

MASTEROPPGAVE

Emnekode:BE307E

Navn: Karoline Wik og Anders Drangeid
Kandidatnummer: 1 og 2

Hvilke organisatoriske faktorer påvirker
mellomleder til å ta på seg rollen som driver for
innovasjon?

Dato: 02.06.2020

Totalt antall sider: 55

Abstract

The world is constantly changing, and the importance of innovation has never been bigger. Innovation is crucial for businesses to survive, and middle managers have an important role in innovation (St. Meld nr 7, 2008-2009). Therefore, we wanted to have our focus on middle managers, and how they are best suited to conduct innovation. That lead us to following topic of this thesis:

This thesis has the purpose to look at factors that influence the middle manager role towards innovation in existing business. Based on this, the thesis topic is:

What kind of organizational factors influence middle managers towards the role as a driver for innovation?

To better understand the topic and with inspiration from Hornsby, Kuratko, Zahra (2002) and their corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI), we have defined three research questions. We have used reward (1), resources (2) and management support (3) as factors we have been investigating towards our topic, which lead us to following research questions:

1. How does reward influence the development of innovation?
2. How does the access to resources influence a middle manager towards being a driver for innovation?
3. How does support from the top managers influence the middle manager in innovation?

The thesis theoretical framework consists of theories related to innovation in existing business from a middle manager perspective and organizational factors such as reward, resources and management support. The study is a case study with a single case embedded design where the qualitative approach consists of four depth interviews with middle leaders in small-and middle-sized enterprises in Norway.

Our main findings are that we have to view at management support different from the two other factors. Management support are the carrier out of those three factors, but our findings shows that both non-monetary reward and enough resources, especially time, are also important for a middle manager towards innovation in existing business.

Sammendrag

Verden er i konstant endring, og viktigheten av innovasjon har aldri vært større. Mange virksomheter er avhengige av å være innovative (St. Meld nr 7, 2008-2009). Mellomledere står midt oppi det, og er viktige bidragsytere for at bedrifter skal være innovative, og av den grunn ønsker vi å se på viktige faktorer som påvirker mellomlederens rolle til å være innovativ. Dette leder oss til følgende problemstilling:

Hvilke organisatoriske faktorer påvirker mellomleder til å ta på seg rollen som driver for innovasjon?

For å bedre forstå begrepene, har vi hentet inspirasjon fra Hornsby, Kuratko, Zahra (2002) og deres corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI), og utviklet tre forskningsspørsmål. Vi har brukt belønning (1), ressurser (2) og støtte fra toppledelsen (3) som faktorer vi ønsker å se nærmere på, noe som leder oss til følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?

Denne avhandlingens teoretiske rammeverk består av teorier knyttet til innovasjon i eksisterende bedrifter fra et mellomleder-perspektiv og organisatoriske faktorer som belønning, ressurser og støtte fra toppledelsen.

Denne studien er en case-studie med en single embedded design, den kvalitative tilnærmingen består av fire dybdeintervjuer med mellomledere i små- og mellomstore private norske bedrifter.

Våre hovedfunn er at man må se på teorien rundt støtte fra toppledelsen annerledes enn de to øvrige faktorene. Støtte fra toppledelsen er på mange måter bærebjelken av de tre faktorene. Men funnene viser også at ikke-monetære belønninger og nok ressurser, spesielt tid, også er viktige faktorer for en mellomleder for å kunne være driver for innovasjon.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutting av vårt femårige studieløp innen Master of Science in Business ved Handelshøgskolen Nord i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen entreprenørskap og innovasjonsledelse, og den utgjør 30 studiepoeng.

For å kunne få gjennomført og skrevet denne masteroppgaven er det flere bidragsytere som har vært med for å gjøre dette mulig. Vi vil først rette en takk til vår veileder professor Bjørn Willy Åmo som har støttet, veiledet og utfordret oss gjennom prosessen. Videre vil vi takke våre informanter som har latt seg intervjuet og gitt oss nyttig informasjon som har vært viktig for å belyse vår problemstilling. Til slutt vil takke alle ansatte og studenter ved Handelshøgskolen Nord for fem flotte, lærerike og minnerike år.

Bodø, 2. juni 2020

Karoline Amundsen Wik

Anders Drangeid

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Tabell- og figurliste	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Avgrensing	2
1.2 Masteroppgavens oppbygging	3
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 <i>Innovasjon og mellomleders rolle i etablerte bedrifter</i>	5
2.1.1 Hva er innovasjon	5
2.1.2 Entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter	6
2.1.3 Mellomleder og dens rolle	7
2.2 Belønning	8
2.3 Støtte fra toppledelsen	10
2.4 Ressurser	11
2.5 Forskningsmodell	12
3.0 Metodebeskrivelse	13
3.1 <i>Filosofisk tilnærming</i>	13
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	13
3.3 <i>Forskningsetiske ansvar</i>	15
3.4 <i>Utvalg</i>	15
3.4.1 <i>Strategisk utvalg</i>	16
3.4.2 <i>Rekruttering</i>	16
3.5 <i>Innsamlingsmetode</i>	16
3.6 <i>Dataanalyse</i>	17
3.7 <i>Kvalitetsvurdering</i>	17
3.7.1 <i>Reliabilitet</i>	18
3.7.2 <i>Intern validitet</i>	18
3.7.3 <i>Ekstern validitet</i>	18
3.8 <i>Casebeskrivelser</i>	19
4.0 Empiriske funn	21
4.1 <i>Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?</i>	21
4.2 <i>Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?</i>	23
4.3 <i>Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?</i>	27
4.4 <i>Viktige punkter som ikke passet inn</i>	30
5.0 Analyse	31
5.1 <i>Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?</i>	31

5.2	Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?	32
5.3	Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?	33
5.4	Viktige elementer som ikke passer inn	34
6.	Konklusjoner	35
6.1	Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?	35
6.2	Ressurser	35
6.3	Støtte fra toppledelsen	36
6.4	Viktige elementer som ikke passer inn	36
6.5	Teoretiske implikasjoner:	36
6.6	Praktiske implikasjoner:	37
6.7	Konklusjon relatert til problemstillingen:	38
6.8	Oppgavens svakheter	38
6.9	Videre forskning	39
	Litteraturliste	I
	Vedlegg I	V
	Intervjuguide	V
	Vedlegg II	VI
	NSD Godkjenning	VI

Tabell- og figurliste

Figur 1: Oppgavens oppbygging.....	4
Figur 2: Forskningsmodell	12
Figur 3: Case design	14
Tabell 1: Informantoversikt.....	20
Figur 4: Revidert forskningsmodell	37

1.0 Innledning

I dagens samfunn opplever vi en verden som er i stadig endring, og endringsevne er trolig viktigere enn aldri før. Derfor er det mange bedrifter som er avhengige av å innovere sin virksomhet. Det å få utløst evnen, talentet og kunnskapen hos den enkelte vil være avgjørende for innovasjon og videreutvikling av det norske samfunn. Offentlige og private virksomheters etterspørsel driver innovasjonen framover ved å utfordre såkalte innovatører med å komme med løsninger på nye og avanserte behov (St.meld.nr.7, 2008-2009).

