasjonen. Det er mye å hente på forbedring av prosesser gjennom å identifisere flaskehalsen og fjerne sløsing (Francis & Bessant, 2005, s. 174). Feil styring av innovasjonsprosessen er en vanlig hindring for suksess, spesielt i store firmaer (Assink, 2006, s. 226). Organisatorisk læring er bra for å få til en effektiv prosess, men det kan også medføre en større rigiditet og mindre villighet til å utforske nye måter å gjøre ting på siden prosessen man har fungerer såpass godt (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 917). Læringsorienterte og utforskende prosesser er ifølge O'Connor (2008, s. 322) en viktig del av innovasjonskapasiteten. Da blir variasjon viktig. Kunnskap og ekspertise

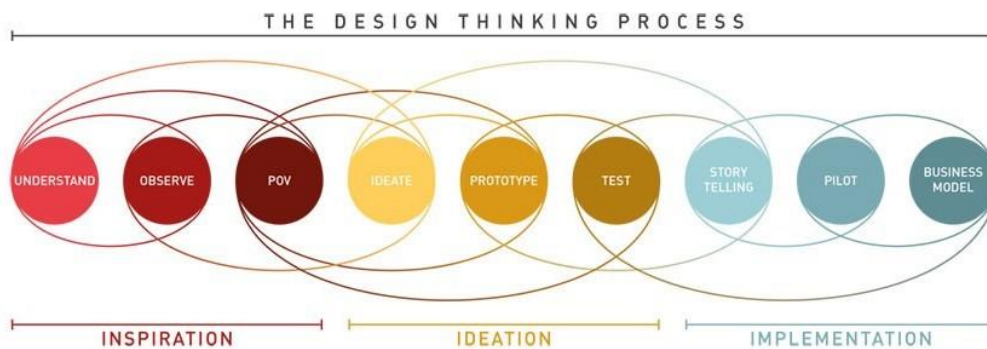
innhentes fra flere steder, man eksperimenterer med ny teknologi og lager hypoteser som man tester ut (O'Connor, 2008, s. 322).

Tjenstedesign kan være en god metode for å håndtere vanskelige og komplekse problemer, ettersom man får en bedre forståelse av problemet og ikke hopper for raskt på en løsning. Prosessen er ikke-lineær og skjer gjennom iterative runddanser hvor man utvikler ideer basert på innsikt, lager prototyper og tester på brukerne (Carlgren et al., 2014, s. 406). Metoden kan også bidra til en mer effektiv innovasjonsprosess ettersom man får raske tilbakemeldinger fra kunden og kan drive på med utstrakt prøving og feiling. Det gjør også at man raskere kan eliminere ideer som ikke fungerer i praksis. Prosessen er dynamisk, men likevel strukturert og gir rom for kreativitet og læring (Carlgren et al., 2014, s. 413-414).

Nedenfor vises til to figurer for å illustrere en tradisjonell lineær prosess og en design thinking-prosess. Figur 1 har vi hentet fra et Google-søk på «linear innovation process» (ResearchGate, 2015). Figur 2 har vi hentet fra et Google-søk på «design thinking process» (Foundation, u.å.).



Figur 1: lineær prosess (figur funnet ved Google-søk på «linear innovation process»). Figuren viser at prosessen skjer i bestemte steg i en bestemt rekkefølge.



Figur 2: design thinking prosess (figur funnet ved Google-søk på design thinking process). Her ser vi at prosessen ikke er lineær, men at man hopper litt frem og tilbake ettersom man tester og prototyper.

### 2.12 Ledelsens betydning for innovasjon

Ifølge litteraturen spiller lederskap en viktig rolle når det kommer til å støtte og legge til rette for innovasjon (Lawson & Samson, referert i Iddris, 2016, s. 250). O'Connor, Paulson og DeMartino (2008, s. 14-17) viser at et klart strategisk mandat fra organisasjonens ledelse til et team i bedriften som jobbet konsentrert og fokusert med radikal innovasjon førte til et positivt resultat. Kreativitet og idéstyring påvirkes av lederskap. En studie fra Prajogo og Ahmed (2006) viser at et sterkt lederskap har stor innvirkning på organisasjonens innovasjonsfokus. På bakgrunn av at lederskap påvirker organisasjonens strukturer har lederskap en positiv effekt på innovasjonskapasiteten (Iddris, 2016, s. 250). Flere firmaer undersøkt av Samson og Gloet (2014) hadde positiv effekt på innovasjonskapasitet gjennom sterkt lederskap og rollemodellering. Dersom ledelsen skaper en struktur som legger til rette for koordinering av de ansatte, ansattes deltakelse, lav terskel for idédeling og motivasjon i organisasjonen kan dette i stor grad bidra til økt innovasjonskapasitet (Samson & Gloet, 2014).

Börjesson og Elmquist (2011) oppsummerer også hvordan Volvo lyktes med å overføre kunnskap internt gjennom bred involvering, de samarbeidet hyppig med eksterne og ledelsen oppmuntret til læring og eksperimentering samt kommuniserte ideer ut i organisasjonen og skapte et felles språk. Det er mulig å styre prosessen med å utvikle innovasjonskapasitet, og den kan designes og guides for å maksimere muligheter for læring og for å øke kompetansebasen (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 173).



Et viktig funn i Volvo-prosjektet var også at ledelse er en viktig, men ofte forsømt kapasitet. Dette manglet ettersom det ikke forelå en klar strategi. Videre skortet det på toppledelsens evne til å anerkjenne behovet for å bygge nye kapasiteter. Med et mål om å fornye måten firmaet jobbet på, var det også et behov for en tettere kobling til strategien (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 181). Dette støttes også av O'Connor (2008, s. 321) som fremhever at det skal være en tett kobling mellom målene og strategien. Börjesson og Elmquist (2011, s. 181) fant altså et klart behov for ledelse for å anerkjenne behovene for endring, for å sørge for at man iverksetter handlinger og få medarbeiderne med på det som skal skje fremover.

Et annet eksempel i denne sammenheng er da Telenor ville innføre Service Design (SD), en form for serviceinnovasjon som i stor grad bygger på tjenstedesign (Kurtmollaiev, Fjuk, Pedersen, Clatworthy & Kvale, 2018, s. 59). De opplevde at prosessen tok lang tid ettersom det kreves en endring i hele organisasjonen, inkludert en endring i tankegang og rutiner. Ledelsen kan få til dette ved å implementere et nytt språk som passer med SD, endre KPI'ene slik at de er i tråd med hva man ønsker å oppnå gjennom implementering av SD samt gi rom for stor grad av eksperimentering (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 71).

Lederskap i nyere tid krever et fokus på strategi, læring, kunnskap og tillit (Dodgson et al., 2008, s. 42). Mintzberg (referert i Dodgson et al., 2008, s. 43) viser til at strategi under gamle dagers lederskap besto av utvikling av planer og slavisk implementering av disse. I nåtidens lederskap ligger verdien i selve prosessen med å utvikle strategien på en slik måte at alle interessenter er med på vurderingen, forståelsen og definisjonen av selskapets kompetanser (Dodgson et al., 2008, s. 43).

Kunnskap er også viktig for konkurransemulighetene til et selskap. Det stilles krav til ledelse av kunnskapsorienterte aktiviteter som felles problemløsning, eksperimentering, prototyping, importering og absorbering av teknologisk- og markedsrettet informasjon samt implementering og integrering av ny teknologisk prosess og verktøy (Dodgson et al., 2008, s. 44). For å fremme innovasjon er det nødvendig at lederen har kunnskap om innovasjon generelt, de forskjellige typene og stegene ved innovasjon, prosesser, kilder samt utfall av innovasjon (Dodgson et al., 2008, s. 92).

### **2.13 Oppsummering**

Gjennomgangen over viser at det er mange elementer som inngår i begrepet innovasjonskapasitet. Vår gjennomgang er heller ikke uttømmende. Det hevdes av Iddris at det finnes over 200 faktorer som påvirker innovasjonskapasiteten (Iddris, 2016, s. 246). Lawson og Samson (2001) sin konseptuelle artikkel samler litteratur fra flere områder og presenterer sin modell basert på dette. Ettersom denne artikkelen har blitt henvist til av mange andre som har forsket på innovasjonskapasitet og i tillegg har en god fremstilling av elementene som henger sammen, valgte vi også å ta utgangspunkt i de syv elementene som presenteres i tillegg til noen flere faktorer som kommer frem i øvrig litteratur. Lawson og Samson (2001, s. 396) oppfordrer også til videre forskning gjennom ulike metoder, for eksempel casestudier eller spørreundersøkelser.

Tidligere forskning på innovasjonskapasitet har ifølge Börjesson og Elmquist (2011, s. 172) vært mest konseptuell og de hevder at det ikke finnes mye publisert forskning om konsekvensene for firmaer med dynamiske kapasiteter. De viser imidlertid til O'Connor (2008) som et unntak her ettersom denne studien gir praktisk innsikt i hvordan firmaer kan utvikle kapasitetene. Djoumessi et al. (2019, s. 1) mener også at det er vanskelig å finne empiriske studier som søker å ta oppfordringen til Lawson og Samson (2001) om å utforske deres konsept.

Vi har ikke klart å finne artikler som viser at noen har forsket på innovasjonskapasitet i advokatbransjen i Norge. Vi ser et behov for flere empiriske studier generelt, og spesielt i advokatbransjen.

### 3 Metode

#### 3.1 Oversikt over kvalitative og kvantitative metoder<sup>5</sup>

For å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten man studerer brukes metode som virkemiddel (Brinkmann & Kvale, 2015). Metodelære deles først og fremst inn i kategoriene kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 35). Ved bruk av kvantitativ metode går man bredt ut for å kartlegge utbredelse. En vanlig måte å gå frem på er spørreundersøkelser hvor man kan telle opp fenomener. Ved kvalitativ forskning ser man på et mindre utvalg, men går mer i dybden. I stedet for å sende ut et spørreskjema til en mengde respondenter, samles det inn mer detaljert informasjon fra et begrenset antall respondenter. På denne måten kan man avdekke kvaliteten eller spesielle kjennetegn ved fenomenet man studerer (Johannessen et al., 2011, s. 36). Kvantitative metoder handler om innsamling av talldata, mens kvalitative metoder handler om innsamling av data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011, s. 103).

Når man samler inn data ved hjelp av spørreundersøkelse, er det viktig at spørreskjemaet utformes slik at det kan gi svar på problemstillingene (Johannessen et al., 2011, s. 278). Det er forskjellige måter å strukturere det på. Man kan ha oppgitte svaralternativer som respondentene kan velge mellom. Dette kalles prekodet eller prestrukturert (Johannessen et al., 2011, s. 279). I tillegg kan man ha åpne spørsmål eller en kombinasjon av svaralternativer og åpne spørsmål. Sistnevnte kalles semistrukturerte spørreskjemaer (Johannessen et al., 2011, s. 279). Det kan være vanskelig å generalisere dersom man kun har åpne spørsmål, men dette kan være en fordel om det man skal undersøke er lite kjent fra før. Uansett er det viktig at spørsmålene er formulert på en forståelig måte og at alle respondentene har samme forståelse av det de blir spurt om (Johannessen et al., 2011, s. 279-280).

Eksperiment kan også være en kvantitativ tilnærming. Johannessen et al. (2011, s. 359) definerer det slik:

Eksperiment er en samlebetegnelse på forskningsopplegg som har til hensikt å teste hypoteser om årsakssammenhenger mellom fenomener. Det som kjennetegner

---

<sup>5</sup> I henhold til "Veiledning til masteroppgaven" punkt 6.1.6 inntas det en gjennomgang av kvalitative og kvantitative metoder.

eksperimentet, er at noen forskningsenheter utsettes (eksponeres) for en bestemt type påvirkning, og at en forsøker å måle om denne påvirkningen har en bestemt effekt.

Randomisering betyr at personene som skal delta i eksperimentet blir tilfeldig fordelt i enten gruppen som skal bli utsatt for eksperimentet eller en kontrollgruppe. Dersom denne gruppefordelingen ikke er randomisert, kalles det for et kvasieksperiment (Johannessen et al., 2011, s. 360-361).

En form for kvalitativ metode er observasjon, som kan benyttes for å forstå mer komplekse ting (Johannessen et al., 2011, s. 121). Den mest brukte kvalitative metoden er intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 143). Dersom man ønsker å finne ut mer om menneskers erfaringer og oppfatninger om et fenomen, er intervju en egnet form. Videre kan noen fenomener være såpass komplekse at det ikke er mulig å avdekke all informasjon man er ute etter ved hjelp av for eksempel spørreskjema (Johannessen et al., 2011, s. 144-145). Også for intervjuer finnes det ulike grader av struktur, fra ustrukturerte intervjuer med bare åpne spørsmål og tilpassing av situasjonen, til strukturerte intervjuer med spørsmål og svaralternativer. Mellomtingen kalles et semistrukturert intervju (Johannessen et al., 2011, s. 145).

Ved kvantitativ metode generaliserer man mot populasjon, mens man ved kvalitativ metode generaliserer analytisk og opp imot teori. Generalisering er for eksempel en påstand om at det som gjelder på et sted, også vil gjelde på et annet sted (Payne & Williams, 2005, s. 296). Nadim (2015, s. 130) viser til at både kvantitative og kvalitative forskere generaliserer, men at det ved kvalitativ forskning synes å være lite refleksjon rundt grunnlaget for generaliseringen. Ved kvantitativ forskning består respondentene av et strengt tilfeldig utvalgt sannsynlighetsutvalg. På denne måten kan man konkludere med at gruppen respondenter er representativt for populasjonen. Ved kvalitativ metode følger man gjerne ikke slike strenge regler for utvelgelse ettersom man her forsker på noen få caser. Det er ikke dermed sagt at

kvalitativ forskning ikke kan generaliseres. Imidlertid strides de lærde om dette i metodelitteraturen<sup>6</sup> (Nadim, 2015, s. 131).

Man kan om ønskelig kombinere kvantitativ og kvalitativ metode. Dette kalles metodetriangulering (Johannessen et al., 2011, s. 421). Dette beskrives som

å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de to andre toppunktene i trekanten, og i samfunnsvitenskapen betyr det å se et fenomen fra flere perspektiver, det vil si ved hjelp av forskjellige metoder, for å samle inn og analysere data (Johannessen et al., 2011, s. 421).

Når man skal ta stilling til valg av metode er problemstilling svært sentral. Dersom man skal foreta en undersøkelse av hva befolkningen har tenkt til å stemme ved neste Stortingsvalg, vil kvantitativ metode være valget. Dette da en slik undersøkelse vil kreve et representativt utvalg. Ressurser som tid og penger er også avgjørende for valget av metode. Det kan være både tidkrevende og kostbart å innhente et stort tallgrunnlag basert på undersøkelser av en stor andel av befolkningen (Johannessen et al., 2011, s. 103).

Uavhengig av om man velger kvantitativ eller kvalitativ metode, vil prosessen bestå av fire ulike faser. Johannessen et al. (2011, s. 35) deler disse inn i forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

### **3.2 Valg av metode**

Vi vurderte hvorvidt vi skulle gå for en metodetriangulering hvor fenomenet studeres med både kvalitativ og kvantitativ metode. Imidlertid måtte vi innse at en kvantitativ studie av en større andel av advokatbransjen hadde vært uoverkommelig grunnet for lite tid og omfang. Vi har også konkludert med at vårt fenomen egner seg best for en kvalitativ metode med dybdeintervjuer. Metoden vi har valgt kalles fenomenologi. Det innebærer at vi har forsøkt å

---

<sup>6</sup> Debatten rundt generalisering innen kvalitativ forskning kan ifølge Nadim (2015, s. 132) deles inn i tre kategorier: «1. Generalisering er ikke mulig eller ønskelig. 2. Generalisering i kvalitativ forskning er mulig, men er av en annen type enn i kvantitativ forskning. 3. Kvalitativ forskning kan produsere den samme typen generalisering som kvantitativ forskning».

finne ut av og presentere menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen, nemlig innovasjonskapasitet (Johannessen et al., 2011, s. 86). En fenomenologisk studie kjennetegnes av en forberedende fase, datainnsamling og deretter analyse og rapportering (Johannessen et al., 2011, s. 86-87). I den forberedende fasen har vi forsøkt å forstå teorien bak innovasjonskapasitet og formulert en problemstilling med forskningsspørsmål basert på allerede eksisterende teori om fenomenet. Vi har altså brukt en deduktiv metode hvor vi startet med å finne det teoretiske konseptet vi ville utforske (Johannessen et al., 2011, s. 55). Først ville vi skrive om innovasjonsledelse, men fant ut at dette ble for stort et tema å skrive om. Vi har deretter koblet det teoretiske konseptet til en bransje hvor fenomenet er lite studert, men hvor det etter vår oppfatning er aktuelt og interessant å undersøke dette nærmere ettersom vi antar at innovasjonskapasitet kan ha stor betydning for advokatfirmaenes fremtid. Teorien og forforståelsen som vi har fått gjennom litteraturstudier har hatt innvirkning på datainnsamlingsteknikken og vår analyse.

### ***3.3 Datainnsamlingsteknikk***

Vi valgte en tverrsnittsundersøkelse i form av semistrukturerte intervjuer med en mer åpen dialog og åpne spørsmål. På denne måten håper vi å ha sikret oss bedre informasjon og høyere kvalitet på svarene, selv om det ble fra et mindre utvalg. Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale og kunnskap skapes i interaksjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 4). Ved å foreta intervjuer har vi kunnet gå i dybden på problemstillingen. Det å gå i dybden beskrives av Wengraf (2001, s. 6) som å få en dyp forståelse av hvor lite du vet om temaet. Etter å ha gjennomført en rekke dybdeintervjuer er vår erfaring at dette har gitt oss god innsikt og informasjon om temaet samt en dypere forståelse av hvordan det står til med innovasjonskapasiteten i advokatbransjen.