Hvem som er disse innovatørene og hvem som er driverne for innovasjon i virksomhetene kan variere, men i denne masteroppgaven skal vi fokusere på mellomledere som drivere for innovasjon, hvor vi ønsker å søke svar om mellomleders rolle i innovasjonsarbeid. Innovasjon kan komme fra flere hold i en bedrift, men i dette studiet ønsker vi å se på innovasjonsarbeid fra et mellomledelses-perspektiv. Vi ønsker å ta for oss studie av bedrifter som har en toppledelse og en mellomledelse, hvorav vi ønsker å se på innovasjonsarbeid fra en mellomleders perspektiv. Dette har vi valgt da en mellomleder har flere ulike roller, og jobber gjerne opp mot ledelsen og nedover mot de ansatte i den daglige driften. Derfor er problemstillingen for denne oppgaven følgende:

Hvilke organisatoriske faktorer påvirker mellomleder til å ta på seg rollen som driver for innovasjon?

Kuratko og Montagno (1990) presenterte fem interne faktorer som støtter opp om entreprenørskap. Disse fem faktorer er “top management support for corporate entrepreneurship, reward and resource availability, organizational structure and boundaries, risk taking, and time availability”. Disse faktorene ble av Hornsby, Kuratko og Zahra (2002) redefinert til “Management support, work discretion, reward/reinforcement, time availability and organizational boundaries”. Forfatterne bruker altså uttrykket tilgjengelig tid, men i artikkelen brukes også ressurser. De skriver selv at denne faktoren er ressurser, inkludert tid, og tilgjengeligheten for entreprenør-aktiviteter.

Goodale, Kuratko, Hornsby og Covin (2011) har videre undersøkt dette instrumentet. De finner ingen støtte i sine undersøkelser for at belønninger og tid tilgjengelig (ressurser) påvirker prestasjonen av innovasjon. Derimot finner de at støtte fra toppledelsen og work discretion har en positiv påvirkning på innovasjon. Videre har Orchard, Ribiere og Achtzehn

(2018) undersøkt de samme faktorene. De finner at alle faktorene har en positiv effekt på innovasjon i en bedrift. Dette vitner om at det strides om viktigheten av ressurser og belønning knyttet til innovasjon, og to faktorer vi ønsker å undersøke videre. Samtidig ønsker vi også å undersøke toppledelsens betydning for en mellomleders mulighet til å drive med innovasjon, noe de to nevnte artiklene finner bevis for at stemmer.

For å best mulig kunne besvare vår problemstilling har vi valgt å avgrense og konkretisere oppgaven og følgende forskningsspørsmål blir besvart:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?

1.1 Avgrensning

Oppgavens tema er et felt med lite tidligere forskning, derfor håper vi å kunne bidra til mer teori på feltet og til videre forskning. Men for å kunne gjøre dette og med tanke på at det er en masteroppgave som gjør at man har begrensede med ressurser i for av tid så var det nødvendig med en videre avgrensning utenom forskningsspørsmålene. Oppgaven avgrenses videre til å fokusere på norske private små -og mellomstore bedrifter.

Norske bedrifter

Med hensyn på kulturelle forskjeller mellom land, andre forskjeller og studiets ressurser har vi valgt å avgrense studiet vårt til å omfatte norske bedrifter. Vi har tatt med i betraktning at det kan være forskjeller på mellomleders rolle i norske bedrifter i forhold til mellomledere i andre land.

Små- og mellomstore bedrifter

Vi ønsker også å fokusere på små- og mellomstore bedrifter, i faglitteratur ofte referert til SMB (små og mellomstore bedrifter) da det er flest av disse typen størrelse blant norske bedrifter, og derfor ser vi størst nytteverdi av å undersøke den typen størrelse.

Definisjonen av hva Norge anser en små og mellomstor bedrift til å være, er noe uklar. I Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter (2012, s.13), blir en bedrift omtalt som en bedrift som faller innenfor SMB-begrepet dersom man har under 100 ansatte. De er dog tydelige på at dette ikke er en definisjon, men en avgrensning for rapporten. Videre definerer NHO (u.å) en bedrift som liten dersom den har 1-20 ansatte og en mellomstor bedrift dersom den har 21-100 ansatte.

Jmf. forskrift til utfylling og gjennomføring mv. av skatteloven av 26.mars 1999 nr.14 §16-40-5 (1) definerer man en bedrift som SMB dersom: bedriften har under 250 årsverk og oppfyller ett av følgende: en årlig salgsinntekt som ikke overstiger 50 millioner euro, eller har en balansesum som ikke overstiger 43 millioner euro. Denne bestemmelsen kom etter vedtak i stortinget 06.12.2012, dermed etter Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter (2012) ble utgitt. Dette er samme definisjon som EU (2003) bruker. Vi legger derfor denne definisjonen av små og mellomstore bedrifter til grunn.

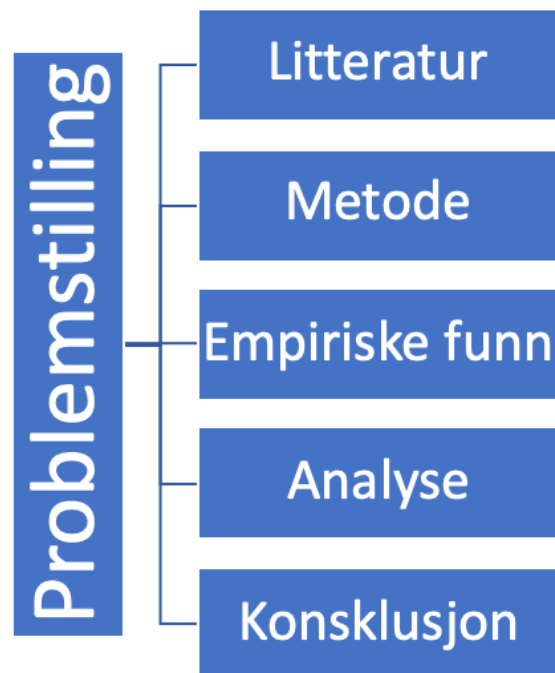
Private bedrifter

Siste avgrensning vi har valgt er private bedrifter, denne avgrensingen har vi valgt da vi antar at det er forskjell på mellomlederens rolle i innovasjonsprosesser i privat og offentlig sektor. Så på grunn av studiets tid og ressurser så velger vi å fokusere på privat sektor i denne omgang.