Bakgrunnen for at vi valgte semistrukturerte intervjuer er fordi vi ønsket å ta utgangspunkt i en intervjuguide med spørsmål knyttet til de ulike elementene i innovasjonskapasitet, samtidig som vi ville åpne for innspill som vi ikke hadde tenkt på (Johannessen et al., 2011, s. 145-147). Semistrukturerte dybdeintervjuer må være velfunderte. Dette er bakgrunnen for at vi på forhånd hadde utarbeidet relevante spørsmål forankret i vår teorigjennomgang. Det er en balansegang ved utformingen av spørsmålene, da spørsmålene ikke må være så ledende at svarene allerede er gitt (Wengraf, 2001, s. 5). Underveis i intervjuene har vi måttet ta mange

beslutninger på stedet – skal man følge opp ting som blir sagt i intervjuet eller skal man holde seg til intervjuguiden? I mange situasjoner valgte vi å følge opp ting som ble sagt for å få en dypere innsikt i bedriften. For å kunne ta riktige beslutninger underveis, kreves det gode forberedelser og kompetanse hos de som intervjuer (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 126). Dette støttes også av Wengraf (2001, s. 5) hvor det fremkommer at et semistrukturert intervju stiller krav til omfattende forberedelser før intervjuet, mer disiplin og kreativitet under intervjuet og mer tid til analyse og refleksjon i etterkant. En god oversikt over teorien har her vært nyttig for å kunne skille relevant informasjon fra mindre relevante opplysninger. Likevel har det vært viktig for oss å la respondenten få tid til å svare utfyllende da dette gjerne bidrar til at vedkommende får tid til refleksjon. Imidlertid har det variert hvor god tid respondenten har hatt tilgjengelig for våre undersøkelser, og det har vært en kvalitetsforskjell mellom ansikt-til-ansiktsintervju kontra fjernintervju. Vi opplevde at vi fikk mer ut av ansikt-til-ansiktsintervju ettersom vi her kom nærmere på intervjuobjektet og det var lettere å lese vedkommende. Her må det sies at vi i ett av fjernintervjuene opplevde tekniske problemer som gjorde at vi fikk knappere tid. Det gikk ut over intervjuopplevelsen og gjorde antageligvis at informanten ikke følte at det var tid til å utbrodere på alle spørsmålene.

I forbindelse med intervjuene har vi sikret oss informert samtykke fra intervjuobjektene. Vi ønsket å sikre oss i tilfelle vi ikke skulle anonymisere intervjuobjekter og det ble stilt særskilte krav til dette ved samtykket, i og med at enkeltpersoner kan identifiseres (Johannessen et al., 2011, s. 100). For å sikre oss at samtykket er gyldig, ble det understreket at det er frivillig å delta og det ble informert om konsekvensene av det og hva deltakelse i forskningsprosjektet vil bety i praksis. Våre intervjuobjekter er profesjonelle aktører som det må forutsettes er godt kjente med personopplysningsloven, men vi har likevel sikret oss et gyldig og skriftlig samtykke. Vi har også fått godkjenning av NSD. Selv om vi har fått samtykke, har vi valgt å anonymisere bedriftene da det etter vår mening ikke vil få noen konsekvenser for innholdets kvalitet. Det er likevel en mulighet for at selskapene vil kunne gjenkjennes, ettersom det er en liten og gjennomslukt bransje.

Som en del av forberedelsene har vi gjort refleksjoner over hvordan de ulike intervjuobjektene presenterer seg selv, blant annet om de fremstår veldig formelle. Det er en fordel om man tilpasser seg intervjuobjektet for å skape minst mulig avstand, og i denne

forbindelse har det vært et fortrinn for oss at vi har valgt å forske på egen bransje. Vi snakker samme stammespråk som våre intervjuobjekter, vi har vært igjennom det samme studiet og har mange felles erfaringer med våre respondenter. Dette er mest sannsynlig en medvirkende faktor til at vi raskt følte oss hjemme hos våre intervjuobjekter og at de slapp å bruke lang tid på å forklare bransjebegreper og fenomener. Vi vurderte i forkant om vi skulle gjennomføre en treningsøkt på et intervju med noen vi kjenner for å sørge for at vi ikke fremsto som usikre som følge av lite intervjutrening. Dette da vi ønsket å unngå en negativ innvirkning på informantene, den såkalte intervju-effekten (Johannessen et al., 2011, s. 151). Dette fikk vi dessverre ikke tid til og vi klarte oss godt uten. Intervju av klienter og vitneutspørring er en naturlig del av vår hverdag som advokater og er en erfaring vi tok med oss inn i intervjuprosessen.

Ved innledningen av intervjuet brukte vi litt tid til å presentere oss selv og hva oppgaven vår omhandler. Videre har vi i tillegg til den skriftlige anmodningen bedt om bekreftelse på at de samtykker til at vi kan bruke informasjonen i oppgaven og at bedriftens navn kan bli identifisert. Ved oppstart av intervjuet har vi orientert om at informanten kan avbryte dersom de ikke vil fortsette lenger samt gitt dem beskjed om at intervjuet ville vare i cirka en time. Før vi satte i gang med våre spørsmål avklarte vi med informantene om det var greit at vi tok lydopptak av intervjuene (Johannessen et al., 2011, s. 149). Det var viktig for oss å passe på at vi var tydelige på hva slags informasjon vi var ute etter (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 154). For at intervjuobjektene skulle forstå hva vi jaktet på, ga vi innledningsvis en kort redegjørelse for oppgavens problemstilling og hva vi skulle forske på (Johannessen et al., 2011, s. 149). Dette ble selvsagt også presentert i e-postutvekslingen som fant sted under rekrutteringen av dem som intervjuobjekter, men vi fant det nyttig å gjenta dette innledningsvis i våre intervjuer. På denne måten fikk informantene vite hva det betyr for vår forskning at de stilte opp. Flere var også interessert i en tilbakemelding i etterkant på resultatene av vår studie.

For å skape en god start valgte vi en teknikk hvor vi innledningsvis stilte noen helt enkle faktaspørsmål som krevde enkle svar, for eksempel spørsmål vedrørende informantens rolle i firmaet, hvor lenge vedkommende har jobbet der og hvilken bakgrunn han/hun har fra før (Johannessen et al., 2011, s. 149). Vi har tatt dette inn i intervjuguiden nedenfor. Det er viktig



å skape en god kontakt i intervjusituasjonen slik at intervjuobjektene opplever at de kan snakke fritt og dele sine erfaringer med oss. For å skape denne kontakten, har vi vært opptatt av å lytte oppmerksomt, vi har vist interesse og forståelse samt respekt for det informantene har sagt til oss (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 154). Dette støttes av Wengraf (2001, s. 32) hvor det også fremheves at empati sammen med gode lytteevner og oppmerksomhet kan ha avgjørende betydning for om man får ut den nødvendige informasjonen. Selv om intervjuobjektene er profesjonelle aktører som ikke skal utlevere noe personlig om seg selv, så har det vært viktig for oss å passe på disse forholdene for å sikre en god kontakt innledningsvis. I tillegg til de innledende faktaspørsmålene har vi som nevnt ovenfor, dratt nytte av vår rolle som advokater for å skape en felles plattform som vi opplever har bidratt til at de har snakket friere om ting som vi har hatt en naturlig forståelse av. I tilfeller hvor det har vært naturlig, har vi delt litt om oss selv for å skape en bedre dialog.

Etter at vi hadde stilt enkle spørsmål om informantens bakgrunn, gikk vi over til noen introduksjonsspørsmål for å kartlegge hvilke erfaringer informantene hadde med temaet fra før av, jf. intervjuguiden nedenfor (Johannessen et al., 2011, s. 149). Etter dette fant vi ut at det var mest hensiktsmessig at vi redegjorde for vår forståelse av begrepet innovasjonskapasitet. Vi tok da utgangspunkt i definisjonen vi har lagt til grunn innledningsvis og presenterte denne. Som det fremgår av intervjuguiden nedenfor, valgte vi et overgangsspørsmål i form av et åpent spørsmål om hva de mente om firmaets innovasjonskapasitet før vi gikk over til de mer spesifikke nøkkelspørsmålene (Johannessen et al., 2011, s. 149). Vi tror at det har vært nyttig at de selv har redegjort for sin oppfatning først for å se om de har et bevisst forhold til bedriftens innovasjonskapasitet. Dette da det som nevnt ovenfor er en fare for at spørsmålene kan bli for ledende og man ikke oppnår de spontane og upåvirkede svarene.

Vår intervjuguide er inspirert av KS' undersøkelse<sup>7</sup> om deres såkalte innovasjonsbarometer i kommunene (Kommunenenes sentralforbund, 2018). Vi har i tillegg fylt på med flere spørsmål som vi har hentet fra forskningsspørsmålene og teoridelen. Som nevnt over, valgte vi å starte

---

<sup>7</sup> Norges første Innovasjonsbarometer for kommunal sektor ble lansert av KS i 2018. KS informerer på sine nettsider om at resultatene bidro til å drepe myter om en traust kommunesektor, og at resultatene viste stor endringsvilje og evne i kommuner og fylkeskommuner. Vi så paralleller til vår oppgave og valgte derfor å se nærmere på det arbeidet som ble gjort av KS.

med noen introduksjonsspørsmål knyttet til innovasjon generelt og deretter et overgangsspørsmål om innovasjonskapasitet etter å ha presentert definisjonen. Etter dette gikk vi over til de mer spesifikke nøkkelspørsmålene som vi hentet fra teorien. Vi opplevde at alle våre informanter hadde et bevisst og engasjert forhold til innovasjonskapasitet, og at de hadde mye å si om dette temaet. Av den grunn var det flere av spørsmålene som uten spørsmålstilling ble besvart uten oppfordring. Vi valgte likevel å lese opp alle spørsmål fra vår guide og presiserte heller at dette var besvart med en oppsummering av vår forståelse av deres budskap. På denne måten ble det gitt anledning til å supplere svaret på våre nøkkelspørsmål.

Underveis i intervjuene har vi vært oppmerksom og lyttet etter det som vi bør stille oppfølgingsspørsmål om. Vi har hatt en fordel av å være to sammen, da vi har kunnet utfylle hverandre på dette området. Vi har kunnet bytte på å være den som har ansvaret for å stille oppfølgingsspørsmål, slik at den andre kan fokusere på å lytte og for eksempel vise at man ønsker at informantene skal fortsette å fortelle mer om et spesielt tema som virker interessant (Johannessen et al., 2011, s. 152). For å sikre oss mest mulig utfyllende svar og at vi ikke skulle gå glipp av viktig informasjon, har vi vært bevisste på ikke å avbryte intervjuobjektet (Johannessen et al., 2011, s. 153). Dette har krevd disiplin og en høy grad av fokus da det er lett å la seg rive med når temaet engasjerer. Vi valgte å ta notater underveis for å lette transkribering i etterkant. Dette ser vi var smart og bidro både til en bedre dynamikk i intervjusituasjonen da det for det meste ble en en-til-en samtale og en enklere oppgave under transkribering av intervjuene.

Intervjuguiden ble til på bakgrunn av momentene over og teorien vi har gjennomgått. Hele intervjuguiden finnes i vedlegg 1. Vi viser også til tabellen under hvor vi har laget en oversikt over hvor vi har funnet inspirasjon til spørsmålene i intervjuguiden.

<b>Tema i intervjuguiden</b>	<b>Teori</b>
Innledende spørsmål	(Johannessen et al., 2011)
Selskapsstruktur/ledelse	(Börjesson & Elmquist, 2011; Iddris, 2016; Kurtmollaiev et al., 2018)

Strategi/visjon	(Akman & Yilmaz, 2008; Börjesson & Elmquist, 2011; Francis & Bessant, 2005; Iddris, 2016; Kommunenes sentralforbund, 2018; Lawson & Samson, 2001; O'Connor, 2008)
Ressurser	(Börjesson & Elmquist, 2011; Kommunenes sentralforbund, 2018; Lawson & Samson, 2001; O'Connor, 2008)
Prosesser	(Assink, 2006; Carlgren et al., 2014; Francis & Bessant, 2005; O'Connor, 2008; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007)
Tankesett/kultur/miljø	(Carlgren et al., 2014; Iddris, 2016; Kommunenes sentralforbund, 2018; Lawson & Samson, 2001; O'Connor, 2008)
Nettverk/samarbeid med eksterne	(Börjesson & Elmquist, 2011; Kommunenes sentralforbund, 2018; Lawson & Samson, 2001; O'Connor, 2008; Tseng et al., 2016)
Effekter/resultater av tiltak	(Saunila et al., 2012)
Avsluttende spørsmål	(Johannessen et al., 2011)

Da vi nærmet oss en avslutning av intervjuet ga vi informanten et hint om at det kun var et par spørsmål igjen. I tillegg sørget vi for en avklaring av om de hadde forstått alt, om noe var uklart og om de hadde noen spørsmål til oss. Det var viktig å passe på at ikke informanten brant inne med informasjon som han/hun hadde på hjertet, men ikke fikk muligheten til å si under de ulike temaene (Johannessen et al., 2011, s. 150).

Etter at vi takket informanten og forlot vedkommende, gjennomførte vi en slags debrief hvor vi snakket sammen og reflekterte over stemningen og det som ble sagt. Vi sørget for å ta notater underveis i debriefingen, slik at ikke det umiddelbare inntrykket forsvant. Etter de fleste intervjuene satt vi oss ned umiddelbart for å reflektere og fordøye de inntrykkene vi fikk i fellesskap. Videre passet vi på å få transkribert ting som ble sagt etter at opptaket ble slått av, i henhold til samtykke (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 155-156).

### 3.4 Utvalg

Vi hadde et ønske om å intervju tradisjonelle og store advokatfirmaer ettersom de i utgangspunktet er bedre rustet til å få til innovasjon kombinert med vanlig advokatdrift. De større firmaene har stordriftsfordeler og rom for å ansette personer som er dedikerte til å følge med i markedet. I tillegg til dette ønsket vi også å intervju representanter fra andre advokatfirmaer som markedsfører seg som innovative og opprettet med det formål, for å se om det er store forskjeller. På den måten håpet vi å få et bedre innblikk i hvordan situasjonen reelt sett er og få kontrollert om noen av informantene har pyntet litt på sannheten eller for eksempel har overvurdert sin innovasjonskapasitet.

For å kunne ta stilling til hvilke firmaer vi skulle intervju gjorde vi grundige undersøkelser via blant annet nettsøk. Videre tok vi en gjennomgang av blant annet søkelisten til Advokatforeningens talentpris. Advokatforeningen delte i år ut talentprisen til det advokatfirmaet som er best til å vinne og finne fremtidens talenter ved bruk av ny teknologi. Advokatforeningen vil premiere advokatfirmaer som har lykket med å skape en annerledes hverdag ved hjelp av innovasjon og digital utvikling (Advokatforeningen, 2019).

Basert på våre undersøkelser tok vi kontakt med 11 advokatfirmaer, da med utgangspunkt i de største advokatfirmaene med hovedsetet i Oslo (Rett24, 2018). Flere av de forespurte var nominert til Advokatforeningens talentpris 2019. Ett av de utvalgte firmaene hadde størst vekst i 2017 og var derfor av interesse. I tillegg valgte vi ut noen firmaer som markedsfører seg med og er ansett som innovative. Herunder oppdaget vi et relativt nytt navn i bransjen som er ansett som et innovativt advokatfirma som nylig åpnet kontor i Oslo. Det har kommet på en «Shortlist» i Financial Times' kåring av innovative advokatfirmaer i Europa (Financial Times, 2018). Vår antagelse var at dette firmaet representerer et bidrag til et ekstremt eller intensivt utvalg (Johannessen et al., 2011, s. 111). Underveis i prosessen fant vi ut at den norske andelen av firmaet hadde trukket seg ut for å starte egen virksomhet under nytt navn, og dette firmaet ble derfor kontaktet. I tillegg tok vi kontakt med to firmaer utenfor Oslo som markedsfører seg som innovative.

Vi tror at kombinasjonen av de ulike typene av advokatfirmaer kan bidra til å sikre oss bredere informasjon og et mer representativt utvalg. Heldigvis for oss som bor i Oslo, var de fleste informantene i Oslo slik at vi fikk til intervjuer ansikt-til-ansikt. Det har vært en fordel for å sikre oss at vi fanger opp all informasjon og at vi bedre kan vurdere om informasjonen gir et riktig bilde eller om intervjuobjektene overdriver eller holder tilbake noe. Informantene som ikke holder til i Oslo, har vi intervjuet via Teams eller telefon.

De største advokatfirmaene har veldig mange ansatte og mange partnere. Vi ba i utgangspunktet om å få intervju Managing Partners eller tilsvarende, ettersom vi var spesielt interesserte i å vite hva lederne mener om innovasjonskapasiteten. Dette har sammenheng med teorien som vi har presentert ovenfor, hvor ledelsens betydning for innovasjonskapasiteten har blitt trukket frem. Blant annet har Börjesson og Elmquist (2011) vist til at ledelse er en kapasitet som har stor betydning, men ofte er forsømt. Noen av firmaene har egne personer i roller som er tiltenkt å jobbe med utvikling og digitalisering. Disse personene er aktuelle alternativer til Managing Partners og vi går ut fra at de også kan svare på hvordan ledelsen forholder seg til innovasjon. Vår erfaring fra andre bedrifter er at personer i slike roller har mye interaksjon med ledelsen, og derfor god innsikt å komme med.

Av de forespurte firmaene endte vi opp med å intervju åtte firmaer, og alle vi intervjuet var enten Managing Partner eller en eller annen representant for ledelsen. Ifølge Brinkmann og Kvale (2015, s. 140) er 10-15 informanter et tall som tar høyde for tids- og ressursbruk samtidig som man da begynner å få mindre og mindre ut av nye informanter. I kvalitative studier er det ikke nødvendig å tenke bredde på samme måte som i kvantitative studier. Det er viktigere å sikre at vi får en dybdeforståelse og rik informasjon ut av intervjuene (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 140). Da vi hadde gjennomført intervjuene, vurderte vi hvorvidt det var behov for ytterligere intervjuer, men anså mengden innhentet informasjon som tilstrekkelig.

Vi har laget en tabell som viser oversikt over firmaene og om de er veletablerte eller nyetablerte:

Firma A	Veletablert
Firma B	Veletablert
Firma C	Nyetablert
Firma D	Nyetablert
Firma E	Veletablert
Firma F	Nyetablert
Firma G	Veletablert
Firma H/Firma H 2	Veletablert/nyetablert

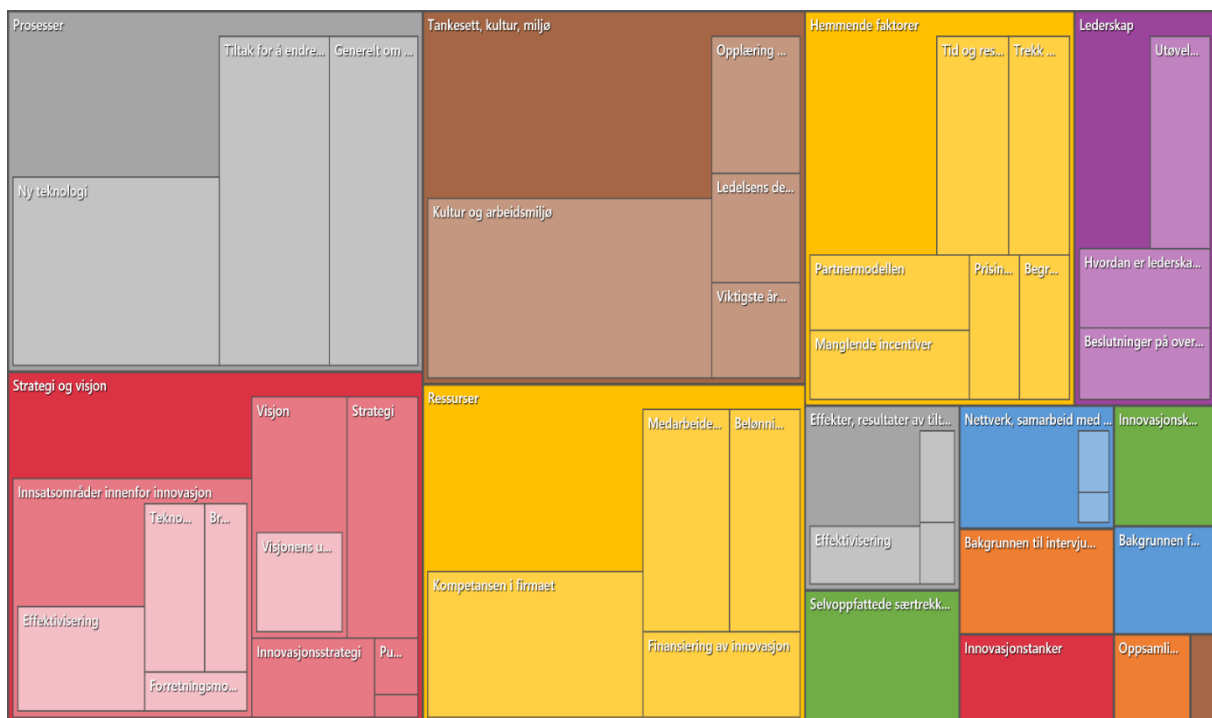
### **3.5 Behandling av data og analyse**

Etter at intervjuene var gjennomført, transkriberte vi. Dette viste seg å være en svært tidkrevende oppgave. Vi forsøkte å finne apper som kunne være til hjelp, men uten å lykkes i dette endte vi opp med å transkribere på den gode, gammeldagse måten.

Etter transkribering fortolket vi innholdet i tekstene som var blitt produsert. I den fortolkende analysen av meningsinnholdet som fremkommer av intervjuene baserte vi oss på de fire hovedstegene som presenteres av Malterud (referert i Johannessen et al., 2011, s. 195-199). Det første steget går ut på å skaffe seg helhetsinntrykk av datamaterialet. I denne første fasen har vi lest gjennom alt materialet for å få et overordnet inntrykk av sentrale temaer.

Det neste steget i analysen inneholder koder, kategorier og begreper. Etter å ha fått helhetsinntrykket gjennom den første gjennomgangen, fant vi meningsbærende elementer (Johannessen et al., 2011, s. 196). Poenget var å finne den informasjonen som er relevant for å besvare problemstillingen. Vi benyttet oss av NVIVO som hjelpemiddel til å kategorisere og kode informasjonen (Johannessen et al., 2011, s. 188-189). Kategoriseringen tok utgangspunkt i hovedtemaene som vi brukte i intervjuguiden, nemlig selskapsstruktur/ledelse, strategi/visjon, ressurser, prosesser, tankesett/kultur/miljø, nettverk/samarbeid med eksterne, effekter/resultater av eventuelle tiltak samt oppsamlings – og innledningsspørsmål. Etter hvert fikk vi bedre grunnlag for å lage koder som ga en dypere forståelse av meningsinnholdet som vi tolket oss frem til (Johannessen et al., 2011, s. 198).

Etter at hovedinndelingen var foretatt, gikk vi gjennom alle kategoriene og laget underkategorier i tillegg til nye hovedkategorier. Denne tredje fasen i analysen kalles for kondensering. Her så vi på de delene av tekstene som er kodet og hvorvidt de kunne gi andre og mer abstrakte kategorier enn de opprinnelige (Johannessen et al., 2011, s. 198). Alle utsagn ble gjennomgått og kodet til eventuelle andre kategorier som passet. Vi endte opp med 15 hovedkategorier og totalt 51 inkludert alle underkategorier. For å finne frem til hovedfunnene, brukte vi en «Hierarchy chart», jf. bilde nedenfor, i NVIVO som visualiserte hovedkategoriene med flest referanser. Vi har tatt med en større variant av bildet som vedlegg 2. På denne måten snevret vi inn og har kunnet fokusere vår drøfting rundt de mest sentrale faktorene som vi mener er tilstede når det kommer til innovasjonskapasitet i den norske advokatbransjen.



I den siste fasen foretok vi en sammenfatning av materialet. Det ga grunnlaget for å lage nye begreper og beskrivelser (Johannessen et al., 2011, s. 198). Etter sammenfatningen vurderte vi om inntrykket vi hadde stemte overens med det som kom frem i det opprinnelige materialet før vi startet med kodingen. I den siste fasen var poenget å fange opp sammenhengene og mønstrene slik at disse kunne sammenlignes med teorien og vurderes opp mot problemstillingen. Det var også i denne fasen at vi fikk et bilde av om teorien stemmer med

funnene og dermed kan bekrefte tidligere forskning. Ved å benytte denne systematiske måten å analysere dataene på, sikret vi også at vi lettere kunne presentere hvordan vi har kommet frem til vår tolkning (Johannessen et al., 2011, s. 198-199).

### **3.6 Validitet og reliabilitet**

For å sørge for at våre undersøkelser er tilstrekkelig pålitelige, har vi beskrevet hvordan vi har innhentet informasjonen og deretter analysert den (Johannessen et al., 2011, s. 244). Under gjennomføringen av intervjuene har vi vært bevisste på at vi ikke skulle legge uheldige føringer eller påvirke intervjuobjektene slik at vi ikke fikk et oppriktig svar (Johannessen et al., 2011, s. 245). For å unngå såkalt hukommelsesskjevhet, ba vi informantene om tillatelse til å ta opp intervjuene og ta notater underveis (Johannessen et al., 2011, s. 246). Planen var å ta transkriberingen fortløpende, men da dette viste seg å være tidkrevende ble dette først gjort etter at intervjuene ble avholdt. Det var da nyttig at alle intervjuene var tatt opp og kunne spilles av for transkribering. Etersom vi var to som intervjuet, delte vi oss inn slik at den ene skrev ned notater mens den andre stilte spørsmål.

Et vanlig fenomen i kvalitativ forskning er kognitiv skjevhet. Det kan oppstå fordi vi som forskere ønsker å få bekreftet våre antagelser, og dette kan skje uten at vi er bevisste på det. Videre kan intervjuobjektene gi uriktig informasjon fordi de overvurderer seg selv eller svarer ut fra det de tror at vi som forskere ønsker å høre (såkalt «social desirability bias») (Johannessen et al., 2011, s. 246). Det kan være at noen av firmaene vil fremstå som innovative og svarer ut fra det de tror er egenskapene som kjennetegner det. En risiko er at de har forberedt seg og satt seg inn i noe av fagstoffet på forhånd slik at de muligens har endt opp med å tegne et bilde som ikke stemmer helt med virkeligheten. Dette kan særlig være en utfordring da vi i starten har vært åpne om at vi ikke ønsket å anonymisere firmaene. Det er imidlertid et problem som kan oppstå ved bruk av andre metoder og dermed vanskelig å få gjort noe med. Fordelen med personlige intervjuer er at slike ting blir lettere å fange opp dersom man er god til å lese mennesker.

I utgangspunktet ønsker vi å undersøke om teorien om innovasjonskapasitet gjelder i advokatbransjen og eventuelt om det kommer frem nye elementer som ikke er beskrevet i



teorien tidligere. Vi går ut fra at funnene våre vil kunne ha overførbarhet til liknende bransjer (Johannessen et al., 2011, s. 248). Uansett tror vi at det vil være nyttig for advokatbransjen å få mer innsikt om dette feltet. Vi vil også sørge for tilstrekkelig bekreftbarhet gjennom å beskrive grundig prosessen vi har vært gjennom, funnene og ved å finne støtte i annen litteratur (Johannessen et al., 2011, s. 249).

### **3.7 Refleksjoner**

#### **3.7.1 Tilgang til intervjuobjekter og deres informasjon**

Utfordringen med at vi har valgt kvalitativ metode, er for det første tilgjengeligheten av intervjuobjektene. Imidlertid opplevde vi god respons fra de forespurte advokatfirmaene ved vår forespørsel og opplevde at lederne satte pris på vårt engasjement og vår interesse. Noen av de forespurte var travlere enn andre, og blant annet et intervju måtte fullføres via e-post da vi ikke rakk de siste spørsmålene på grunn av tidsnød.

Vi var i forkant obs på at det kunne være en utfordring at organisasjonene ikke ønsket å dele alt i frykt for å avsløre forretningshemmeligheter. Dette er selvfølgelig en mulighet, og som er vanskelig å avdekke, men vårt inntrykk i etterkant av intervjuene er at vi fikk en nokså fullstendig oversikt fra informantene. Dette kan henge sammen med at advokatbransjen i Norge er relativt liten og gjennomsiktig. Videre ble det i flere av intervjuene opplyst at advokatfirmaene har nær dialog med hverandre og at de både deler informasjon seg imellom i diverse forum og ved direkte forespørsel.

De forespurte firmaene har vært svært positive til deltakelse. Det kan ha vært positivt for oss at temaet nå er i vinden og at bransjens egne interesseorganisasjon, Advokatforeningen, har fokus på innovative firmaer. Som vi nevnte innledningsvis delte de i år ut en pris til det mest nytenkende firmaet. Ettersom vi også rekrutterte fra Advokatforeningens nominerte og informerte de aktuelle om det, ga dette intervjuobjektene en positiv følelse som gjorde at de ønsket å bidra og fortelle om seg selv. Dette så vi blant annet ved at de gladelig delte sin «pitch» med oss samt informasjon om bakgrunnen for sin nominasjon.

### **3.7.2 Skjevt bilde**

På grunn av tidspress og bruk av dybdeintervju kan det være en svakhet ved oppgaven at vi kun har intervjuet én person fra hver bedrift. Det er dermed en viss risiko for at vedkommende vi snakker med har en annen virkelighetsoppfatning enn andre. Vi har rettet oss mot ledelsen i bedriften på bakgrunn av deler av teorien om innovasjonskapasitet og dermed hvem vi ønsket informasjon fra. Ledelse er viktig for innovasjonskapasiteten, men det er også nødvendig å være obs på at ledelsen kan ha en annen oppfatning av firmaets evne til å bygge innovasjonsmuskler enn de ansatte. Managing Partners i store advokatfirmaer får gjerne jobben som følge av evnen til å tjene mye penger, og ikke nødvendigvis fordi pengene er tjent ved hjelp av innovasjon og nyteknikning. I en ideell verden ville ett casestudie med full observasjon av hele bedriften ha gitt dypere svar, men det er dessverre ikke gjennomførbart i en slik oppgave som denne.

### **3.7.3 Geografi**

I tillegg kan det være en utfordring at vi på bakgrunn av tid og geografisk tilstedeværelse i utgangspunktet har forholdt oss til advokatfirmaer i Oslo. Det kan innebære at vi får et snevert syn på hvordan det står til i bransjen når mesteparten av informantene kommer fra samme by. Vi kan likevel forsvare dette ved vår antagelse om at de store firmaene som holder til i hovedstaden, har bedre forutsetninger for å bygge innovasjonskapasitet enn firmaer i mindre byer. Vi har ovenfor under avsnittet «Utvalg» vist til at vi blant annet har tatt utgangspunkt i de største advokatfirmaene, og disse holder til i Oslo (Rett24, 2018). Det har sammenheng med at det i Oslo er et større marked rett og slett, men også fordi at det er her den største andelen av kompetanse befinner seg. Videre har vi vist til at det skjer en utvikling i bransjen ved at man diskuterer innovasjon, ny teknologi og nye forretningsmodeller i større grad. Det arrangeres såkalte Meetups, og dette skjer gjerne i Oslo og de største byene. Vi ser at dette gjelder for de største advokatfirmaene, og det er derfor rimelig å anta at det vil gjelde for de mest innovative. Imidlertid ser vi at det også er fokus på innovasjon utenfor Oslo, og to av åtte intervjuede firmaer holder til i andre byer og er intervjuet via telefon og Microsoft Teams.

### **3.7.4 Egen bakgrunn**

Det at vi selv er advokater gjør at vi kan bli farget av vår bakgrunn. Vi hadde før oppstart av dette studiet en oppfatning av bransjen som ensartet og til dels gammeldags. Systemene og

måten vi jobber på har vært lik i mange år, og det kan være utfordrende å se bransjen fra utsiden når man har vært en del av den i noen år. Vi har derfor vært bevisste på å ta forskerhatten på under intervjuene og ikke advokathatten. Dette har av og til vært en utfordring, da vi noen ganger har blitt revet med under intervjuet. Men det har også vært en stor fordel at vi kjenner bransjen da vi har unngått å bruke mye tid på å forstå hva de snakket om, samtidig som vi har noe til felles med intervjuobjektene.

En av oss jobber som leder i offentlig sektor mens den andre jobber som advokat i et advokatfirma. Vi har derfor tenkt på at intervjuobjektene kan ha vært tilbakeholdne med informasjon til en konkurrent og at dette kan være et mulig problem for oss. For å forsøke å unngå at dette problemet skulle oppstå, har vi i rekrutteringsprosessen presentert hvem vi er og hvor vi jobber i tillegg til at vi har gitt god informasjon om hvordan vi skal bruke informasjonen. Dette har blitt tatt godt imot og vi har vært positive til eventuell sitatsjekk for informanter som har ønsket dette.

### ***3.7.5 Bevissthet i møte med intervjuobjektene***

Det har vært viktig for oss å være bevisst i intervjurunden og vi har fokusert på at informantene skal få nok rom til å komme med egne refleksjoner. En utfordring for oss er at vi er vant til å snakke mye og at vi fort kan bli ivrige i samtalen. En av oss blir fort overengasjert og kan fort spore av, og vi har tenkt på at dette kunne bli en utfordring om man da redegjør for mye for hva som ligger i begrepet innovasjonskapasitet og hvilke faktorer som har betydning for vurderingen av firmaets evne til å bygge innovasjonsmuskler. Videre tenkte vi at det kunne føre til tidsnød dersom vi selv snakket for mye under intervjuet. Det ble derfor en viktig oppgave for den mer organiserte og regelstyrte av oss å passe på at det ikke skled ut. Dette løste vi på en veldig god måte ved at den mest organiserte av oss ledet intervjuet, mens den andre tok notater.

For at vi skulle få et mest mulig reelt bilde av situasjonen, ønsket vi at informantene først skulle vurdere sin egen innovasjonskapasitet uten at vi sa for mye om hva som ligger i det. Vi viser her til avsnittet over, «Datainnsamlingsteknikk», hvor vi har beskrevet hvordan vi planla

å legge opp intervjuet og rekkefølgen av spørsmål. Vi gikk deretter nærmere inn i hver enkelt faktor.

### **3.7.6 *Analysen***

Ettersom vi har begrenset erfaring med samfunnsvitenskapelig metode, måtte vi hele tiden passe på at vi ikke falt tilbake til vår naturlige hverdagsgeneralisering. Vi har i analyseprosessen for eksempel vært bevisst på ikke å overgeneralisere ved at funn tillegges større betydning og vekt enn de egentlig har (Johannessen et al., 2011, s. 32). Videre har vi passet oss for ikke å trekke forhastede konklusjoner. Dette er fort gjort når man for eksempel får bekreftet sine antagelser eller det som fremkommer av litteraturen fra før (Johannessen et al., 2011, s. 32-33). Vi hadde på forhånd laget en detaljert plan og har i hovedsak klart å forholde oss til denne. På denne måten har vi gjennomført samfunnsvitenskapelig metode hvor vi har redegjort for våre funn og hvor vi har presentert usikkerheten på en forståelig og etterprøvbar måte (Johannessen et al., 2011, s. 33-34). Vi har også dratt nytte av fordelene av å være to da vi har hatt en sparringspartner under hele prosessen. Vi kjenner hverandre godt, hvilket gjør at vi har hatt en åpen og ærlig tone. Dette har også bidratt til en god gjennomføring av hele prosessen.

### **3.8 *Etiske problemstillinger***

Vår forskning har ikke hatt direkte påvirkning av mennesker, selv om det er mennesker vi har intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 93-94). De har snakket om bedriften og har ikke delt personlige egenskaper eller lignende. Vi mener derfor at det ikke er noen forhold som tilsier at forskningen er etisk uforsvarlig. Vi har forholdt oss til de forskningsetiske retningslinjene som ivaretar informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, vår plikt til å respektere intervjuobjektens privatliv og vårt ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011, s. 95-96). Retningslinjene ivaretar blant annet krav til samtykke fra informanten og informantens rett til å trekke seg ut av undersøkelsen på ethvert tidspunkt uten å måtte begrunne sitt valg (Johannessen et al., 2011, s. 95).

I en kvalitativ undersøkelse innhentes det datainformasjon og vi har gjort dette ved intervju og lydopptak. Dette aktiverte flere etiske problemstillinger. Det er blant annet viktig å overholde

etiske prinsipper som “konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av forskningssubjektenes integritet” (komiteene, 2015).

Det er viktig å ivareta integriteten til informantene både under og i etterkant av intervjuet. Videre må man tenke på integritet ved fortolkning og presentasjon av resultatene. Gjenkjennelige detaljer skal i utgangspunktet anonymiseres og sensitive opplysninger skal håndteres med omhu (komiteene, 2015). Informasjonen vi har fått ut av våre undersøkelser må behandles med respekt (Johannessen et al., 2011, s. 94). Advokatbransjen er liten, og konkurransen mellom firmaene må hensyntas. Imidlertid er det et økende fokus på innovasjon i bransjen og flere av de store advokatfirmaene deler informasjon og tanker gjennom blant annet Advokatbladet og forum som Meetups med Lawbotics.