1.2 Masteroppgavens oppbygging

Masteroppgavens oppbygging er utarbeidet med et utgangspunkt i vår problemstilling som vist i *figur 1* nedenfor. Kapittel 1 er et kapittel hvor vi redegjør for valg av tema, avgrensninger og videre informasjon tilknyttet vår forskning. I kapittel 2 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk, og har som formål å presentere sentrale teorier som vår problemstilling berører. Videre tar kapittel 3 for seg vårt valg av forskningsmetode, hvorpå kapittel 4 presenterer funn fra dybdeintervjuene vi har gjennomført. Disse funnene er så videre sammenlignet og diskutert opp mot litteraturen fra kapittel 2 og dette er presentert videre i

kapittel 5. Siste kapittel i denne masteroppgaven er kapittel 6 hvor vi presenterer vår konklusjon.



Figur 1: Oppgavens oppbygging

2.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet har som formål å dekke de sentrale teori områdene vår problemstilling berører. I denne litteraturgjennomgangen vil vi først belyse innovasjon og mellomleders rolle i etablerte bedrifter (2.1) som er med på å bygge det teoretiske rammeverket for vår forskning hvor vi videre ser på hvordan enkelte organisatoriske faktorer påvirker mellomleder og innovasjon i etablerte bedrifter. Den første faktoren vi ser på er belønning (2.2), før vi går videre og ser på støtte fra toppledelsen (2.3) og den siste faktoren vi ser på er ressurser (2.4). Helt til slutt i kapittelet er det teoretiske rammeverket sammenfattet i en forskningsmodell (2.5)

2.1 Innovasjon og mellomleders rolle i etablerte bedrifter

2.1.1 Hva er innovasjon

Innovasjon som fagfelt er i stadig utvikling og det er mange forskjellige definisjoner av hva innovasjon er, men i faglitteraturen, også inntatt i den offisielle norske definisjonen er Joseph Schumpeters definisjon av innovasjon. Innovasjon er i følge Schumpeters (1934) *en ny vare, en ny tjeneste, en ny produktprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjoner for å skape økonomisk verdi.*

Innovasjon starter med en idé, og implementering av nye programmer, produkter eller tjenester og forutsetter at en person eller et team har en god ide og videreutvikler den forbi første fase (Amabile, Conti, Coon, Lazenby og Herron 1996). Innovasjon kan skje på flere forskjellige måter i en bedrift og det er et bredt felt. I følge Schumpeters (1934) sin teori kan man skille mellom fire typer innovasjon:

- *Prosessinnovasjon* som handler om at man forbedrer eller har en ny logistikk - eller produksjonsmetode. Et eksempel på prosessinnovasjon kan være å bruke mer maskiner og roboter i produksjon, som da kan effektivisere produksjonen og driften.
- *Produktinnovasjon* baserer seg på å betydelig forbedre eller utvikle et nytt produkt eller tjeneste. Eksempel her kan være slik som mange aktører innenfor dagligvare velger å forbedre deres produkter ved å bruke mindre kunstige tilsetningsstoffer og mer naturlige tilsetningsstoffer, og kan derfor gi produktet høyere kvalitet. Det kan være en positiv utvikling i markedet for aktører som velger en slik retning.

- *Markedsinnovasjon* baserer seg på å utvikle reklame, prissetting eller et nytt produktdesign.
- *Organisasjonsinnovasjoner* som baserer seg på utvikling av nye bedrifter eller endring i bedrifters former, filosofi eller handlemåter. Eksempel her kan være at organisasjoner ønsker å ha en mer bærekraftig drift og derfor ønsker å endre hvordan de jobber internt og eksternt.

Som man også ser ovenfor så er ikke innovasjon bare å endre, men også å forbedre noe eksisterende. Man kan også skille innovasjon mellom *inkrementell innovasjon* og *radikal innovasjon*. Inkrementell innovasjon baserer seg på å gradvis forbedre det eksisterende og radikal innovasjon baserer seg på å en radikal endring av det eksisterende, her kan man komme opp med ideer som er helt ny i forhold til slik det er fra før (Nilsen, Klyver, Evald og Bager, 2017, s. 238)

I følge Cankar og Petkovsek (2013) så er det fire typer for innovasjon i privat sektor, og det er samme fire typer som Schumpeters (1934), som nevnt tidligere, henviser til; prosessinnovasjon, produktinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon.

2.1.2 Entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter.

Schumpeter (1934) definerer personer som leder innovasjon som entreprenører. Det er flere forskjellige måter og definisjoner på hvordan man kan drive entreprenørskap i etablerte bedrifter, de begrepene som ofte går igjen er corporate entrepreneurship og intraprenørskap.

Corporate entrepreneurship er ifølge Hornby et.al. (2002) en strategi for utvikling og implementering av nye ideer. Westhead, Wright og McElwee (2011 s.135) definerer CE som *prosessen hvor et individ eller en gruppe individer med tilknytning til en eksisterende organisasjon skaper en ny organisasjon eller initierer fornyelse eller innovasjon i den etablerte organisasjonen*. I følge Åmo (2010) gjengitt i Åmo (2012 s.35) baserer dette seg på at ansatte i bedriften selv bidrar med aktiviteter og ideer som forandrer og fornyer det som allerede eksisterer i bedriften. Studier av corporate entrepreneurship ser gjerne på hvilket grep en ledelse kan gjøre for å stimulere ansatte på et mellomledernivå for å bidra med innovasjon innenfor mellomlederens ansvarsområde. Det er ledelsen som kommer med ønsket og det er de som vurderer nytten av de foreslåtte tiltakene, videre er det også ledelsen som bestemmer hvem som er best egnet for å gjennomføre de. Åmo (2010) sier at en av tingene som skiller

corporate entrepreneurship fra intraprenørskap er hvem som eier prosessen. Mens det er ledelsen som tar initiativ og leder innovasjonsprosessen i corporate entrepreneurship er det i intraprenørskap de ansatte som på eget initiativ iverksetter tiltak (Åmo 2012 s 48). Det er altså individer som skaper eller finner nye muligheter som gjennom organisering i etablerte organisasjoner blir vurdert og utnyttet (Nilsen et.al. 2017, s. 227).

Quinn (1985) var en av de første til å se verdien av mellomlederens rolle i forhold til corporate entrepreneurship, og peker på mellomlederen som en funksjon for kommunikasjon av bedriftens mål, visjon og prioriteringer. Mellomlederen kan bruke formelle og uformelle metoder for å oppfordre til innovasjon og kalkulere risiko da den omgås et bredt område av ansatte i bedriften hvorpå den samtidig kommuniserer innovasjonene opp mot toppledelsen. Dette gjør at mellomleder har mulighet til å kommunisere ideer til innovasjon til de som ser på ideene opp mot bedriftens overordnede strategi (Hornsby, et.al. 2002).