I dataanalysen er det viktig at man har et bevisst forhold til hva slags tolkningsnivå man velger. Vi har sett på våre tolkninger med et selvkritisk blikk og forsøkt å definere hva som er egne tolkninger og hva som er informantens tolkninger av sine handlinger. Videre har vi skilt informantens egne utsagn fra våre tolkninger av disse. En teknikk har vært å presentere råmaterialet slik at det blir klarere for leseren hvordan forskeren tolker, som for eksempel å presentere direkte sitat fra informant (komiteene, 2015). Vi har forsøkt å ta med minst ett sitat for hver kategori for å sikre oss at vi fremstiller funnene på en troverdig måte.

#### 4 Analysen av empiriske funn

Vi har vært gjennom åtte semistrukturerte dybdeintervjuer og tilegnet oss en mengde interessant informasjon. Noe har vært i tråd med våre antagelser og noe har vært positivt overraskende.

Etter å ha sammenfattet våre funn fra dybdeintervjuer i NVIVO har vi plukket ut de mest fremtredende faktorene for innovasjonskapasitet som av informantene ble fremhevet som eksisterende i bedriften. I punkt 3.5 over viste vi hvordan vi kom frem til våre hovedfunn og at vi baserte oss på kodene med flest antall referanser i NVIVO. Vi brukte denne måten som et utgangspunkt for å velge våre hovedfunn ettersom den indikerer hva informantene har vært mest opptatt av og snakket mest om.

Faktorene er kategorisert som følgende: Prosesser, Strategi og visjon, Tankesett, kultur og miljø og Ressurser. I tillegg har alle våre informanter hatt en klar formening om hvilke faktorer som hemmer innovasjon i bransjen og vi så av tabellen i NVIVO at den er en av de fem største kategoriene. Tabellen vi har laget nedenfor viser en oversikt over våre hovedfunn.

<b>Kategorier</b>	<b>Funn</b>
Prosesser	Alle informanter rapporterer at de jobber med kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene.
Strategi/visjon	Alle informanter rapporterer at de har en form for innovasjonsstrategi, selv om dette er forskjellig beskrevet
Tankesett, kultur og miljø	Alle informanter rapporterer om en åpen kultur med lav takhøyde og selvstendighet hos de ansatte
Ressurser	Alle informanter rapporterer om at de har en eller flere medarbeidere som jobber med innovasjon.

	Alle hadde en eller annen form for belønningssystem, men dette var forskjellig i praksis.
Hemmende faktorer	7 av 8 mente at partnermodellen var en mulig hemmende faktor Flere informanter mente også at begrensninger i hvem som kan eie et advokatfirma var en hemmende faktor Flere nevnte også at manglende insentiver og manglende tid og ressurser var hemmende faktorer Flere mente at advokatbransjen var for lite villige til å ta risiko og kanskje litt for tradisjonelle i tenkemåten

Vi vil gå igjennom våre funn kategori for kategori før vi analyserer og oppsummerer våre funn i ett større perspektiv og basert på dette besvarer våre forskningsspørsmål.

#### **4.1 Prosesser**

Vi har spurt våre åtte informanter om deres arbeidsprosesser. I den forbindelse har vi stilt konkrete spørsmål om hvorvidt de har iverksatt tiltak for å endre/forbedre arbeidsprosessene og om bedriften har tatt i bruk eller vurderer å ta i bruk ny teknologi.

Kontinuerlig forbedring er en del av arbeidsprosessen til alle de forespurte. Som et eksempel ble det fra flere av de forespurte påpekt at ting stadig vekk er i endring og at det som er bra nok i dag ikke er godt nok i neste uke. Både i firma A og i firma C foretas det ukentlige evalueringer av hvordan man kan forbedre prosessene. For eksempel forteller leder i firma A at de ansatte kontinuerlig blir oppfordret til å komme med ideer til forbedring, og at han direkte har oppfordret sine ansatte til å fortelle om prosesser som har begeistret dem i hverdagen. Han hadde ovenfor sine ansatte uttrykt at *«det viktigste for alle oss som jobber i*

*firma A er å tenke på at vi fornyer oss. Vi kommer ikke til å lykkes fremover ved å gjøre akkurat det vi gjør i dag [vår utheving]».*

Intervjuene viser at de forespurte firmaene har høy grad av fokus på digitalisering. Dette gjelder både i forhold til systemene man tar i bruk for selve saksbehandlingen, men også for måten man kommuniserer med både klienter og kollegaer. Flere av firmaene har innført flere digitale verktøy for forbedring av arbeidsprosessene. Leder i firma E presiserte at innføring av for mange verktøy fort kan virke skremmende på de ansatte. Leder i firma H 2 påpekte også dette med for mange verktøy og uttalte følgende:

*Det må ikke være altfor mange verktøy, heller. Det blir litt sånn med barna også, hvis det er for mange leker fremme, så leker de ikke med noe. Hvis du tar bort noe og det bare ligger to leker fremme, da blir det veldig mye mer spennende å leke med. Så det gjelder å gjøre det litt oversiktlig [vår utheving].*

Leder i firma A var også opptatt av at et relativt moderne saksbehandlingssystem eller kjernesystem som kan snakke åpent med andre løsninger, er en forutsetning for at du skal kunne lage gode digitale løsninger som kunder krever at du har. Det er et stort fokus på dokumentautomatisering både med bruk av roboter, AI og andre tekniske løsninger. For internkommunikasjon viser undersøkelsen at flere av firmaene har fokus på andre løsninger enn e-post for internkommunikasjon.

Flere av de intervjuede forteller at de også har sett på prosessen for kommunikasjon utad med klient og hvordan denne kan forbedres. Det vi ser at flere av firmaene har gjort eller er i ferd med er å lage egne digitale portaler hvor man legger til rette for kommunikasjon med klient. På denne måten blir kommunikasjonen med klient mer oversiktlig for begge parter, man får samlet kommunikasjonen og dokumentasjonen på ett sted og det er tidsbesparende da klient kan få en oversikt selv ved å se hva som er oppdatert i portalen.



## **4.2 Strategi og visjon**

I intervjurunden spurte vi informantene om de hadde en konkret strategi og visjon, og hva denne i så fall går ut på. Videre har vi stilt spørsmål om hvorvidt det er laget en egen innovasjonsstrategi. Dersom firmaet ikke har vedtatt en overordnet innovasjonsstrategi, har vi spurt om bedriften har egne innsatsområder innenfor innovasjon.

Alle de forespurte firmaene har en strategi for sitt virke. Noen har mer detaljert strategi enn andre og noen har klare rammer for evaluering og tidsintervall for strategien. I firma A har de rullerende tre-årsplaner, samt at de hver vår/sommer legger overordnet strategi for neste års budsjett. Strategien reflekterer forretningsideen som er å kunne tilby advokattjenester så effektivt som mulig gjennom forsikring. Hovedfokus er kundetilfredshet i tillegg til teknologi.

I firma B har de utarbeidet en egen folder for strategi. Strategiplanen gjelder for en treårsperiode og det ble laget en ny strategi i 2019, hvor fokus er lønnsomhet i tillegg til internasjonal vekst, kultur, diversitet, mangfold og kompetanse. Deres visjon er å være et ledende advokatfirma, og tilby tjenester innenfor et bredt spekter av forretningsjuridiske felt.

Firma C har en strategi om å gå etter de store volumene og har et grunnleggende ønske om å gjøre det enkelt for de aller fleste å håndtere de juridiske problemstillingene som vi møter i privatlivet i løpet av et liv.

Firma D sin strategi retter seg mot virksomhetens økonomiske mål, antall ansatte, forretningsområder, hvilke verktøy og hvilken retning de skal ha for å oppnå ønsket posisjon eller videreføre posisjonen og utvikle den posisjonen de allerede har. De er blant annet bevisst på at nyansatte må være endringsvillig og oppdatert på teknologi da de er svært opptatt av innovasjon. Og på den måten kan man si at de har en innovasjonsstrategi.

Firma E utferdiget sin strategi i 2016. Målene er å være det foretrukne advokatkontoret for nye studenter, være best rangert, være lønnsomt og være ledende på innovasjon og digitalisering. I tillegg er det definert veldig klare undermålsetninger. De har også en visjon

og et formål definert. Visjonen deres er å overgå forventninger. Formålet er å forvalte eller å utvikle de beste talentene til fordel for samfunn og klienter. Formålet er definert av alle de ansatte og eiere gjennom workshop og bistand fra eksterne rådgivere.

I firma F har de en strategi hvor det er stort fokus på teknologien mot markedet. Som en effekt av dette ønsker de å tilby billigere tjenester til sine kunder. De har ikke utarbeidet en egen visjon, men viser til at de har hatt et mål om å revolusjonere advokatverden eller advokatbransjen i Norge. Til dette legger leder i firma F til at:

Det er jo en visjon, men det er ikke en seriøs visjon. Men vi har tenkt å bli store og vi har tenkt å bli landsdekkende og vi har tenkt å bli en seriøs aktør, men vi vet at dette ligger langt frem i tid.

Et sterkt innovasjonsfokus i strategien fant vi også hos firma G. Deres strategi lagt i 2015 la opp til et stort endringsprosjekt hvor man ba om at alle advokatene skal jobbe annerledes og med strategisk forankring i partnerskapet først. I 2017 ble innovasjon og utvikling en del av deres strategi som ett av fire strategiske ben. De kaller dette firma G Digital. Dermed ser vi nok et firma som har en innovasjonsstrategi. De har fått sin egen innovasjons – og utviklingsavdeling, som ledes av en digitaliseringssjef. Med blant annet kodere har de lagd et eget utviklingsmiljø og har fått nødvendig kompetanse inn. Firma G er veldig opptatt av å legge en tydelig strategi hvor hele firmaet blir involvert, deltar på strategisamlinger, og strategiene vedtas deretter av styret. I tillegg har de tillit som visjon og deres formål er å sørge for et velfungerende næringsliv. Videre har firma G en misjon som er å «levere den tjenesten som våre klienter drømmer om og så skal vi ha ansatte som plystrer til og fra jobb».

Firma H 2 er et datterselskap som er opprettet i innovasjonsøyemed, og som påpekt av leder i firma H 2 er det slik at: «datterselskapet på en måte er den store innovasjonsstrategien vi har». Firma H 2 er en del av advokatfirma H og dermed deres egen satsing på innovasjon. Deres ansvar er å identifisere forbedringspunkter og utvikle nye plattformer og løsninger ved å ta i bruk teknologi. Firmaet har en visjon om å være det mest digitale og med de advokatene som utnytter teknologi best mulig.

### **4.3 Tankesett, kultur og miljø**

Under denne kategorien har vi basert på vår gjennomgang av teori valgt å spørre våre informanter om hvordan de oppfatter virksomhetens kultur, herunder arbeidsmiljøet. Videre har vi spurt om virksomheten har intern eller ekstern opplæring for de ansatte med fokus på innovasjon. Vi har også spurt om ledelsen deltar i eventuelle innovasjonsprosjekter, og videre hva informantene selv tenker er den viktigste årsaken til at virksomheten jobber/bør jobbe med innovasjon.

De fleste bedriftene vi har intervjuet forteller at de har flat struktur og en stor grad av selvstendighet for de ansatte. Leder i firma H 2 påpekte at det kanskje kan virke veldig «stivt og striglet på utsiden», men i forhold til andre er firma H veldig folkelig internt. Leder i firma H 2 påpekte at det kanskje kan virke veldig «stivt og striglet på utsiden», men i forhold til andre er firma H veldig folkelig internt. Man får si det man vil. Leder påpeker at: «Har man en god idé og er fullmektig eller om du er assistent eller om du er partner, så får du lov til å prøve. Og mange av ideene kommer liksom fra alle mulige hold. Ikke bare top down». Denne selvstendigheten trekker hun frem som en styrke hos firma H, samtidig som hun fremhever at dette også kan være en utfordring når hun har på seg den andre hatten og skal implementere alle disse prosjektene. Denne selvstendigheten trekker hun frem som en styrke hos firma H, samtidig som hun fremhever at dette også kan være en utfordring når hun har på seg den andre hatten og skal implementere alle disse prosjektene. Hun sier videre: «Hvis alle skal få lov til å gjøre det på sin egen måte, så er det ikke alltid like lett å få implementert disse gode ideene i organisasjonen, da. Så det er jo å finne balansegangen, da».

I firma H har de egen firmafestival hvor det har vært fokus på endring. I etterkant fikk de opp en postkasse for endringsforslag fra de ansatte. Dette er markedsført på intranett og det skal være premieutdeling og loddtrekning. Leder i firma H 2 bemerker at prosessene i firma H er veldig dynamisk. Det er kort vei fra ide til beslutning. Likevel understreker han viktigheten av å formalisere ressursbruken til innovasjonsarbeid på en slik måte at det gjennomsyrer kulturen deres, slik at dette ikke havner i andre rekke. Dette da det er vanskelig ikke å prioritere klientene. På bakgrunn av at firma H 2 er plassert på utsiden av firma H understreker lederen i firma H 2 betydningen av ambassadører i innovasjonsarbeidet, eller innovasjonsagenter. I utgangspunktet sitter de ansatte i firma H 2 sammen i åpent landskap, men skal nå flytte noen

ut i enkelte avdelinger. Utover dette beskrives en meget sterk firmakultur som de selv kaller “firma H-ismen”. Dette bidrar til en sterk «vi-følelse» som også gjenspeiles ved at de ansatte alltid og konsekvent bruker «vi» eller «firma H» når de kommuniserer istedenfor «jeg mener». Som nyansatt drar man på et kulturseminar hvor man presenteres for firma H-ismen og man blir raskt gitt stor frihet under ansvar. Når det kommer til ledelsens involvering i innovasjonsprosjekter, stiller firma H 2 i en egen kategori blant våre informanter i og med at firma H 2 er en liten gruppe adskilt fra firma Hs normale virksomhet som nettopp er opprettet for å arbeide med innovasjon. Dette medfører at ledelsen er deltagende i prosjektene som gjennomføres. Firma H har en egen opplæringsansvarlig og applikasjonsopplæringsansvarlig som bistår de ansatte direkte, har kurs og opplæring blant annet i Excel, Word og Powerpoint.

Leder i firma A fortalte at han hele tiden tenker forbedring og inspirerer til dette. Han forteller sine ansatte at det viktigste for alle som jobber i firma A er å tenke på at de fornyer seg og at de kommer ikke til å lykkes fremover ved å gjøre akkurat det de gjør i dag. Han ønsker at alle i virksomheten aktivt skal tenke gjennom forslag til forbedring ut ifra egne opplevelser, da det ligger en mye større kraft i dette enn at en person eller en avdeling skal fortelle hverandre hvordan de skal gjøre det. For å skape innovasjonskraft ønsker leder i firma A å inspirere til en kultur der mange går og tenker på hvordan de kan bruke digitalisering/teknologi til å bli mer effektive, og har dette på agendaen overfor alle ansatte på de fleste møtepunkter de har hele tiden. Videre fremhever leder i firma A mangfold som en faktor for å lykkes med innovasjon. Han forklarer at han bevisst har rekruttert folk fra hele landet. Til sammen er 17 fylker og 22 morsmål representert. I tillegg er det mangfold blant profesjoner. Leder i firma A hevder at dette i seg selv også skaper innovasjonskraft, og understreker at det er viktig å skape en kultur hvor man virkelig tør å åpne for at folk er forskjellige.

Videre påpeker leder i firma A at det viktigste med kulturen er at de er kundefokusert til det ekstreme. Dette forankres ved at bonusmål er direkte knyttet til andel og antall fornøyde kunder. Avdelingsleder måler kundefeedback på alle avsluttede saker, og ringer opp de kundene som ikke er fornøyde samme dag. «Dette vil jeg si at er den aller tydeligste delen av kulturen vår. Den har vi tatt med oss hele tiden». Om opplæring forteller leder i firma A at de har “firma A-skolen” som går over det første året i firmaet og hvor de ansatte blant annet læres opp i digitale verktøy, slik at de jobber så effektivt som mulig.

I firma C tas de fleste beslutninger i fellesskap, og de har ifølge leder i firma C en kultur hvor det er veldig stor takhøyde. De har ukentlige kaffemøter hvor de foretar prioritering av arbeidsoppgaver. Han viser til at de er veldig mange forskjellige personligheter i virksomheten. Dette fungerer godt og er deres styrke slik han ser det. Videre presiserer han at det ikke er plass til store egoer. De vil hverandre godt og legger til rette for at andre skal lykkes.

Leder i firma B forteller at de er et firma som i tillegg til kontor i Oslo også har 5 ytterligere kontorer i Norge. Hvert av kontorene har på sett og vis sin kultur, men de er i ferd med å få en felles kultur. Firma B er et fullintegret firma hvor alt er likt for alle sammen; samme profil, samme system, samme tilgang til alt og ganske mye arbeid går frem og tilbake mellom kontorene. Han understreker at det kan være utfordrende å ha fokus og bygge en kultur lokalt samtidig som de skal være et fellesskap også nasjonalt. Han forklarer at de forskjellige kontorene synes å ha dratt litt i ulike retninger og at det har vært utfordringer på veien. Han trekker frem at kulturen for endringsvilje og innovasjon er helt ekstrem. I den forbindelse viser han til at virksomheten de siste fem årene har rekruttert over 20 nye partnere. De har endret navn og logo, i Oslo har de blant annet fått nye lokaler og de har lagt om porteføljen. Han forteller at de har:

En veldig sånn sterk forankring mot at ting skal skje, vi skal utvikle oss, nå ett nytt steg. Vi skal forsøke nye ting, nye verktøy og ny teknologi. Nytt bygg ikke sant. Så det.. Så vi har vært gode syns jeg.

I firma B er det også et fokus på opplæring, men hvor opplæringen i tillegg til kursing skjer innad i det enkelte teamet.

Firma D presiserer at de er åpne for alle mulig innspill og at det er full åpenhet i firmaet rundt hva som diskuteres og hvilke strategier som legges. Leder i firma D forteller at de ansatte blant annet var med på å finne navn til firmaet og at firmanavnet er klekket ut av en av fullmektigene. Han understreker at det er viktig å dra de ansatte med på prosessen og gi dem eierskap til virksomheten. Firmaet er kun noen måneder gammelt og de skal snart på en felles tur. Her skal de ansatte dras med på diskusjon om alt som er relevant for firmaets videre

utvikling. De er en engasjert gjeng, og trekker alle sammen i samme retning. De sitter alle i åpent landskap slik at deling av informasjon går smidigere. Nyansatte blir gitt mye ansvar fra dag en, men med god oppfølging fra kollegaer, og leder i firma D forteller at «de får en kick start på hva som skal til for å bli en suksessfull advokat». Leder i firma D presiserer at de har spennende klienter og spennende saker som engasjerer og det legges til rette for at de ansatte skal få tilegne seg kunnskap og kompetanse. Leder i firma D viser til at det er viktig for videre suksess at medarbeiderne håndteres på en god måte, og at man skaper engasjementet og entusiasmen. Videre presiserer leder i firma D at deres innovative fokus gjør at de tiltrekker seg yngre mennesker. Ved nyansettelser ansettes det selvsagt kvalifiserte folk, men de må også ha lyst til å jobbe i firmaet. Leder i firma D kommenterer at:

Selv om noen av oss er gråhåret så har vi vokst opp med endring, heldigvis er vi kommet inn i den kulturen, og forstår at for at vi skal kunne levere bra og være ledende så må vi hele tiden endre oss. Så det er en del av kulturen vår.

Leder i firma G trekker frem at de i firmaet har noen verdier som går på pålitelighet, nysgjerrighet og entusiasme. I tillegg liker de å benevne ting firma G-ditt, firma G-datt. De har for eksempel noe de kaller firma G-Prosjekt, firma G-Digital, firma G-Klient og firma G-Advokat. Leder i firma G forteller at de ønsker å være en «givende arbeidsplass, inkluderende, være attraktive uansett bakgrunn og kjønn og alt det der, gi folk læring, mestring og mening når de jobber her.» Som nevnt over har de også en misjon om at de ansatte skal plystre til og fra jobb. De nyansatte i firma G får opplæring, og de kjører et utdanningsopplegg med høyskoleeksamen som har blitt en del av skolen deres. Alle partnere, ansatte advokater og alle i kontorstøtte har tatt del i dette opplegget som har vært en del av et endringsprosjekt.

#### **4.4 Ressurser**

Ett av hovedtemaene som vi spurte intervjuobjektene om, var hvilke ressurser de hadde. Spørsmålene i intervjuguiden som hørte inn under dette temaet, var om firmaet hadde en eller flere medarbeidere som var satt til å jobbe med innovasjon, eventuelt om de hadde kreative medarbeidere som kunne bidra til innovasjon, om kompetansen som fantes i firmaet, om bedriften hadde øremerkede innovasjonsmidler eller andre finansieringskilder samt om de

hadde belønningssystemer knyttet til nye ideer eller lignende. I den videre fremstillingen vil vi ta utgangspunkt i undertemaene fra intervjuguiden.

#### ***4.4.1 Medarbeidere som jobber med innovasjon***

Alle bedriftene vi har snakket med har opplyst om at de har medarbeidere som skal jobbe med innovasjon. Dette arter seg forskjellig i praksis hos de ulike bedriftene. Firma H 2 har blitt startet opp som et datterselskap for å drive på med innovasjon og utvikling gjennom en separat organisasjon. Medarbeiderne som er ansatt der, jobber da naturligvis med innovasjonsprosjekter.

Firma A fortalte oss at de har et innovasjonsråd på 5-6 personer ledet av en advokat som er satt til å drive med forretningsutvikling. Disse møtes regelmessig for å se på ideer og teste dem ut. Det trenger ikke å gå via ledergruppen og de har budsjett til å drive med testing av ideer for å se om de fungerer. De har også en egen avdeling for forretningsutvikling som jobber med digital utvikling og nye produkter. Firma C er et selskap som er relativt nylig oppstartet og som har som mål om å være innovative. De fortalte at alle ansatte har en eller annen rolle i utviklingen og kalte alle sine ansatte for tjenesteutviklere. Firma B har en egen tech-gruppe som jobber med innovasjon som ser på seg selv som en start up innad i selskapet. Lederen av tech-gruppa var vår informant og han hadde også mye kunnskap om teorien om innovasjon.

Firma D hadde en dedikert person som var satt til å jobbe med innovasjon og utvikling og han trakk frem at det selvfølgelig kreves et samarbeid mellom han og de andre ansatte. Firma E hadde også en dedikert person som skulle jobbe med innovasjon, en CIO (Chief Innovation Officer). De trakk frem at det er vanskelig å måle og at det må nesten en hel organisasjon til for å jobbe med innovasjon. I firma F var det partneren vi snakket med som hadde hovedansvaret for innovasjonsarbeidet. Bedriften er grunnlagt med det formål å levere advokattjenester på en ny måte, slik at alle ansatte må bidra i innovasjonsarbeidet. Firma G fortalte at de hadde en egen innovasjons – og utviklingsavdeling som ble ledet av en digitaliseringssjef. De hadde også ansatt en egen IT-utvikler i den avdelingen i tillegg til at IT-drift ble brukt som en ressurs inn der. De trakk også frem viktigheten av at

innovasjonsarbeidet skal være naturlig for hele organisasjonen og uttalte følgende:

*«Innovasjon må sitte veldig nærme markedet, så vi må passe på at innovasjonen egentlig sitter i alle hjørner av firmaet [vår utheving]».*

#### **4.4.2 Kompetansen i bedriftene**

I firma H 2 fortalte de at de var tre advokater/jurister, hvorav to av advokatene studerte IT-fag ved siden av. I tillegg hadde de en teknolog og to praktikanter, hvorav en var ferdig utdannet jurist i tillegg til at han snart hadde en bachelor i informatikk samt en økonomistudent. De mente selv at de hadde en god blanding av jus- og teknologikompetanse. I firma A fortalte de at i tillegg til advokater innenfor områdene de tilbyr bistand, hadde de folk med markedsføringskompetanse, aktuarer, økonomer samt en sterk IT-utviklingsavdeling. Firma C hadde satset på kompetanse med en blanding av advokater og personer som kan dette med design og tjenstedesign, hvor de sitter sammen og jobber med å utvikle nye tjenester og forbedre arbeidsprosessene.

Firma B er et stort firma med mange advokater innenfor ulike områder av forretningsjusen. I tillegg opplyste de om at de har teknologer, forretningsutviklere, en egen IT-avdeling med en CDO (Chief Digital Officer) som har ansvar for digitalisering internt i tillegg til en støttefunksjon med HR, økonomi, marked og teknologi som også ledes av CDO. Firma D består av advokater, blant annet med kompetanse på teknologi, i tillegg til en som har ansvaret for økonomi og administrasjon samt ansvar for den tekniske biten av gjennomføringen av ulike prosjekter. De har satset mer på å kjøpe løsninger i stedet for å utvikle dem selv og har en policy på at jurister skal drive med juridisk rådgivning og at man heller kjøper annen kompetanse man trenger. Firma E er også et stort firma med mange advokater innenfor de ulike områdene. I tillegg har de IT-ressursene internt og satser for øvrig på å ha nødvendig kompetanse internt. De har en hovedansvarlig for forretningsutvikling.

Firma F har fem advokater og har tilknyttet seg tre teknologer, hvorav en er ansatt i firmaet og to jobber på oppdrag. Firma G er likhet med firma E et stort firma med mange advokater. I tillegg har firma G en industriell økonom med spesialisering innen prosjektledelse samt en IT-



utvikler som kan kode. De tror også på kombinasjonen av advokat – og teknologikompetansen.

#### **4.4.3 Belønningssystemer knyttet til innovasjon**

Ingen av informantene opplyste om belønningssystemer som var direkte knyttet til innovasjon, men mange opplyste om at de aksepterte intern tid som grunnlag for bonus. Mange trakk frem dette som en måte å få folk til å bruke tid på innovasjonsprosjekter, sånn at de ikke taper bonus ved å bruke tiden sin på noe som ikke kan faktureres til en kunde. Firma A sa at de ikke hadde noe belønningssystem, men at de heier på at folk skal komme på nye ideer og ser på det som en del av hverdagen: «*Du får ikke belønning for at du kommer på jobb heller. Vi forventer at folk kommer opp med gode ideer [vår utheving]*».

Firma C hadde heller ikke noe belønningssystem knyttet til innovasjon, men opplyste at de utforsket ulike modeller for å gi initiativ til å tenke nytt og utforske egne ideer. Foreløpig er det små forhold, men når de blir større, ønsker de å dedikere tid til å utforske egne ideer som så presenteres for resten av teamet. Firma B, firma E, firma H 2 og firma G hadde intern tid som grunnlag for bonus, og dermed et indirekte belønningssystem knyttet til innovasjon. Firma B og firma G nevnte også at de hadde diskresjonære bonuser for å belønne de som hadde vært initiativtakere. Firma G hadde også interne konkurranser for å få opp engasjementet. Leder i firma G sa følgende:

*Advokater elsker jo egentlig å konkurrere, du må prøve å bruke de personlige egenskapene hos advokatene, da... De er ekstremt skeptiske til alt som er nytt, men på den andre siden er de ekstremt konkurranseorienterte og. Så hvis du klarer å legge bort skepsisen, men få opp mer konkurranse, så kan du få til noe der. [vår utheving]*

Firma F var veldig opptatt av å belønne ut fra om man etterlever verdiene til firmaet, ikke bare basert på hvor mye penger man tjener. De hadde ikke fastsatt kriterier for bonus, men hadde laget KPI'er som de ansatte ble målt på. De ønsket å sørge for at man ikke bare er opptatt av inntjening. Firma D nevnte at de hadde et belønningssystem hvor de premierte gode ideer.

#### **4.4.4 Finansiering av innovasjon**

Firma H 2 er et datterselskap, hvilket i seg selv er finansiering av innovasjon. I tillegg opplyste de om at firma H har veiledende budsjetter, slik at det er mulig å spille inn ønsker om man har gode ideer eller prosjekter som man ønsker å satse på. Firma H 2 opplyste om at de får finansiering gjennom egne prosjekter eller for eksempel til å ansette flere folk hvis de trenger det. Som nevnt over, har firma A et eget innovasjonsråd med budsjett til å teste ut nye ideer og se om det kan være noe i dem. I tillegg har de gjennomført store investeringer, blant annet i å sette opp en kundeportal. Videre er de opptatt av å investere for å øke og vokse.

Firma C er et selskap som har startet opp med den hensikt å drive med innovasjon, og mente at de hadde betydelige midler satt av til innovasjon.

Firma B trakk frem at de hadde store ressurser tilgjengelig. Firmaer av denne typen har svært høy omsetning og har 60-70 % på bunnlinjen. Det er altså enorme ressurser tilgjengelig, men det er avhengig av viljen og evnen til å bruke disse på riktig måte. For øvrig opplyste de om at de ikke hadde egne øremerkede innovasjonsmidler eller et eget innovasjonsbudsjett, selv om de har ansatt folk som skal drive med forretningsutvikling. Firma E nevnte også at de hadde romslige budsjetter og at de har prioritert IT-budsjettet. Den største kostnaden var ifølge dem at interntid kanaliseres til innovasjon. I tillegg hadde de investert i en del samarbeidsprosjekter hvor de jobber med robotutvikling.

Firma F valgte å splitte opp selskapet slik at firma F AS, teknologiselskapet, kunne få økonomiske investorer. Teknologiselskapet står da for utvikling og kostnader ved teknologidelen av firmaet, mens firma F Advokater driver med advokatvirksomhet. I advokatvirksomheten bruker de mye interntid. Firma G opplyste om at de sammenlignet med før, setter av et ganske stort budsjett til å drive på med innovasjon. De har 4-5 ansatte på heltid og kjøper mye teknologi og konsulenter som kan bidra i forbedringsprosessene. Firma D opplyste om at de satte av ressurser til å drive på med tjenstedrevne prosjekter. De har valgt å samarbeide med eksterne teknologiske eksperter. De er også splittet opp i to selskaper, firma D Advokat og firma D Tjenester. I det sistnevnte holder de på med tjenesteutviklingen.

## **4.5 Hemmende faktorer**

Vi spurte alle informantene om hvilke faktorer som hemmer innovasjon i advokatbransjen generelt. Dette var egentlig et underspørsmål under kategorien Tankesett/kultur/miljø, men i analyseprosessen valgte vi ut dette som en egen hovedkategori ettersom det var en gjenganger blant flere at de hadde mye på hjertet da de ble spurt om dette. Vi har valgt å dele inn den videre gjennomgangen i følgende undertema basert på funnene; begrensninger i eierskap, partnermodellen, manglende insentiver, tid og ressurser samt trekk ved bransjen.

### **4.5.1 Begrensninger i eierskap**

Tre av advokatfirmaene nevnte begrensninger i eierskap da de ble spurt om hemmende faktorer i bransjen. Begrensningen går ut på at det kun er advokater som kan drive med advokatvirksomhet og at kun personer som for det vesentligste utøver sin yrkesaktivitet i selskapets tjeneste, kan eie andeler i et selskap som driver advokatvirksomhet. Dette følger av (Domstolloven, 1915, § 231). Det innebærer i praksis at man ikke kan ha investorer utenfra. Innovasjon og utvikling av nye systemer krever store investeringer og det er vanskelig uten eksterne investorer, trakk firma C frem.

### **4.5.2 Partnermodellen**

Syv av åtte informanter mente at partnermodellen kunne være en hemmende faktor for innovasjon, ettersom den ikke legger opp til langsiktige investeringer og langsiktig tenkning. Firma G beskrev dette på følgende måte: «*Fordi vi tømmer kassa hvert år og vi går naken inn og naken ut, som vi så lyrisk kaller det [vår utheving]*». Begrepet «naken inn, naken ut» ble gjentatt av flere andre intervjuobjekter. Firma G nevnte også at partnermobilitet oppfordret til inntjening ettersom det gjerne var en faktor man så etter dersom man skulle tilknytte seg en ny partner. Det er heller ikke et insentiv til å bidra med langsiktige investeringer som man ikke ser gevinsten av på kort sikt. Firma A påpekte at modellen kunne bidra til en naturlig motvilje mot å investere i ny teknologi og å utvikle bransjen. Firma F trakk frem at med mange partnere, er det også mange som skal være med å bestemme og ting kan stoppe opp.

### **4.5.3 Manglende insentiver**

Partnermodellen som beskrevet over, kan i seg selv innebære manglende insentiv til å skape innovasjon eller få til endringer. Videre trakk firma C frem at det ikke foreligger noen insentiver for å gjøre ting mer effektivt, ettersom man fakturerer basert på timepris. Videre mente de at advokatbransjen har utviklet seg ved å fokusere på faglig ekspertise, slik at man kan ta høyere og høyere timepris og dermed tjene mer penger. Den rådende forretningsmodellen legger dermed ikke opp til effektivisering og nytenkning, hevder firma C. De uttalte også: «*Altså omsetningen i advokatbransjen stiger og stiger fortsatt, og advokatfirmaer har aldri tjent så mye penger som nå, så det er ingen krisestemming i bransjen [vår utheving].*» Firma B trakk også frem at det at man tjener gode penger kan være en hemsko for å kannibalisere noen av tjenestene. Firma F sa at det at kunden aksepterer advokatens manuelle måte å jobbe på, også bidrar til å sinke prosessen med å få til innovasjon.

Flere av informantene påpekte at måten advokatene tar betalt for sine tjenester på, kan være en hemmende faktor. De fakturerer basert på timer og timeprisen har blitt høyere og høyere de siste årene. En høyere timepris vil for mange være ensbetydende med at advokaten er flink, hvilket ikke skaper et insentiv til å endre på faktureringsmodellen. Videre vil effektivisering medføre at man kan fakturere færre timer og dermed tjene mindre penger, i alle fall på kort sikt.

### **4.5.4 Mangel på tid og ressurser**

Nesten alle mente at mangel på tid og ressurser representerte en hemmende faktor for innovasjon i advokatbransjen. Som firma E sa: «Det er jo villigheten til å investere tid, det er en hemsko, tenker jeg. Vi er så kortsiktige ved at vi selger timer, vi er stort sett 120 prosent utsolgt til enhver tid.»

Firma H 2 nevnte at det kreves et tett samarbeid mellom teknologen og advokatene, og at advokatene ofte må prioritere klientoppdragene i stedet for utviklingsprosjekter. De hadde også erfart at AI og andre kompliserte utviklingsprosjekter krever høy faglig kompetanse og at man ikke kan sette de med minst erfaring til disse jobbene. I tillegg krever det mye

ressurser å gjennomføre slike prosjekter. De nevnte også det de kalte for «produktivitetsdippen», nemlig at det tar lenger tid å gjennomføre et oppdrag dersom du skal gjøre det på en ny måte og da faller man for fristelsen til å gjøre det på den gamle måten fordi det på kort sikt er mer effektivt. På lang sikt vil det imidlertid være mindre effektivt.

Firma D mente at mange feilet ved at de har valgt å utvikle tjenester selv i stedet for å kjøpe de eksternt og heller rendyrke sin advokatkompetanse. De mente at man kanskje brukte for mye tid og krefter på dette og de har derfor valgt en annen strategi.

#### **4.5.5 Trekk ved bransjen**

Noen av informantene nevnte mer generelle trekk ved bransjen som kunne være en hemmende faktor for innovasjon. Firma B mente at advokatbransjen frem til nå har vært for innadvendt og introvert og at for få innhenter innspill fra kunden for å få kundens perspektiv. Dette gjør også at man er lite endringsorienterte og at det tar lengre tid å omstille seg. Firma D påpekte noe av det samme og mente at det har vært en treghet i bransjen når det gjelder å ta i bruk ny teknologi og at mange bruker sære, norske spesialutviklede advokatsystemer som har begrenset funksjonalitet. Mange sender fortsatt ut fakturaene sine på papir i stedet for å ta i bruk elektronisk faktura. Videre mente firma D at: «det er ekstremt mye satte advokater» og at det var lite endringsvillighet blant advokatene. Firma F var også av den oppfatning at advokater er tradisjonelle og lite risikovillige. Firma G mente det samme og trakk frem at advokatfirmaer gjerne ikke vil være først ute med å prøve noe nytt, men heller vente til noen i bransjen har testet det ut før dem slik at de slipper å være prøvekaniner og ta den risikoen.

Firma E sa følgende: «*Det er vår største utfordring i dag, vi må få advokatene til å ta eierskap til den delen av digitaliseringen som har å gjøre med advokatvirksomheten [vår utheving]*».

## 5 Diskusjon

I diskusjonsdelen vil vi gå tilbake til problemstillingen vår og forsøke å besvare den.

Problemstillingen går ut på hva som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen.