2.1.3 Mellomleder og dens rolle

Det er mange definisjoner på hva en mellomleder er, men ifølge Hope (2010) er det tre dimensjoner som ofte danner basen for definisjonen av en mellomleder; hierarki, funksjon og ansvar. En omfattende definisjon av mellomleder bør inneholde alle tre dimensjoner.

Det er flere som peker på at det er de personlige egenskapene for en mellomleder som er viktig for at en mellomleder skal være innovativ (Kanter, 2004), dette er ikke avgjørende, men kan være et viktig moment. I følge Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) består mellomledere av en mangfoldig gruppe ledere som har ansvaret for leveranser og mennesker på forskjellige nivåer i bedriften. En mellomleders interaksjon og posisjon med forskjellige aktører og nivåer gjør at de er med å påvirke de strategiske prosessene og resultatene i organisasjonen (Rydland, 2015). Ifølge Blomquist og Muller (2006) så har den tradisjonelle mellomlederen hvor fokus var på rapportering og kontroll blitt erstattet av en strategisk tenkende mellomleder som fokuserer på ledelse og nye måter å løse problemer på.

Mellomleders rolle

Skirbekk (2018) definerer rolle: *“som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet”*.

Mellomledere har en viktig rolle i implementering av bedriftens strategier, og fordeler ressurser, henter inn informasjon til beslutningstakere, fungerer som et støtteapparat for ansatte og er et bindeledd mellom ledelse og ansatte når det for eksempel kommer til innovasjonsprosesser. Mellomledere har altså en svært viktig rolle iblant annet implementeringsarbeid og det å drive innovasjonsprosesser som bindeleddet mellom ledelse og ansatte (Salih og Doll, 2013).

Huy (2001) peker på viktigheten for at mellomledere får de verktøyene de trenger for å kunne være drivere for innovasjon. Han anbefaler at man som ser etter et lite utvalg av mellomledere og gir dem rollen som endringsagenter. Dette begrunnes videre med at det er urealistisk at alle mellomledere er like optimistiske til endringer. De nye endringsagentene bør ha egenskaper som at de tidlig viser interesse for endring og er positive i omtale av endring. Ikke nødvendigvis at de er enige i endringen, men at de kommer med forslag til andre løsninger på det samme problemet er vel så positivt. Videre bør endringsagentene være nøkkelpersoner innenfor informasjonsflyt, de bør være allsidige og ha en stor grad av følelsesmessig intelligens.

2.2 Belønning

Buchan, Thompson og O'May (2000) refererer til belønning som en bestemt måte for en avlønning hvor det er et formål om endring i oppførsel. Belønningene kan komme i flere forskjellige former og kan være monetære og ikke-monetære. Monetære belønninger er gjerne knyttet opp mot økonomisk belønning, for eksempel lønn og bonus. Ikke-monetære belønninger er ikke økonomiske i den grad som monetære er, dette kan for eksempel være ros, anerkjennelse og læringsmuligheter.

Aguinis, Joo and Gottfredson (2013) skriver om betydningen og konsekvensene av å bruke monetære størrelser som en belønning. De skriver at det kan ha en virkningsfull påvirkning for en ansatt sin motivasjon og prestasjon, men at det ikke alltid lever opp til forventningene. Videre forteller de at monetære belønninger i utgangspunktet ikke kan brukes til å forbedre kunnskap, kompetanse og ferdigheter, med mindre det blir investert i det.

Videre har Kanama, Nishikawa (2015) sett på sammenhengen mellom innovasjon og et belønningssystem som baserer seg på ekstrinsiske belønninger. De har gjennomført en kvantitativ analyse, der analysen er segregert i små og mellomstore bedrifter og store bedrifter. De peker på at for små og mellomstore bedrifter, så fremmer resultatbasert belønning innovasjonsaktiviteter, for de bedriftene som fokuserer på teknologi. De kan allikevel ikke finne noen signifikante effekter ved innføringen av et monetært belønningssystem. Lee og Maurrer (1997) peker på at faktorer som læringsutbytte og karriereplanlegging er viktigere enn finansielle eller økonomiske faktorer, uavhengig om det er snakk om kortsiktige eller langsiktige goder. På den andre siden har man Manolopoulos (2006) som fant at lønn, opprykk i stilling og bonuser var de viktigste faktorene for 1544 utviklere i store multinasjonale selskaper i Europa.

Morell (2011) mener at fordelene ved å bruke ikke-monetær belønning over monetær belønning er påvirkningen den har på de ansattes indre motivasjon. Som går ut på hvordan noen utfører arbeidsoppgaver basert på lyst eller indre belønning og hvordan dette er drivkraften for å utføre arbeidsoppgaven i seg selv. Ikke-monetære belønninger øker ifølge Morell (2011) ansattes motivasjon og engasjement samtidig som det senker selskapets utgifter. Det kan derfor eksempelvis være et godt alternativ for bedrifter som ikke har økonomiske muskler til å foreta seg monetære belønninger å benytte seg av belønninger som er ikke-monetære.

Hornsby, et.al. (2002) peker på at et belønningssystem som måler entreprenørskap må ta mål, tilbakemeldinger, vekt på ansvar og resultatbaserte incentiver i betraktning. Bruk av et slikt system kan også oppfordre mellomledere til å ta på seg risikoen knyttet til entreprenørskap. Mellomledere spiller en viktig rolle for å oppfordre til innovasjon blant andre ansatte i bedriften, de spiller også en viktig rolle for å oppfordre til autonom eller uformell intraprenørskap. Dette kan mellomledere gjøre ved å belønne ansatte som gjør at de kan utforske mulighetene med nye ideer, disse belønningene er oftest ikke-monetære belønninger. Med blant annet bruk av belønning skaper mellomledere sosial kapital og tillit til å oppfordre til en intraprenørskap-prosesser (Hornsby, et.al. 2002).

2.3 Støtte fra toppledelsen

Støtte fra toppledelsen omhandler støtten ledere er villig til å gi eller ønsker å gi til aktiviteter som innebærer entreprenørskap, det er også viktig fordi den viser ledelsens vilje til å tilrettelegge for intraprenørskap. En slik støtte kan komme i flere former, blant annet at man er forkjemper for endringene, gir endringene nødvendig ressurser eller implementere endringen i bedriftens system og prosesser (Hornsby, et.al. 2002). Støtte fra toppledelsen er i følge Kuratko og Montagno (1989) i form av å støtte til nye ideer og prosjekter helt essensielt for vekke intraprenørskap. Det er enighet blant flere forskere at støtte og velvilje fra ledelsen er viktig for å tilrettelegge for intraprenørskap og Bhardwarj, Sushil og Momaya, (2007) med å si at velvilje fra ledelsen til å oppfordre til intraprenøriell atferd er den beste måten å maksimere utfallet av corporate entrepreneurship.