Vi vil forsøke å besvare våre forskningsspørsmål i den videre gjennomgangen og på den måten besvare vår problemstilling.

### *5.1 I hvilken grad påvirker prosessene innovasjonskapasiteten?*

Våre undersøkelser viser at det er et stort fokus på kontinuerlig forbedring og endring hos de forespurte virksomhetene. De har gjennomgående en flat struktur og de ansatte er gitt stor grad av selvstendighet. Videre fremhever flere av informantene at det er stor takhøyde når det gjelder deling av ideer. Noen firmaer har egne tiltak som fremmer de ansattes mulighet til initiativ, som for eksempel postkasse for innlevering av endringsforslag. Disse elementene glir over i diskusjonen om kultur og vil bli behandlet nærmere i punkt 5.3.

Alle de forespurte virksomhetene har et mål om å effektivisere og forbedre sine tjenester ved å ta i bruk ny teknologi. De jobber kontinuerlig med å identifisere prosesser som kan effektiviseres, kuttes eller delegeres og dette bidrar til å fjerne sløsing (Francis & Bessant, 2005, s. 174). Noen har opprettet egne digitaliseringsansvarlige og andre har leid inn hjelp utenfra for å se på prosessene. Flere av de forespurte forteller også at de henter mye kunnskap om digitalisering fra både kunder og samarbeidspartnere. Det innhentes således kunnskap og ekspertise fra flere steder for å eksperimentere med ny teknologi (O'Connor, 2008, s. 322). Virksomhetene har allerede innført flere forskjellige tekniske løsninger som skal hjelpe til med automatisering. Noen løsninger rapporteres å fungere bra, mens andre automatiseringsverktøy ikke blir tatt i bruk i ønsket grad. Flere av informantene påpekte at det fort kan bli for mye nytt, og at dette i seg selv gjør at man vegrer seg for å ta i bruk de nye løsningene. I tillegg møter man på de klassiske utfordringene som man generelt møter i endringsledelse – i en hektisk hverdag er det enklest å gjøre ting på den måten man er vant til og mange er generelt ikke glad i å endre måten de jobber på. Dette gjelder nok særlig for advokatene som har jobbet i bransjen i en stund, og som har tillagt seg en godt inngrodd praksis. Advokatene må likevel ta inn over seg at digitaliseringen er kommet for å bli, og dette kommer også til synet ved at domstolene har gått over på en digital plattform.

Flere av informantene redegjør for utfordringer med å få sine medarbeidere til å ta i bruk nye verktøy, men her ser vi også at ledelsen i disse virksomhetene har tenkt ut måter å løse dette på. De nyetablerte firmaene med sterkt innovasjonsfokus har et bevisst forhold til dette ved nyansettelser og poengterer at de ikke vil ansette noen som ikke er interessert i å ta i bruk morgendagens løsninger. For de som allerede har medarbeidere som trenger hjelp med å komme i gang, ser vi at ledelsen både tar i bruk bonusordninger og premierer interntid tilknyttet digitaliseringsprosjekter. Videre har disse firmaene fokus på tilgjengeliggjøring og opplæring, noen med egne skoler internt.

Det er et generelt fokus på bedre saksbehandlingssystemer som gjør arbeidsprosessen mer effektiv og brukervennlig. Vi lever i et samfunn hvor vi er på farten, og nye systemer gjør det som påpekt av våre informanter mulig å jobbe hvor som helst og når som helst. Flere og flere virksomheter går over til skybaserte systemer hvor man kan jobbe i ønsket grensesnitt og samhandle med kolleger og klienter på en enkel måte.

Som nevnt under punkt 2.11 er prosesser for mange et viktig mål for innovasjon, og det bekreftes av våre undersøkelser at dette er et felt som prioriteres i advokatbransjen. Flere poengterer at det er mye å hente på å identifisere flaskehalser og kutte prosesser som før har vært unødvendige. Det er blant annet et høyt fokus på nye digitale løsninger som bidrar til bedre og mer effektiv samhandling både mellom de ansatte og med klientene. Lederne ser ut til å være bevisste på at verktøyene også må tas i bruk på korrekt måte hvis det skal gi en effekt.

## **5.2 *Hvilken betydning har strategi og visjon for innovasjonskapasiteten?***

Teorien legger til grunn at en kobling mellom visjon, strategi og innovasjon er viktig for å kunne styre innovasjonen (Lawson & Samson, 2001, s. 389). Det fremkommer av våre undersøkelser at alle virksomhetene vi har snakket med har en strategi for sitt virke, og de aller fleste har også en strategi og/eller visjon som er direkte knyttet opp mot innovasjon. En innovasjonsstrategi er i teorien trukket frem som en drivkraft for innovasjon (Samson & Gloet, 2014). Flere av virksomhetene forteller om prosesser hvor medarbeiderne blir tatt med i arbeidet med fastsettelse av strategi og visjon. Viktigheten av at virksomhetens målsetting

gjennom syrer kulturen i firmaet understrekes av mange av de intervjuede informantene, noe som er positivt for innovasjonskapasiteten. De mest innovative firmaene har ifølge Lawson og Samson (2001, s. 389) gjerne et mål om å være «de beste av de beste». Dette ser vi spor av hos de intervjuede firmaene hvor det i strategien kommuniseres at «vi skal være det foretrukne advokatfirma», «vi skal være best på ratinger», «vi skal levere de tjenester våre klienter drømmer om».

Dodgson et al. (2008, s. 100) skriver om innovasjonsstrategi i praksis. De presiserer viktigheten av at lederen tar med seg strategien inn i sin ledelse av bedriften. Nedfellelse av strategi og faktisk bruk av strategi kan variere stort fra firma til firma. Dodgson et al. (2008, s. 99) viser til at variasjonen blant annet kan knyttes til faktorer som firmaets størrelse og om firmaet er veletablert eller nyetablert. Derfor stiller vi spørsmål om hvorvidt firmaene rent faktisk synes å følge strategien eller om det oppfattes som fine ord arkivert i en skuff. Det synes å variere noe mellom firmaene på forarbeid og retningslinjer for strategi og visjon. Flere av firmaene har hatt workshop med hele organisasjonen ved utformingen av strategi og visjon. Videre har flere av dem klare retningslinjer for hvor lang tidsperiode strategien gjelder for og når den skal evalueres/endres. Flere har også målinger av hvordan man ligger an på målsettinger under strategien. Dette gjelder i hovedsak de veletablerte firmaene med mange ansatte.

De mindre firmaene har også en strategi, men det virker å være mindre nedfelt. Disse firmaene har ikke konkret tatt stilling til strategiens tidsperiode eller på hvilken måte en skal måle hvordan en ligger an i strategien sin. Imidlertid er de mindre firmaene vi har intervjuet, startet opp med det formålet om å være innovative og nytenkende, og det virker på denne måten som at strategien ligger godt forankret i deres fundament. Det vises her til at flere av de forespurte presiserer at de kun ønsker å ansette mennesker som vil ta i bruk morgendagens løsning. Leder i firma F presiserte viktigheten av det og påpekte at det var grunnen til at de enn så lenge ikke er flere ansatte i firmaet. Ettersom de er få ansatte, kan det være lettere for lederne å lede aktivt etter sin strategi. Slik vi ser det, kan det bli viktig for de mindre firmaene å være bevisste på hvordan de benytter seg av sin strategi når firmaet vokser. Derimot kan en forankring med detaljerte tre-årsplaner være nødvendig for å nå ut til alle de ansatte i de større og mer etablerte firmaene. Her er det snakk om firmaer som har vært i drift i mange år og som



har en utfordring med ansatte som ikke nødvendigvis har lyst til å endre sin måte å jobbe på. Det at mange foretrekker det stabile og effektive miljøet man er vant med, kan være en hindring for nytenkning. Det samme gjelder en manglende evne til å avlære kjente tenkemåter og handlingsmønstre (Assink, 2006, s. 221).

Slik vi oppfatter det har alle firmaene en strategi som synes å gjenspeiles i deres prioriteringer av ressurser, produkter, prosesser samt systemer og dermed også organisasjonens tilpasningsevne (Akman & Yilmaz, 2008, s. 73). Flere av firmaene kan vise til konkret endringsarbeid som er igangsatt på bakgrunn av deres strategi, og noen har også implementert dette ved å gjennomføre endringsprosjekter og blant annet ansatt egen digitaliseringsansvarlig. Det er en forskjell mellom veletablerte firmaer og nyetablerte firmaer, hvor de sistnevnte har startet opp med egne øremerkede midler til innovasjon og digitalisering, og hvor de også fra start har hatt egen ansvarlig/e for blant annet digitalisering. Det har vært helt nødvendig for flere av firmaene ettersom de forteller at de i anbudskonkurranser vurderes på blant annet digitale løsninger. Deres strategi og prioritering deretter gjør firmaene mindre sårbare for endringer og mer konkurransedyktige.

Vi ser en stor forskjell på prosessene rundt strategiarbeid mellom de store veletablerte firmaene og de mindre nyetablerte, uten at vi kan se at dette utgjør en forskjell på firmaets strategiske drift. Vi mener at dette kan forklares ut ifra blant annet organisasjonskultur og at strategien i et nyetablert firma er mer implisitt og underforstått hos de ansatte. Det er derfor i startfasen ikke nødvendigvis behov for en klart definert strategiperiode eller forankring i en brosjyre til de ansatte. Strategien er fundamentet for oppstart av bedriften og synes således å være godt gjennomsyret i organisasjonen. Derimot vil de større firmaene, hvor mange av de ansatte har jobbet tradisjonelt over flere tiår, sannsynligvis møte større motstand til endring. Av den grunn vil det også være et større behov for å få alle med på strategiarbeid. Forankring i dokumentasjon og klare tidsplaner med måling av om man er på rett kurs kan være et nødvendig virkemiddel for å få med seg hele organisasjonen.

Basert på våre undersøkelser ser vi at de forespurte advokatfirmaene, har en strategi og visjon som legger til rette for innovasjon. I henhold til teorien bidrar dette til økt

innovasjonskapasitet. Et annet spørsmål er om ledelsen i praksis får med seg de ansatte til å følge den innovasjonsstrategien som er satt til enhver tid. Som vi vil komme tilbake til under punkt 5.4 og 5.5, ser vi at det kan være noe å hente på å bruke tilstrekkelig med ressurser for å få til innovasjon i praksis.

### **5.3 *Hvordan er tenkemåten og kulturen i advokatbransjen?***

Advokatfirmaene i vår studie er alle opptatte av å spre og opprettholde en kultur som fremmer innovasjon. Det er blant annet uttalt at det er nødvendig at alle i bedriften har en kontinuerlig endringsvilje og at det som er godt nok i dag ikke nødvendigvis er godt nok i morgen. Ikke alle har en egen innovasjonsstrategi, men alle de forespurte virksomhetene har innovasjon med som et mål i sin overordnede strategi, visjon eller formål. Virksomhetene kan vise til konkrete forbedringer som er implementert via digitalisering. Det viser at det er gjennomføringsvilje og slagkraft innad i virksomhetene. Flere av de forespurte presiserer at det er viktig at strategien gjennomsyrrer kulturen i firmaet. Dette støttes av Dodgson et al. (2008, s. 101) som påpeker at firmaets strategi er knyttet til dets kultur, normer og verdier.

I teorien er innovasjonskultur beskrevet som organisasjonens holdning til oppdagelse og implementering av innovativ tankegang og aktiviteter (Björkdahl & Börjesson, 2012; Iddris, 2016, s. 249). Advokatfirmaene er opptatte av å finne problemområder som kan effektiviseres ved hjelp av teknologi. De veletablerte firmaene har lagt mye arbeid og ressurser i et endringsarbeid rundt sine arbeidsprosesser og digitale systemer. De mindre og relativt nyetablerte firmaene har startet opp med et digitalt fokus som utgangspunkt. Blant de forespurte synes det som det er et høyt fokus på endring og digitalisering. Videre er ledelsen hos alle de forespurte klare på at den nye teknologien må tas i bruk av de ansatte og at dette for mange kan være en utfordring. For å hjelpe de ansatte i gang har flere firmaer egne skoler eller veiledere som kan hjelpe. Vi vil derfor si at vi finner en innovasjonskultur der firmaene har en bevisst holdning til utforskning og implementering av ideer som bidrar til et innovativt fokus.

Videre viser våre undersøkelser at virksomhetene har flat struktur, og at det er stor åpenhet for meningsutveksling og mulighet for å komme med nye ideer. Ifølge teorien kan en flat struktur

med myndiggjøring av de ansatte, åpen kommunikasjon samt åpenhet for forandring ha en positiv effekt på innovasjonskapasiteten (Çakar & Ertürk, 2010, s. 359). Til tross for at firmaene fra utsiden kan virke hierarkiske, rapporteres det om lav takhøyde og en kultur hvor ingen ideer er for dumme. Blant annet skapes det i noen av firmaene en sterk samhørighet mellom de ansatte med at man umiddelbart blir en del av en navngitt kultur hvor man presenteres for eksempelvis «firma»-skolen og «firma»-ismen. Dette bidrar til en tilhørighet og identitetsfølelse som påvirker de ansattes følelse av eierskap til firmaets prosesser (Rønning et al., 2005, s. 38). Det synes som at alle de forespurte firmaene har en åpen kultur hvor det investeres i folkene som jobber der, som i seg selv innbyr til innovasjon (Lawson & Samson, 2001, s. 394). Det oppmuntres til deltagelse hos de ansatte, som igjen bidrar til å øke de ansattes følelse av kontroll, motivasjon, jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Lee & Edmondson, 2017, s. 42).

I tillegg til stor takhøyde for meningsutveksling og nye ideer, involveres de ansatte i stor grad i det kontinuerlige endringsarbeidet. De ansatte blir oppfordret til å tenke over prosesser som har begeistret dem og til stadig å komme med ideer til forbedring. Flere av firmaene har turer eller arrangementer hvor det jobbes felles med strategiarbeid og endringsarbeid.

Myndiggjøring av de ansatte ved å la dem delta i prosesser oppleves ofte som meningsfylt og morsomt (Carlgren et al., 2014, s. 412). Tilbakemeldinger fra våre informanter støtter dette, og det ble blant annet vist til at slike «workshopper» igjen førte til andre endringsprosjekter i bedriften. Eksempelvis i firma H hvor det etter sommerarrangementet på initiativ fra de ansatte ble hengt opp en postkasse hvor de ansatte kunne komme med endringsforslag til ledelsen. Samme firma valgte også å la de ansatte få prøve seg bak roret for en dag, ved å utnevne et fiktivt styre som skulle få fylle rollen i 24 timer.

Våre undersøkelser viser at de fleste av firmaene har en bevisst tankegang rundt nyansettelser. For eksempel er det flere av informantene som opplyste om at de valgte sine ansatte med omhu og at de kun ansatte mennesker med en iboende endringsvilje. Det presiseres fra respondentene at de ansatte selvsagt må ha den nødvendige kompetansen, og flere av firmaene har et mål om å være et foretrukket firma for nyutdannede. På denne måten ønsker de å få tak i de «gode hodene». Det ble presisert at det å være nyutdannet ikke nødvendigvis betyr at du er fremtidsrettet og at dette er noe de er seg bevisst ved rekruttering. Det å ansette

de riktige menneskene bidrar til økt innovasjonskapasitet. Ved å ansette de beste og deretter gi dem myndighet og ansvar skaper man et bærekraftig miljø som stimulerer dem til å yte sitt beste (Lawson & Samson, 2001, s. 394).

Selvstendighet er en faktor som flere av informantene dro frem som viktig for deres arbeidsplass. Det ble blant annet nevnt at det ikke spiller noen rolle hvor man gjør arbeidet så lenge det blir gjort. De ansatte er gitt stor frihet under ansvar. Med et oppdatert saksbehandlingssystem samt gode løsninger for kommunikasjon kan jobben gjøres hvor som helst. I teorien er det vist til at for stor grad av kontroll av sine medarbeidere kan bidra til å hemme innovasjonskraften (Assink, 2006, s. 224).

Flere av våre respondenter forteller at det kan være en utfordring å få alle de ansatte til å ta i bruk nye systemer og digitale løsninger, da mange vegrer seg for å endre sin måte å jobbe på. I tillegg kan det være en utfordring at man ikke har tilstrekkelig med tid til å sette seg inn i ny teknologi og nye systemer. Likevel handler dette om prioriteringer og det virker som ledelsen hos de forespurte firmaene er bevisst på dette. Det oppmuntres til endring ved hjelp av ambassadører, bonus og internt skryt. For å få de ansatte til å ta i bruk ny teknologi og være med på endring er det også viktig med kunnskap om både system, funksjonalitet og gevinst ved bruk av nye måter å jobbe på. Flere av informantene forteller at de ansatte ved ansettelse får opplæring via egne skoler innad i bedriften eller via egen opplæringsansvarlig.

Alle de forespurte firmaene virker å ha en åpen kultur med lav takhøyde og flat struktur. Dette bidrar til myndiggjøring av de ansatte, som igjen fører til motiverte og engasjerte medarbeidere. Firmaene involverer de ansatte i høy grad både ved utarbeidelse av strategi og i det daglige endringsarbeidet, og de fleste av firmaene virker å ha et godt samhold blant de ansatte som innbyr til en høy grad av tillit mellom de ansatte. Vi ser at flere av firmaene fremdeles har en utfordring når det gjelder å få alle de ansatte med på å ta i bruk nye verktøy. Imidlertid er de bevisst denne utfordringen, og synes å jobbe aktivt med å få med seg disse medarbeiderne. I de mindre og mer nyetablerte firmaene synes de å ha en homogen kultur hvor de ansatte synes å være endringsvillige. Bakgrunnen for dette kan være at disse firmaene har vært svært selektive i utvelgelsen av de ansatte.

#### **5.4 I hvilken grad har advokatbransjen ressursene som trengs?**

Overordnet kan vi si at advokatbransjen har mye ressurser som i utgangspunktet gjør at det ligger godt til rette for å få til innovasjon. Undersøkelsene våre fant at alle informantene hadde medarbeidere som var satt til å jobbe med innovasjon, selv om det var forskjeller i hvordan dette ble gjennomført i praksis. Det er imidlertid viktig at man har de riktige ressursene på riktig sted og effektiv ressursstyring er en nødvendighet (Lawson & Samson, 2001, s. 390). Flere av informantene fra de store firmaene opplyste om at det kunne være vanskelig å få advokatene til å bruke tid på innovasjonsprosjekter ettersom de alltid hadde for mye å gjøre. I praksis var det altså en utfordring å styre ressursene inn mot å jobbe med innovasjon ettersom advokatene ofte måtte prioritere klientene.

Videre er eksperimentering og læring viktige elementer i en innovativ organisasjon (Börjesson & Elmquist, 2011, s. 173; Lawson & Samson, 2001, s. 390). Firma A er et eksempel på et firma som bruker eksperimentering. De har et eget innovasjonsråd med 5-6 ansatte som har et budsjett til å teste ut nye ting uten at det trenger å gå via ledergruppen. De er for øvrig opptatt av at innovasjonsviljen skal gjennomsyre hele organisasjonen og oppfordrer alle til å komme med nye ideer. Firma H 2 nevnte at de i tillegg til store prosjekter hadde litt mindre prosjekter hvor de kunne eksperimentere og teste ut ting uten å bruke altfor mye ressurser på det. De fleste informantene var opptatte av læring og at det er en viktig del av utviklingen i organisasjonen. Firma B nevnte blant annet at det er gjennom arbeidet i team at læringen skjer.

Alle firmaene vi snakket med hadde mye ekspertise og høy fagkompetanse blant advokatene sine. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig for å få til innovasjon. Bedriftene har valgt ulike tilnærminger til å tilegne seg annen kompetanse utover advokatkompetansen. Firma H har stiftet et eget datterselskap, firma H 2, som har fått ansvaret for innovasjonsarbeidet. De må likevel samarbeide med advokatene i firma H. Dette valget kan finne sin støtte i O'Connor (2008, s. 319) sin modell hvor det første elementet er en klart definert organisatorisk struktur hvor et eget identifisert team eller annen form for enhet har ansvaret for det hun kaller «Major Innovation». Vi finner også en slik anbefaling fra O'Reilly og Tushman (2004) sin teori om «The Ambidextrous Organization», som vi har vært innom flere ganger tidligere.

Firma G hadde en egen innovasjons – og utviklingsavdeling ledet av en digitaliseringssjef, mens firma E hadde en Chief Innovation Officer med ansvaret for å drive frem innovasjonsarbeidet. Begge firmaer påpekte likevel at det må være en hel organisasjon som driver på med innovasjon, ikke bare enkeltpersoner. Dette utsagnet har de støtte for hos Lawson og Samson (2001, s. 396) som påpeker viktigheten av at man har en helhetlig tilnærming til innovasjonsarbeidet i hele organisasjonen ved å koble kjernevirksomheten med utviklingsarbeidet på en hensiktsmessig måte. Her kan vi også dra en parallell til O'Connor (2008, s. 326) som viser til at innovasjonssystemet må være helhetlig og at alle elementene er avhengige av hverandre. Selv om det er behov for et helhetlig perspektiv i en organisasjon, hjelper det imidlertid å ha noen pådrivere og noen som kan gå foran med et godt eksempel. Lawson og Samson (2001, s. 391) benevner såkalte «Innovation champions» som er nøkkelindivider som sørger for at innovasjonsprosessen går som den skal. Det hadde alle firmaene i en eller annen form.

Flere av informantene nevnte også at de hadde tatt i bruk e-business for å kommunisere både internt og eksternt. Bruk av e-business kan bidra til innovasjon ved at kommunikasjonen blir enklere, prosessene raskere og ved lettere å kunne dele kunnskap, både internt og eksternt (Lawson & Samson, 2001, s. 391). Noen brukte Teams internt og flere nevnte bruk av kundeportaler som et virkemiddel som ga mye besparing i form av mindre bruk av e-post. I andre bransjer er kanskje ikke dette noe nytt fenomen, men i advokatbransjen er det nok det. Som vi viste til i innledningen, er det først de siste årene det har blitt et økt fokus på blant annet effektivisering og tiltak for å redusere timeantallet som brukes på sakene.

Firma H 2 ble opprettet som et datterselskap til firma H for å sette av ressurser til å drive på med innovasjonsprosjekter, som nevnt innledningsvis. De opplyste om at de undersøkte en annen måte å jobbe på, ettersom de har opplevd at det kreves et enda tettere samarbeid med advokatene som jobber i firma H. Dynamisk kapasitetsteori argumenterer for at det er viktig med et samspill mellom innovasjonsarbeidet og kjernevirksomheten (Lawson & Samson, 2001, s. 396; O'Connor, 2008, s. 320). Det er diskutert i teorien hvor tett dette samarbeidet må være. O'Connor (2008, s. 321) argumenterer for at det i det minste må være kjent og kommunisert ut i hele organisasjonen hvilken rolle innovasjonsarbeidet skal ha i organisasjonen som helhet. Den tvehendige organisasjonen må ifølge O'Reilly og Tushman

(2004, s. 75) ha tette koblinger mellom de separate enhetene gjennom et tett samarbeid i toppledelsen.

Lawson og Samson (2001, s. 393) trekker frem betydningen av belønningssystemer for å motivere og inspirere til ønsket atferd. I advokatbransjen er bonus et kjent virkemiddel for å stimulere medarbeiderne. Fire av advokatfirmaene trakk frem at de aksepterte intern tid (som gjerne brukes på innovasjonsprosjekter) som grunnlag for bonus, altså et mer indirekte belønningssystem. To av disse trakk frem at de hadde skjønnsmessige bonuser for å kunne belønne initiativtakere særskilt. Noen av informantene opplyste også om at de av og til arrangerte konkurranser internt for å få opp engasjementet rundt enkelte tema. Firma G trakk frem at advokater var veldig konkurranseorienterte og forsøkte å spille på dette. Vi ser at det arrangeres årlige kåringer av de beste advokatene i ulike kategorier (Finansavisen, 2019). Firma F var opptatt av å belønne ut fra om man etterlever firmaets verdier, og ikke bare ut fra hvor mye penger man tjener. De hadde satt KPI'er som de ansatte ble målt på, men foreløpig ikke laget egne kriterier for bonus. De ønsket å stimulere til at ansatte jobbet med innovasjonsprosjekter og ville for eksempel «straffe» de som bare hadde fakturert ekstern tid. Dette firmaet hadde et gjennomtenkt belønningssystem som forsøkte å ta høyde for at man ikke faller tilbake i vante rutiner hvor det å tjene mest mulig penger sto i førersetet. Firma D nevnte at de hadde et belønningssystem hvor de premierte gode ideer.

Vi ser altså at det til en viss grad er fokus på bruk av belønning som et virkemiddel for å stimulere til innovasjon. Imidlertid er det ikke i så stor grad implementert som et særskilt og helhetlig belønningssystem som skal bidra til å skape kreativitet. Det at man tillater intern tid som grunnlag for bonus, betyr ikke automatisk at advokatene velger å bruke mye tid på innovasjonsprosjekter når de har saker som haster og hvor klientene venter på svar. For å snu denne vante tankegangen, kan det hende at det kreves noe mer for å stimulere til bruk av nok tid på innovasjonsprosjekter. Her har for eksempel firma F valgt å «straffe», altså redusere bonus, dersom man har for mye fokus på å fakturere ut til kunden i stedet for å jobbe med innovasjonsarbeid. I tillegg til finansiell belønning, kan offentlig anerkjennelse og implementering av systemer for å komme med nye forslag og ideer være andre måter å lage et mer helhetlig belønningssystem på (Lawson & Samson, 2001, s. 393).

Et annet viktig element i en innovativ organisasjon, er at det finnes ulike måter å finansiere initiativ på (Lawson & Samson, 2001, s. 390-391). Fellestrekkene for de største advokatfirmaene er at de besitter store finansielle ressurser i form av svært høy omsetning og høy fortjeneste. Utgangspunktet er derfor godt for de største firmaene. Dette ble også påpekt av firma B. De har likevel ikke et eget innovasjonsbudsjett, men har ansatt folk som skulle jobbe med forretningsutvikling. Firma H har valgt å finansiere innovasjon gjennom å opprette et datterselskap som kan få spille inn ønsker og få ressurser basert på prosjekter som styret har tro på. Firma A har et eget innovasjonsråd med budsjett til å teste ut nye ting, i tillegg til at de har gjennomført store investeringer med den hensikt å vokse. Firma E nevnte at de hadde romslige budsjetter og at de har prioritert IT-budsjettet. I tillegg påpekte de at en stor kostnad har vært at interntid kanaliseres til innovasjon. Videre har de investert i samarbeidsprosjekter med eksterne aktører. Firma G har de siste årene brukt mer midler på innovasjon enn tidligere. De har ansatt flere folk til å jobbe med det, og har kjøpt inn teknologi og konsulenttjenester for å bidra i forbedringsprosessene. Firma C, firma D og firma F har valgt en løsning hvor selskapet er splittet opp, slik at teknologi – eller tjenestedelen av selskapet kan få økonomiske investorer. Dette er en viktig kilde til finansiering av innovasjon og antageligvis nødvendig for at de skal lykkes med sin forretningsidé som skiller seg litt fra de tradisjonelle, større advokatfirmaene.

Undersøkelsene våre viser at bransjen i stor grad har de finansielle og menneskelige ressursene som trengs for å få til innovasjon. Informantene våre har valgt ulike måter å styre ressursene på, men alt i alt vil vi si at det ligger til rette for at bransjen har ressursene som trengs. Det er ifølge Lawson og Samson (2001, s. 390) essensielt med riktig ressursstyring. Det kan derfor være noe å hente på evnen til å bruke tilstrekkelig med ressurser på innovasjon. I tillegg kan det også være gevinster i å skape andre belønningssystemer som kan stimulere til en annen atferd hos medarbeiderne.

### ***5.5 Hvilke hemmende faktorer finnes i advokatbransjen?***

I punkt 4.5 over har vi vist at det finnes en rekke hemmende faktorer, i alle fall ifølge våre informanter. Som nevnt i punkt 4.5.1, er begrensninger i hvem som kan eie et advokatfirma trukket frem som en hemmende faktor. Vi har også sett at tre av firmaene vi har intervjuet har valgt å splitte opp selskapet og separere ut tjenesteutviklingen slik at de kan få eksterne



investorer. Dette er en måte å avhjelpe den hemmende faktoren på. For de som kun vil drive med advokatvirksomhet, er det imidlertid ikke mulig å få eksterne investorer. De største firmaene som i hovedsak har bedrifter som klienter har likevel såpass høy inntjening og fortjeneste at det kanskje ikke er like stort behov for investorer som skal skyte inn penger. For litt mindre firmaer med mindre omsetning, kan det imidlertid være vanskeligere å gjøre store investeringer i ny teknologi uten eksterne midler.

Som vist i punkt 4.5.2, mente syv av våre åtte informanter at partnermodellen kunne være en hemmende faktor for innovasjon. Det fremgår av et blogginnlegg fra Advokatforeningens kvinneutvalg at det er flere advokater som er enige i dette (Advokatforeningen, u.å.). Kvinneutvalget mener at partnermodellen og dagens kriterier for å bli partner hemmer utjevningen av kjønnsbalansen. I tillegg viser de til at en nøytral ledelse er bedre egnet til å være rasjonell og å tenke langsiktig på forretningsmodellen og om den skal endres eller ikke. De trekker frem at partnermodellen kan hemme innovasjonen ettersom den fokuserer på antall arbeidstimer i stedet for prosessen, leveransen og sluttresultatet. Informantene mente også at partnermodellen kunne hindre langsiktige investeringer fordi man som partner har et insentiv om å tjene penger på kort sikt. Urealistiske forventninger til investeringer og for høye krav til hva man skal få igjen for pengene, er en hemmende faktor for innovasjon, ikke bare i advokatbransjen (Assink, 2006, s. 223). Videre kan det medføre at man velger bort å satse i voksende markeder hvor det ofte kan ligge muligheter for disruptiv innovasjon, som man da går glipp av (Assink, 2006, s. 223).

Vi ser at partnermodellen i seg selv kan være et manglende insentiv til å gjøre endringer. Videre aksepterer kundene en høy timepris ettersom de er ute etter den faglige ekspertisen, hvilket skaper høy inntjening. Tre av informantene påpekte at det kan være en hemmende faktor for et ønske om å få til en effektivisering av advokattjenestene. Et interessant perspektiv på dette kom frem i et debattinnlegg i Dagens næringsliv den 23.11.19 fra Helge Lundestad, juridisk direktør i Handelsbanken, som representerer de som kjøper juridiske tjenester fra de store advokatfirmaene (Lundestad, 2019). Han trekker frem at timeprismodellen ikke gir insentiver til at advokater vil jobbe effektivt, ettersom flere antall timer brukt premieres. Videre mener han at modellen legger opp til at man skal jobbe mye, hvilket gjør at man er mindre uthvilt og dermed kanskje mindre kreativ i prosessene hvor man

skal finne på gode løsninger for sine kunder. Han påpeker at timemodellen heller ikke oppfordrer til å ta i bruk ny teknologi. Tar vi Lundestad på ordet, ser vi at kundene kanskje ikke vil akseptere timemodellen i fremtiden, men vil kreve andre måter å betale for tjenestene på, for eksempel ved å ta i bruk fastpris.

At veletablerte selskaper som dominerer et marked ikke ønsker å kannibalisere sine egne investeringer, er et fenomen som gjelder i flere bransjer (Assink, 2006, s. 224). De venter gjerne til det er for sent og forsvarer sine egne beslutninger i ettertid. Det er ikke vanskelig å forstå ut fra et menneskelig ståsted at man ønsker å fortsette å tjene penger på sine gode og vellykkete produkter eller tjenester, men det kan altså være med på å bidra til at man på sikt vil tape fordi man ikke evner å se hva som kommer av nye produkter eller tjenester som kan utkonkurrere det eksisterende. Noen ganger kan det være et ønske om å følge med i markedet, men man klarer ikke å forutse radikal eller disruptiv innovasjon som kommer fordi man anvender tradisjonelle metoder for å følge med på markedet (Assink, 2006, s. 225). Det er vanskelig å avdekke denne type innovasjon ettersom den gjerne utnytter deler av markedet som ikke ennå eksisterer. Det kreves derfor en bredere og åpnere måte å se muligheter i fremtiden på (Assink, 2006, s. 225).

En annen hemmende faktor som ble nevnt av nesten alle intervjuobjektene, var mangelen på tid og ressurser til å drive på med innovasjonsarbeid. I de største firmaene er man gjerne «utsolgt» på timer til enhver tid og da er det vanskelig å få advokatene til å prioritere å bruke tid på utvikling i stedet for klientoppdragene som de jo tross alt lever av. Som vi har vist i punkt 5.4 over, er effektiv ressursstyring viktig for å styrke innovasjonskapasiteten (Lawson & Samson, 2001, s. 390). Dersom advokatfirmaene skal få advokatene til å bruke den nødvendige tiden på å utvikle nye ting, må ledelsen kanskje ta større grep for at dette skal kunne gjennomføres i praksis. Da må de i noen tilfeller være villige til å takke nei til oppdrag for på sikt å kunne yte bedre tjenester til sine kunder gjennom blant annet effektivisering. De kan ifølge firma D også velge en annen strategi, nemlig å kjøpe teknologi eller andre tjenester eksternt og heller fokusere på å rendyrke sin advokatkompetanse. Dette er særlig aktuelt for mindre firmaer som ikke har like mange ressurser tilgjengelig (Dodgson et al., 2008, s. 273). Da må de ta et valg og finne ut om de skal bruke egne ressurser på å utvikle tjenester selv eller samarbeide med eksterne aktører med riktig kompetanse (Dodgson et al., 2008, s. 273).

De største firmaene hadde valgt å ha IT-kompetansen internt og å utvikle nye tjenester på egen hånd. Det er nok enklere for dem å få det til ettersom de besitter såpass mange ressurser internt, men det betyr ikke alltid at det er det beste valget. Noen ganger kan det være mer effektivt å kjøpe ferdige tjenester som noen andre allerede har utviklet.

Flere av informantene mente at en hemmende faktor kan være visse trekk ved bransjen og at man generelt er lite endringsvillige og for lite fokusert på kunden og dens behov. Ofte kan store selskaper mangle evnen til å motivere de ansatte til å komme med nye, kreative ideer som er utenfor boksen (Assink, 2006, s. 225). Det kan fort skje at man blir for rigide og opptatt av å følge standardprosedyrer slik at man ikke tillater ulikheter og mangfold, som ofte er en forutsetning for kreativitet (Assink, 2006, s. 225). I tillegg kan såkalt strukturell treghet være en forutsetning for å bygge opp en organisasjon som er pålitelig og som oppfattes som det utad. Denne tregheten kan imidlertid gjøre at man ikke er tilstrekkelig åpne for nye impulser eller at man ikke klarer å adoptere nye løsninger på grunn av at de innarbeidede prosedyrene ikke passer (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 917). Noen av informantene våre trakk imidlertid frem at de ønsket å få frem ideer og var opptatt av mangfold på flere arenaer for å få til nettopp dette.

Et annet trekk ved advokater som kan være en hemmende faktor, er at man er for lite villige til å ta risiko. Dette ble trukket frem av to av informantene. En advokat lærer seg gjennom studiet og arbeidet at man skal jobbe for å eliminere risiko slik at klienten ikke taper saken eller taper penger. Det kan gjøre at man er for lite villige til å satse på noe som fremstår som risikofullt. Et arbeidsmiljø hvor ledelsen er lite modig og er opptatt av kontroll i stedet for tillit, kan føre til utvikling av et miljø som ikke vil ta unødig risiko, som igjen kan hemme innovasjonen (Assink, 2006, s. 224). Det er nok mulig å gjøre noe med dette. I de store firmaene krever det antageligvis en stor innsats for å endre på denne holdningen som er godt innarbeidet. Vi ser at informantene våre som representerer det de selv mener er nytenkende og innovative firmaer, har lettere for å få dette til ettersom de per definisjon allerede har tatt en risiko ved å velge denne profilen i en så tradisjonell bransje. Det er også lettere å motivere og stimulere medarbeiderne til å være kreative i et mindre miljø som ikke har rukket å bli for standardiserte og rigide (Assink, 2006, s. 225).

Gjennomgangen over viser at det finnes en rekke hemmende faktorer for innovasjon i advokatbransjen. Loven som gir begrensninger i eierskapet er det vanskelig å gjøre noe med, men de andre faktorene er det mulig å minimere eller eliminere ved hjelp av tiltak og vilje til å gjøre endringer. I sum ligger det derfor til rette for at advokatbransjen bør kunne endre seg slik at innovasjonskapasiteten styrkes. Vi ser også at informantene vi har snakket med er klar over disse hemmende faktorene, og da er det også lettere å sette i gang tiltak for å gjøre noe med situasjonen.