Det er viktig at en leder er ikke-kontrollerende og heller støttende i innovasjonsprosesser (Kemp, Folkeringa, de Jong og Wubber, 2003). Ledelse vises til å være viktig i innovasjonsprosesser, og Raynor og Christensen (2003) snakker om viktigheten med rett leder hvorpå de sier at halvparten av prosesser i forhold til innovasjon feiles på grunn av feil leder.

Som nevnt tidligere i *kapittel 2.1.3* så har mellomledere en svært viktig rolle iblant annet det å være bindeledd mellom ledelse og ansatte i innovasjonsprosesser (Salih et.al, 2013). Det er en stor forskjell mellom toppledelsen og mellomledere, hvorav den øverste ledelsen jobber med det strategiske mens mellomlederne jobber med konkrete oppgavene rundt for eksempel å holde drift innenfor budsjetttrammer og sikre kvaliteten. Det kan lønne seg for toppledelsen å støtte sine mellomledere da dette kan føre til at hele organisasjonen presterer bedre ifølge Wennberg (2019). Ifølge Iversen (2015) så er samtaler utenom ordinære medarbeidersamtaler med sine mellomledere et viktig verktøy for en toppledelse for å lykkes. I disse samtaler bør en toppledelse vise genuin nysgjerrighet overfor mellomleders tanker og meninger, samtidig som man gir mellomlederne ansvar for egenutvikling og frihet til å bruke kompetansen sin. Støtte ved at toppledelsen viser en genuin interesse og velvilje til å støtte mellomlederen ved behov trekkes også fram som viktig.

2.4 Ressurser

Innovasjon handler blant annet om styring, så måte at man må ta beslutninger om for eksempel koordinering og bruk av ressurser (Tidd & Bessant, 2009, s. 70). Troilo, De Luca and Atuahene-Gima (2013) peker på viktigheten av å ha tilgjengelige ressurser i arbeidet med radikal innovasjon. De forteller at det gir dem muligheten til å takle komplekse prosesser knyttet opp mot innovasjon, blant annet fordi det kan sørge for at bedriften kan bære uventede kostnader gjennom prosessen, og at alternativet ville vært at prosessen stoppet opp på grunn av manglende kapital. Urbano, Alvarez og Turró (2013) har analysert ressurser og evner og hvordan de påvirker corporate entrepreneurship, de kom fram til at ressurser og evner er en nøkkelfaktor i utviklingen av corporate entrepreneurship.

Det finnes flere ulike definisjoner på hva ressurser er, men Barney (1991) definerer bedrifters ressurser som alle eiendeler, organisatoriske prosesser, bedriftens egenskaper, evner, informasjon og kunnskap som en bedrift kontrollerer som igjen gjør at de kan unnfange og implementere strategier for å forbedre deres effektivitet. Videre deler Barney (1991) ressurser inn i fire forskjellige kategorier;

- *Finansielle ressurser* kan være egenkapital, gjeld og inntjening.
- *Fysiske ressurser* kan være maskiner, fabrikker og andre fysiske ting brukt av bedriften
- *Menneskelige ressurser* kan være erfaring, intelligens, opplæring og kunnskap hos den enkelte i bedriften.
- *Organisatoriske ressurser* kan være samarbeid (teamwork), tillit, vennskap og omdømme av en gruppe mennesker i bedriften

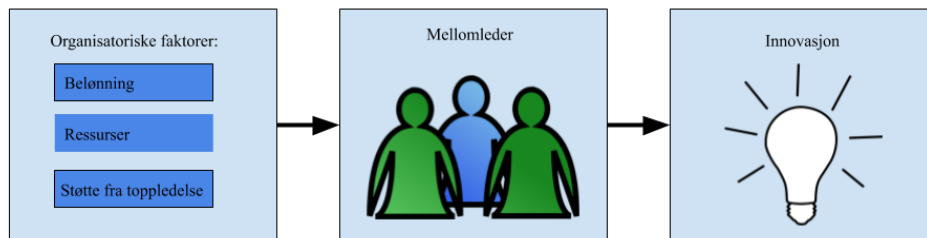
Humankapital blir ofte referert til og kan ofte være en menneskelig ressurs i en bedrift. Humankapital er ifølge Coleman (1988) skapt av endringer hos mennesker som får frem nye ferdigheter, evner og kunnskap som fører til handlingsendring som igjen kan stimulere økonomisk vekst og utvikling. Utdanning og formell opplæring kan være med på å utvikle humankapitalen hos mennesket ved å oppdatere og fornye dens evne til å gjøre det bra i samfunnet (Dakhli og Clercq, 2004). Becker (2009) støtter dette ved å si at utdanning og opplæring er de viktigste investeringene i humankapital.

Hornsby, et.al. (2002) påpeker viktigheten av ledige ressurser, inkludert tid, for å arbeide med entreprenørielle aktiviteter. De begrunner det videre med at ansatte må ha ledige ressurser

tilgjengelig for å drive innovasjon, og at muligheten for å bruke slacken av ressurser til innovasjon vil oppmuntre til innovasjon. Det å sette av tid til innovasjon, altså det at bedriften bruker tid til å jobbe med nye ideer og muligheter som går utenfor den daglige driften er viktig i følge Hornsby, et. al (2002). Det å sette av tid til intreprenørielle aktiviteter har vist seg å være en suksessfaktor for flere store og suksessfulle selskaper som for eksempel 3M og Google, de har fortrinnsvis 15% og 20% tid satt av til å jobbe med utvikling av ideer og muligheter de ellers ikke har tid til i den daglige driften (Goetz, 2011). Amabile (1998) sier at hvis man ikke har nok tid så kan det føre til utbrenthet og misnøye, men på den andre siden kan for mye tid kan gjøre at man mister interesse og kreativiteten rundt selve utførelsen. Hun påpeker også viktigheten med penger som en ressurs og at det må bli satt av nok penger så ikke det går på bekostning av kreativiteten fordi man må bruke tiden på å finne flere ressurser.

2.5 Forskningsmodell

Som vist i *figur 2* nedenfor så har vi prøvd å belyse oppgavens problemstilling i en forskningsmodell.



Figur 2: Forskningsmodell

Problemstillingen for denne oppgaven er: “*hvilke organisatoriske faktorer påvirker mellomleder til å ta på seg rollen som driver for innovasjon?*”. Denne oppgaven søker altså svar på om hvilke organisatoriske faktorer som påvirker ut fra en avgrensning som er gjort på grunnlag av Hornsby, Kuratko og Zahra (2002) sitt “corporate entrepreneurship instrument” hvor vi har blitt inspirert av tre av de fem faktorene, som er belønning (2.2), støtte fra toppledelsen (2.3) og ressurser (2.4). Vi ønsker altså å se på om de organisatoriske faktorene påvirker eller ikke og hvilken betydning de har for mellomleder og igjen deres rolle som driver for innovasjon. Ut fra det teoretiske rammeverket så kan vi se en sammenheng mellom de organisatoriske faktorene og mellomleder som igjen fører til innovasjon.

3.0 Metodebeskrivelse

Formålet til dette kapitlet er å gi et innblikk hva vi har gjort og hvilke utfordringer vi har stått ovenfor med tanke på metodelære i arbeidet med denne oppgaven. Vår problemstilling har en samfunnsvitenskapelig tilnærming da den henvender seg til mennesket og den sosiale virkelighet, og ut fra det har vi en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Vi vil i dette kapitlet presentere de forskningsstrategiske valgene vi har måttet stå ovenfor, vi presenterer og argumenterer vårt valg av casestudie derav vår kvalitative tilnærming (3.2), vårt valg av innsamlingsmetode (3.5), rekruttering- og utvalgsstrategi (3.4) og hvordan dataene er analysert (3.6). Det er også gjort en kvalitetsvurdering av forskningen gjennom å se på reliabilitet og validitet (3.7) og så er det avslutningsvis i kapitlet presentert de fire casene som er forsket på (3.8).

3.1 Filosofisk tilnærming

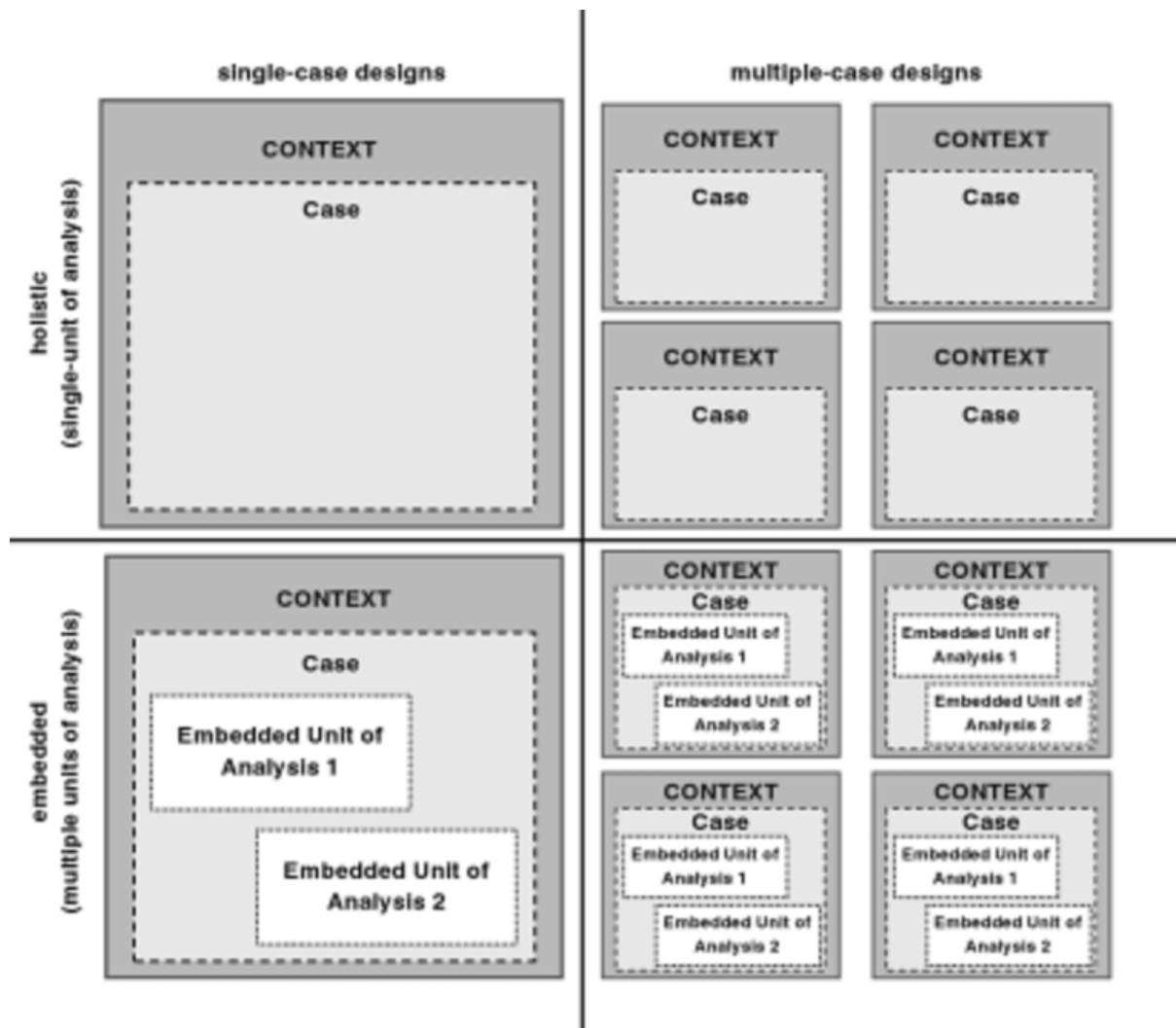
Metodelæren er der for å hjelpe oss å ta hensiktsmessige valg, og gir oss en oversikt over alternative framgangsmåter og eventuelle konsekvenser ved å velge enkelte alternativer. I samfunnsvitenskapen er hensikten å bidra til kunnskap om hvordan virkeligheten i verden ser ut, for å så da gå metodisk til verks. Metoden innenfor samfunnsvitenskapen går ut på hvordan vi går fram for å innhente informasjon om den sosiale virkelighet, hvordan den analyseres og hva den kan fortelle oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. Dette er den sentrale delen av empirisk forskning. Vår problemstilling har en samfunnsvitenskapelig tilnærming da den henvender seg til mennesket og den sosiale virkelighet (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011 side 33).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan kategoriseres som alt som knytter seg til en undersøkelse og som et resultat av vår filosofiske tilnærming og et ønske om å besvare vår problemstilling på best mulig måte, valgte vi et forskningsdesign som baserer seg på casestudiedesign. Case studier handler om å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011 side 89-91). For vår del passet dette godt, da vi ønsket å se på hvordan mellomledere kan være drivere for innovasjon i små og mellomstore bedrifter.

Yin (2014, s. 50) peker videre på ulike typer av design for case studier. For vår del, så har vi undersøkt flere informanter i forskjellige selskaper og med utgangspunkt i den samme

problemstillingen. Det fører oss i retningen at vi skal ha en single case embedded analyse. Vi undersøker de ulike informantene innenfor det samme rammeverket. Dersom vi på den andre siden skulle ha undersøkt et utvalg med en problemstilling og et annet utvalg med en annen problemstilling, ville det ført oss i retning mot en multiple-case design embedded analyse. Sistnevnte er ikke tilfelle, og siden vi ønsket å intervjuere informanter i flere selskaper, endte vi opp med en single case embedded design, som kan sees i figur 3.