#### ***5.5.1 Finnes det noen faktorer som fremmer innovasjon i advokatbransjen?***

Det er også naturlig å spørre seg om det finnes noen kjennetegn eller særtrekk i advokatbransjen som kan bidra til å fremme innovasjon. Først og fremst har de største firmaene i bransjen den store økonomiske fordel av svært høy inntjening og høy bunnlinje. Vi har trukket dette frem som en mulig hemmende faktor, men det at man har mye å gå på økonomisk, kan også være en fordel når man skal forsøke seg på innovasjon. Man har mindre å tape enn selskaper som investerer i noe og hvor utfallet av denne investeringen handler om å overleve eller ikke. Det kan derfor være en stimulerende faktor å ha det såpass romslig økonomisk, iallfall når vi ser at markedet begynner å etterspørre nye løsninger i større grad. Vi viser igjen til at kundene begynner å forvente at det skal skje effektivisering. Det er også forventninger i samfunnet om en mer bærekraftig modell som blant annet gjør at flere kvinner kan bli partnere i de store advokatfirmaene. I tillegg er det krav fra andre deler av det juridiske miljøet i form av at domstolene forventer at alle advokater skal bruke Aktørportalen hvor rettsdokumenter deles elektronisk. På grunn av dette kan hovedforhandlinger i retten nå gjøres uten papir.

En annen faktor som kan bidra til å fremme innovasjon, er at mange av advokatene er konkurranseorienterte. En av våre informanter kommenterte dette og hadde derfor innført en del interne konkurranser for å stimulere til ny atferd. Det at bransjen årlig kårer de beste av de beste tilsier at dette kan gjelde på generell basis. Dersom advokatfirmaene klarer å stimulere frem konkurranseinstinktet til advokatene, og med dette sørge for at advokatene kommer på nye løsninger eller nye måter å jobbe på, kan det bidra til innovasjon.

## 6 Konklusjon

Vi har forsøkt å undersøke hva som kjennetegner innovasjonskapasiteten i advokatbransjen. Ifølge våre funn kan vi konkludere med at informantene våre har strategier og visjoner som støtter opp under innovasjon. Det har vært forskjeller i hvordan veletablerte firmaer og nyetablerte firmaer har drevet med strategiarbeidet, men likevel er konklusjonen at alle firmaene hadde et bevisst forhold til strategien og visjonen. Videre hadde de fleste en eller annen form for innovasjonsstrategi eller i det minste en satsing på innovasjon. Vi har funnet ut at advokatbransjen i stor grad har ressursene som trengs for å få til innovasjon og for å styrke innovasjonskapasiteten. Likevel er det mer å jobbe med for å styre ressursene på riktig måte og for å klare å prioritere tidsbruk på innovasjonsarbeidet. Informantene som representerte de største firmaene, opplyste at de hadde svært høy inntjening og fortjeneste slik at de er i en unik posisjon til å få til innovasjon som krever investeringer. Dette kan være annerledes for mindre firmaer med mindre økonomiske ressurser. Her kommer også en hemmende faktor inn, nemlig begrensninger i hvem som kan eie et firma. Det innebærer at advokatfirmaer ikke kan få eksterne investorer hvilket kunne ha vært et middel for små firmaer til å investere i ny teknologi. Noen av informantene våre hadde imidlertid funnet en løsning på dette ved å splitte opp selskapet slik at utviklingen av ny teknologi skjer gjennom et teknologiselskap hvor det er lovlig å tilknytte seg eksterne investorer.

Selv om mange nevnte at manglende tid og ressurser var en hemmende faktor for innovasjon, hadde de fleste informantene et fokus på å forbedre arbeidsprosessene sine. De jobbet alle med effektivisering i en eller annen form og ønsket å få dette til, selv om vi har vist at en hemmende faktor kan være manglende insentiver for effektivisering på grunn av inntjeningsmodellen. I tillegg til manglende tid, ressurser og insentiver, har vi funnet flere hemmende faktorer for innovasjon spesielt i advokatbransjen. Dette er det imidlertid mulig å jobbe med, og vi ser at firmaene bevisst jobber med å få til en innovasjonsfremmende kultur ved at det skal være stor takhøyde for å komme med nye ideer. Advokatbransjen er oppfattet som hierarkisk og tradisjonell, men våre funn viser at de aller fleste har en åpen kultur med lav takhøyde og stor involvering av de ansatte, i det minste sett fra ledelsens ståsted.

Alt i alt ligger forholdene godt til rette for innovasjon i advokatbransjen, det handler bare om å få ut potensialet for enkelte. Som vi var inne på i punkt 5.5 over, finnes det også særtrekk

ved bransjen som kan være fremmede for innovasjon. Det gjelder særlig det store økonomiske handlingsrommet og at det er større forventninger fra kundene om at det skal skje effektivisering og en annen prising av tjenestene som følge av dette.

Vi er av den oppfatning at oppgaven vår gir et bidrag til teorien i form av at vi har kunnet bekrefte noen av elementene i innovasjonskapasitetsteorien som vi tok utgangspunkt i. Videre mener vi at funnene våre om hemmende faktorer er et bidrag til kunnskap om særtrekk ved bransjen. Noen av de hemmende faktorene stemmer overens med teorien om hindringer for innovasjon. I tillegg mener vi at funnene kan ha praktisk betydning for ledere i advokatbransjen. Vi har vist til at de kan bli flinkere på ressursstyring og å sette av nok tid og ressurser til å drive med innovasjonsarbeid. Videre bør de fortsette med arbeidet med innovasjonsstrategier og med prosjekter for effektivisering. Det er også viktig at de jobber for en kultur som innbyr til kreativitet hos medarbeiderne gjennom blant annet myndiggjøring av de ansatte. Selv om vi har vist til flere hemmende faktorer, har vi også trukket frem det som kan være fordeler ved særtrekkene ved bransjen. Ledere i advokatfirmaer kan jobbe videre med disse fordelaktige særtrekkene ved bransjen for å fremme innovasjon.

Etter å ha undersøkt innovasjonskapasiteten i advokatbransjen, mener vi at det kan være interessant med videre forskning på hva bransjen faktisk har fått til i praksis og hvilke resultater innovasjonskapasiteten har gitt. Her kan det være aktuelt med intervjuer av flere firmaer. Casestudier av enkelte firmaer gjør at man kan studere mer i dybden og over en lengre periode hva som gir resultater, noe som kan gi økt kunnskap. Videre er det interessant å forske mer i bredden og kunne dekke større deler av bransjen gjennom for eksempel bruk av spørreundersøkelse, ettersom vi har studert et begrenset utvalg. Det kunne blant annet ha vært nyttig å gjøre en spørreundersøkelse til et større utvalg om hemmende og fremmede faktorer for innovasjon i advokatbransjen.

## Litteraturliste

- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Advokatbladet. (2017, 03.10.17). Norges 100 største advokatfirmaer er kåret, og Oslo er HOVEDstaden. Hentet fra <https://www.advokatbladet.no/nyheter/norges-100-storste-advokatfirmaer-karet-og-oslo-er-hoved-staden/111949>
- Advokatbladet. (2018, 22.03.18). Alternative betalingsmodeller i advokatbransjen må vurderes nå. Hentet fra <https://www.advokatbladet.no/legal-tech-teknologi/alternative-betalingsmodeller-i-advokatbransjen-ma-vurderes-na/113150>
- Advokatbladet. (2019a). Derfor er legal tech viktig for deg. *Advokatbladet*(Issue), s. 16-28. Hentet fra [https://www.advokatbladet.no/files/2019/06/03/Advokatbladet\\_0419.pdf](https://www.advokatbladet.no/files/2019/06/03/Advokatbladet_0419.pdf)
- Advokatbladet. (2019b, 24.01.19). Legal tech: Maskinlesbare lover vil endre advokatbransjen. Hentet fra <https://www.advokatbladet.no/legal-tech/legal-tech---maskinlesbare-lover-vil-endre-advokatbransjen/116482>
- Advokatforeningen. (2019, 11.02.19). Hvilket advokatfirma er best på innovasjon og ny teknologi? Hentet fra <https://www.advokatforeningen.no/aktuelt/Nyheter/2019/februar/hvilket-advokatfirma-er-best-pa-innovasjon-og-ny-teknologi/>
- Advokatforeningen. (u.å.). Er partnermodellen klar for å møte fremtiden? Hentet 17.11.19 fra <https://www.advokatforeningen.no/merete-smiths-blogg1/er-partnermodellen-klar-for-a-mote-fremtiden/>
- Akman, G. & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Amabile, T. M. & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233. <https://doi.org/10.1108/14601060610663587>
- Baker, J. (2017). Sustaining a culture of innovation at Evonik. *ICIS Chemical Business*, 291(9), 8A,9A. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/1877716156?accountid=26469>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Björkdahl, J. & Börjesson, S. (2012). Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(1-2), 171-184.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Börjesson, S. & Elmquist, M. (2011). Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 171-184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00605.x>
- Çakar, N. D. & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2014). Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective. *The Design Journal*, 17(3), 403-423. <https://doi.org/10.2752/175630614X13982745783000>
- Christensen, C. M. (2000). *The innovator's dilemma : the revolutionary national bestseller that changed the way we do business* (1st HarperBusiness. utg.). New York: HarperBusiness.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2013). *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Happiness and creativity. *The Futurist*, S8-S12.
- Dagens næringsliv. (2019a, 01.10.19). Innlegg: Digital teknologi er blitt den nye driveren i advokatbransjen. Hentet fra <https://www.dn.no/teknologi/teknologi/advokat/advokatforeningen/innlegg-digital-teknologi-er-blitt-den-nye-driveren-i-advokatbransjen/2-1-680973>
- Dagens næringsliv. (2019b, 11.09.19). Starten på slutten for tradisjonelle advokatfirmaer. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/jus/advokater/digitalisering/starten-pa-slutten-for-tradisjonelle-advokatfirmaer/2-1-669550>
- Djoumessi, A., Chen, S.-L. & Cahoon, S. (2019). Deconstructing Lawson and Samson's Concept of Innovation Capability: A Critical Assessment and a Refinement. *International journal of innovation management*, 23(6), 1950053 (1950031 pages). <https://doi.org/10.1142/S1363919619500531>



- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. J. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice* (Completely rev. and updated ed. utg.) United Kingdom: Oxford University Press.
- Domstolloven. (1915). Lov om domstolene (LOV-1915-08-13-5). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1915-08-13-5>
- Financial Times. (2018, 04.10.18). FT Innovative Lawyers Awards Europe. Hentet fra <https://live.ft.com/Events/FT-Innovative-Lawyers-Awards-Europe>
- Finansavisen. (2019, 18.05.19). Dette er Norges beste advokater. Hentet fra <https://finansavisen.no/nyheter/naeringsliv/2019/05/dette-er-norges-beste-advokater>
- Foundation, I. D. (u.å.). 5 Stages in the Design Thinking Process. Hentet 24.11.19 fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Hackathon, O. L. (u.å.). Oslo Legal Hackathon. Hentet fra <https://www.legalhackathon.no/>
- Iddris, F. (2016). Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda. *Interdisciplinary Journal Of Information, Knowledge, And Management*, 11, 235-260.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Juristen. (2018a, 03.12.18). 10 legal tech-trender som kan prege året som kommer. Hentet fra <https://juristen.no/nyheter/2018/12/10-legal-tech-trender-som-kan-prege-%C3%A5ret-som-kommer>
- Juristen. (2018b, 11.09.18). Har fått robot som ny kollega. Hentet fra <https://juristen.no/nyheter/2018/09/har-f%C3%A5tt-robot-som-ny-kollega>
- Juristen. (2018c, 11.09.18). Vil bruke mindre tid på skjemaer. Hentet fra <https://juristen.no/nyheter/2018/09/vil-bruke-mindre-tid-p%C3%A5-skjemaer>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harv. Bus. Rev.*, 93(9), 66-71.
- komiteene, D. n. f. (2015, 17.06.15). Kvalitativ metode. Hentet fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- Kommunenenes sentralforbund. (2018, 13.11.18). Kommunesektoren satser strategisk på innovasjon. Hentet fra

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-for-kommunal-sektor/kommunesektoren-satser-strategisk-pa-innovasjon/>.

Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>

Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S. & Kvale, K. (2018). Organizational Transformation Through Service Design: The Institutional Logics Perspective.

*Journal of Service Research*, 21(1), 59-74. <https://doi.org/10.1177/1094670517738371>

Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing.(Report). *Research in Organizational Behavior*, 37, 35.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Lundestad, H. (2019, 24.11.19). På tide å utfordre advokatfirmaenes timeprismodell. *Dagens næringsliv*.

McGrath, R. G. (2013). Transient advantage: achieving a sustainable competitive edge is nearly impossible these days. A playbook for strategy in a high-velocity world.(Spotlight on Strategy for Turbulent Times)(Cover story). *Harvard business review*, 91(6), 62.

Meetup. (u.å.). Oslo Legal Tech Meetup. Hentet fra <https://www.meetup.com/Oslo-Legal-Tech/>

Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129-148.

O'Bryan, M. (2013). Innovation: The most important and overused word in America. *Wired Magazine*(Issue). Hentet fra <https://www.wired.com/insights/2013/11/innovation-the-most-important-and-overused-word-in-america/>

O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach \*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313-330.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x>

O'Connor, G. C., Paulson, A. S. & DeMartino, R. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *International Journal of Technology Management*, 44(1-2), 179-204.

- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organisation. *Harv. Bus. Rev.*, 82(4), 74-+.
- Payne, G. & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39(2), 295-314. <https://doi.org/10.1177/0038038505050540>
- Prajogo, D. I. & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- ResearchGate. (2015). Traditional innovation process. Hentet 24.11.19 fra [https://www.researchgate.net/figure/Traditional-linear-innovation-process-and-a-process-with-a-stoppage-Adapted-from-Salerno\\_fig2\\_280043271](https://www.researchgate.net/figure/Traditional-linear-innovation-process-and-a-process-with-a-stoppage-Adapted-from-Salerno_fig2_280043271)
- Rett24. (2018, 06.09.18). Dette var de 20 største firmaene i 2017. Hentet fra <https://rett24.no/articles/dette-var-de-20-storste-firmaene-i-2017>
- Rønning, B., Fyhn, H. & team, K. p. i. t. (2005). *Flyt : en nøkkel til kreativitet og innovasjon*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Samson, D. & Gloet, M. (2014). Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6448-6466. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.869368>
- Saunila, M., Ukko, J. & Haldma, T. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375. <https://doi.org/10.1108/17465261211272139>
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schumpeter, J. A. & Opie, R. (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass.,: Harvard University Press.
- TechTarget, S. (2019, Oktober 2019). Definition: e-business (electronic business). Hentet fra <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-business>
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3.
- Tseng, C.-Y., Lin, S.-C., Pai, D.-C. & Tung, C.-W. (2016). The relationship between innovation network and innovation capability: a social network perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(9), 1029-1040. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1181739>

- Tushman, M. & Euchner, J. (2015). The challenges of ambidextrous leadership: An interview with Michael Tushman. *Research Technology Management*, 58(3), 16-20.  
<https://doi.org/10.5437/08956308X5803003>
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing : biographic narrative and semi-structured methods*. London: Sage.

## Vedlegg 1 – Intervjuguiden

### - **Innledende spørsmål:**

- Hvilken rolle har du i firmaet? Har du jobbet der lenge? Hvilken bakgrunn har du fra før?
- Hva tenker du når du hører ordet innovasjon?
- Hvilken erfaring har du med innovasjon?
- Hva legger du i begrepet innovasjonskapasitet?
- Presenter vår definisjon på innovasjonskapasitet her.
- Hva mener du om deres innovasjonskapasitet?

### - **Selskapsstruktur/ledelse:**

- Hvordan er lederskapet utformet i bedriften?
- Hvem tar beslutninger på overordnet nivå? Hvordan er beslutningsstrukturen for øvrig?
- Kan du fortelle mer om hvordan ledelsen utøves overfor de ansatte i hverdagen?

### - **Strategi/visjon:**

- Har dere utformet en visjon? Hva går den ut på?
- Hva er strategien deres?
- Har din bedrift vedtatt en overordnet innovasjonsstrategi? Hvis ja, fra når?
- Dersom det ikke er vedtatt en overordnet innovasjonsstrategi, har bedriften innsatsområder innenfor innovasjon?

### - **Ressurser:**

- Har bedriften én eller flere medarbeidere som har som hovedoppgave å jobbe med innovasjon? *Her kan det hende at vi må be dem om å utdype eller fortelle mer.* Hvis nei, har de medarbeidere som anses som kreative og som kan bidra til innovasjon likevel?
- Kan du fortelle om hva slags kompetanse dere har i firmaet (sånn generelt og overordnet)?
- Har bedriften øremerkede innovasjonsmidler eller andre kilder til finansiering av innovasjon? Hvis ja, er dette kjent i organisasjonen?
- Har dere noen belønningssystemer knyttet til innovasjon/nye idéer?

### - **Prosesser:**

- Kan du fortelle om arbeidsprosessene deres?

- Har bedriften iverksatt tiltak for å endre/forbedre arbeidsprosessene?
- Har bedriften tatt i bruk eller vurderer bedriften å ta i bruk ny teknologi? I så fall hva slags?
- **Tankesett/kultur/miljø:**
- Kan du fortelle oss om din oppfatning av kulturen hos dere? Og arbeidsmiljøet?
- Foregår det opplæring enten internt eller eksternt for de ansatte med fokus på innovasjon? Hvis ja, fortell mer om dette.
- Deltar ledelsen i eventuelle innovasjonsprosjekter?
- Hva tenker du er den viktigste årsaken til at bedriften jobber/bør jobbe med innovasjon?
- Hvilke faktorer tenker du at hemmer innovasjon i advokatbransjen?
- **Nettverk/samarbeid med eksterne**
- Deltar dere i forum/nettverk eller noen form for samarbeid med eksterne?
- Hvordan foregår det i så fall? Hva har dere fått ut av det?
- **Effekter/resultater av eventuelle tiltak?**
- Hvilke resultater/effekter har dere opplevd av ulike tiltak/utvikling/innovasjon?
- **Avslutning:**
- Har du noe mer på hjertet som du vil fortelle oss om dette teamet?
- Var det noe av det vi har snakket om som du vil utdype mer?