Figur 3: Case design

Intervjuene var semi-strukturerte, og det vil si at det var forhåndsbestemte spørsmål, men det var samtidig mulighet for tilføyende spørsmål ved behov (se vedlegg 2 for intervjuguide). Dette gjorde at man med den semi-strukturerte formen har mulighet for å få mer utfyllende informasjon enn i et strukturert intervju, men samtidig er det mulig å kode intervjuet da det

har en viss struktur med samme faste spørsmål. Spørsmålene vil også være åpne, som vil si at det ikke har noen forhåndsbestemte svaralternativer (Johannessen et al., 2011)

Primærkildene er våre semi-strukturerte intervjuer. Observasjoner gjort under intervjuet og eventuelle andre observasjoner opplevde i forbindelse med undersøkelsene og som ansees relevante, vil også bli en del av vår primærkilde. Korona-situasjonen gjorde at to intervjuer ble tatt over telefon, et intervju via en videotjeneste og et skriftlig. Det gjorde muligheten for andre observasjoner vanskelig. Videre vil litteratur fra vår litteraturstudie som er hentet fra anerkjente journaler og fagbøker bli brukt for å hjelpe oss å finne svarene vi søker.

3.3 Forskningsetiske ansvar

Etikk handler om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, altså forholdet mellom mennesker. Etske problemstillinger kan oppstå innenfor forskning når den direkte berører mennesker, som ved innhenting av data. Derfor har man i denne masteroppgaven fokus på at informantene og det som kommer fram fra intervjuene blir behandlet med respekt. Det er tre retningslinjer forskere må ta hensyn til; forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, informantens rett til selvbestemmelse og autonomi og forskerens ansvar til å unngå skade. Dette er punkter som har vært svært viktig for denne forskningen. Informantene ble informert om sine rettigheter til å være anonym, forskers taushetsplikt, mulighet til å trekke seg fra intervjuet før, under og etter det er gjennomført og informasjon om hvordan dataene vil bli brukt og håndtert i etterkant av intervjuet (Johannessen et al., 2011 side. 93-96). Alle våre informanter vil forbli anonyme, også etter deres eget ønske.

3.4 Utvalg

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man prøver å få ut mest mulig informasjon/data om et begrenset antall mennesker. Det forekommer ikke i teori en øvre eller nedre grense for hvor mange informanter man bør/ skal ha. Så ønsket vårt var å intervju helt til man møtte et teoretisk metningspunkt, med forbehold om at dette er en masteroppgave som har begrensede ressurser i form av tid. Ut fra de forbehold vi foretok oss så følte vi at vi møtte et teoretisk metningspunkt når vi hadde gjennomført fire intervjuer, så da endte vi opp med en utvalgsstørrelse på fire informanter (Johannessen et al., 2011 side. 108). Da vi har såpass få informanter og med bakgrunn i vår problemstilling var det naturlig for oss å velge et strategisk utvalg (kap. 3.4.1) av informanter. Dette baserer seg på at vi forutsetter at

informantene innehar god og bred kunnskap innenfor fenomenet vi forsker på (Johannessen et al., 2011 side. 110).

3.4.1 Strategisk utvalg

Bakgrunnen for at vi har valgt strategisk utvalg som utvalgsstrategi er som nevnt ovenfor at det er en forutsetning at informantene har god og bred kunnskap innenfor fenomenet som det forskes på (Johannessen et al., 2011 side. 110). Det var naturlig for oss å velge ut informanter som falt innenfor vår avgrensning som er små- og mellomstore private norske bedrifter, men vi ønsket også å velge ut informanter hvor alle fire typene for innovasjon (ref. Kap. 2.1.1) er representert. Dette vil si at alle våre informanter jobber aktivt med en eller flere typer av de forskjellige innovasjonstypene. Vi ønsket med dette å søke svar på om det var noen sammenheng eller forskjeller mellom hva informantene svare og hvilken type innovasjon de jobbet med. Videre ønsket vi ikke å avgrense vårt utvalg mot en spesiell type bransje, men undersøke forskjellige type bransjer for å søke en mer universell forståelse.

3.4.2 Rekruttering

I rekrutteringen av informanter har vi benyttet oss av en form for personlig rekruttering, i den form av at vi har selv oppsøkt de vi har ønsket å intervju, med bakgrunn i kjennskap til at deres stilling vil passe inn i vårt utvalg. (Johannessen et al., 2011 side. 117).

3.5 Innsamlingsmetode

Da denne masteroppgaven ble til under Covid-19 pandemien og nasjonale myndigheter frarådet både reise og fysiske møter med andre ble alle intervjuene foretatt digitalt. Med det digitale hjelpemidlet Teams, hvor man kan møtes face-to-face digitalt, telefonsamtaler og e-post fikk man gjennomført intervjuene. Dette var også en hektisk tid for mange, spesielt de i lederposisjoner, slik som mellomledere, derfor måtte det ene intervjuet tas over e-post. Tre av intervjuene som ble gjennomført var semi-strukturerte intervjuer (*kapittel 3.2*) hvor det var enkelte forhåndsbestemte spørsmål, men hvor vi supplerte med spørsmål ut fra den enkelte informant. Det ene intervjuet som ble gjennomført over e-post var et strukturert intervju, da informanten fikk faste forhåndsbestemte spørsmål. Det foregikk på den måten at informanten fikk tilsendt vår semi-strukturerte intervjuguide, men vi hadde ikke muligheten til å stille direkte oppfølgingsspørsmål.

For å dokumentere intervjuene ble det benyttet lydopptak, med unntak av e-post intervjuet hvor alt ble skriftlig dokumentert. Grunnen til at man valgte å benytte lydopptak var at man står mer fritt til å følge informantens kroppsspråk og dynamikken mellom informant og oss ble bedre. Dette var dog kun tilfelle ved et av intervjuene. For de to som ble gjennomført over telefon, var det nær sagt umulig å følge informantens kroppsspråk. Det ble også tatt notater underveis for å kunne få med viktige momenter til videre forskning, men også for å kunne bruke notatene til å utforme oppfølgings spørsmål

3.6 Dataanalyse

Som nevnt ovenfor så dokumenterte vi våre intervju i hovedsak gjennom lydopptak foruten et av intervjuene som var skriftlig over e-post. I etterkant ble intervjuene transkribert etter transkriberings-metoden meningsfortetting, dette gjorde vi med alle intervjuene også det over e-post. Når vi brukte denne metoden kunne vi fjerne mest mulig irrelevant informasjon og heller fokusere på den informasjonen som var relevant for vår forskning. Dette ble gjort ved å forkorte informantenes uttalelser, sammenfatte lange setninger til kortere setninger og ta vekk alt av utenomsnakk (Johannessen et al., 2011 side. 195).

Videre skilte vi ut det som var relevant for vår problemstilling, som vil si å finne de meningsbærende elementene i materialet. Denne kodingen av materialet ga oss informasjon i forhold til vår problemstilling gjennom å identifisere tekstelementer og ta ut og slå sammen tekstdeler som var relevant i forhold til vår forskning (Johannessen et al., 2011 side. 196).

Med utgangspunkt i kodingen foretok vi oss en kondensering, som gikk ut på at vi trakk ut de meningsbærende tekstelementene. Til slutten av analysearbeidet sammenfattet vi materialet slik at vi kunne utforme nye beskrivelser som skulle gi oss hjelp til å finne det vi søkte (Johannessen et al., 2011 side. 198).

3.7 Kvalitetsvurdering

I dette delkapitlet vil vi presentere forskningens reliabilitet (3.7.1) og interne (3.7.2) og eksterne validitet (3.7.3).

3.7.1 Reliabilitet

I kvalitative undersøkelser er reliabilitet kritisk, og det finnes flere måter å måle dataens reliabilitet på. Reliabilitet knytter seg altså til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan den er samlet inn og hvordan den blir bearbeidet. Det er vanskelig å stille krav til reliabilitet i kvalitativ forskning, da det blant annet ikke er vanlig å benytte strukturerte datainnsamlingsteknikker siden det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. Vi som forskere brukte også oss selv som instrument og alle forserer har forskjellig erfaringsbakgrunn som forsker som gjør det umulig å tolke dataene på samme måte. For å gi denne oppgaven pålitelighet gir vi en inngående detaljert beskrivelse av konteksten gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av framgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen. (Johannessen et al., 2011 side. 243-244). Et annet viktig moment som vi mener er med på å øke oppgavens reliabilitet er at vi har vært to stykker som har skrevet denne masteroppgaven sammen. Vi har kunne brukt hverandre som sparringspartnere og har kunnet diskutert der vi har hadde forskjellige meninger og syn.

3.7.2 Intern validitet

Hele prosessen fra innsamlingsmetode, håndtering av data, og analyse blant annet er nøye presentert i oppgaven. Vi har også benyttet oss av båndopptaker med unntak av et skriftlig intervju, på bakgrunn av dette er intervjuene fullstendig dokumentert slik at man ikke har mistet noe av dataen underveis i prosessen. Dette har også gjort at vi har kunnet være trygge på at våre funn er korrekt presentert. Informantene fikk også gjennomgå de transkriberte intervjuene av seg selv i etterkant slik at de kunne komme med tilbakemeldinger hvis de mente noe var feilsitert. (Johannessen et al., 2011 side. 365)

3.7.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet går ut på til hvilken grad funnene fra case studiet kan bli analytisk generalisert i forhold til andre hendelser som ikke var en del av studiet. Analytisk generalisering går ut på hvorvidt funnene fra studiet kan forlenges til å ses utenfor det opprinnelige studiet basert på lignende teoretiske konsepter og prinsipper (Yin, 2014). Våre funn er ikke generaliserbare, vi har gjort nøye beskrivelse av konteksten slik at andre som har tilsvarende kontekst og problem kan søke inspirasjon for å forstå problemet annerledes. Og hvis det er generaliserbar, vil det ha følgende implikasjoner som kommer frem av denne avhandlingen. At resultatene er generaliserbare var heller ikke et mål for dette

studiet siden den bygger på et kvalitativt design, dette gjør at man heller fokuserer på å utvikle teoretiske forankrede konsepter som igjen kan være med å utvikle teorien

3.8 Casebeskrivelser

Informant 1:

Informant 1 jobber som ingeniør og har vært mellomleder i flere selskaper innenfor teknologibransjen. Han nevner selv at han har jobbet mye med utvikling og innovasjon, og sist har han jobbet med interne utviklings - og innovasjonsprosjekter for å bedre prosessene i bedriften. Selskapet han nå jobber i har rundt 50 ansatte, men også erfaringer fra selskaper med mange tusen ansatte. Han har fokusert på erfaringer fra de mindre selskapene, som faller inn under denne avhandlingens avgrensninger.

Informant 2:

Informant 2 er prosjektleder for et konkret prosjekt, der de skal utvikle et system som skal gi bedre og mer treffsikre produkter til kundene i selskapet. Mye av arbeidet hennes knyttet til prosjektet går på det å drive research for å få data til systemet, og jobber tett med en gruppe fra selskapet. Hun jobber i et selskap med rundt 100 ansatte, og de har sitt primære virke innenfor mediebransjen. Prosjektet hun jobber, defineres best innenfor prosessinnovasjon.

Informant 3:

Informant 3 er prosjektleder i et selskap innenfor marine offshore-bransjen. Hun har ansvar for å lede prosjekter knyttet til dette, men får også tilbud om å delta i konkrete innovasjonsprosjekter, samtidig som hun selv, gjennom prosjektene, tidvis også initierer innovasjonsprosjekter. Det handler i stor grad om prosessinnovasjon, med kan også være produktinnovasjon. Selskapet har nærmere 250 ansatte.

Informant 4:

Informant 4 er markedssjef i en bedrift som driver innenfor reklamebransjen, med 16 ansatte. Han sitter tett på driften, og arbeider til vanlig med både marked- og produktinnovasjon. Han jobber med både salg og utvikling, da utviklingen av nye produkter de kan tilby har tett sammenheng med salg.

Informantene vil videre i oppgaven bli omtalt som hvilken stilling de har*

Informant nr.	Kjønn	Hovedtype innovasjon	Stilling	Bransje
1	Mann	Organisasjon- og prosessinnovasjon	Organisasjonsutvikler*	Teknologibransjen
2	Kvinne	Prosessinnovasjon	Research Ansvarlig*	Mediebransjen
3	Kvinne	Primært prosessinnovasjon, tidvis produktinnovasjon	Prosjektleder*	Marine-teknologi-bransjen
4	Mann	Markeds- og produktinnovasjon	Markedssjef*	Reklamebransjen

Tabell 1: Informantoversikt

4.0 Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi se nærmere på resultatene fra våre dybdeintervju, og vi vil presentere de funn som vi anser som relevante for det vi søker svar på. Kapitlet er delt inn etter hvert av de tre forskningsspørsmålene.

4.1 Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?

Informantene spurt om deres egen opplevelse av belønning og hvilke ordninger de selv hadde i forhold til innovasjon. Ingen av de nevnte har noen fast ordning for belønning knyttet til innovasjon av den monetære typen, men trekker frem andre faktorer som kan sees på som en belønning av den ikke-monetære typen.

Research Ansvarlig peker på belønning i form av ros, og det å få tilbakemelding på noe som man har gjort bra. Samtidig mener hun at rosen kanskje kommer litt for lett som gjør at den mister litt betydning enn hvis den hadde kommet sjeldnere.

“Jeg tror min motivasjon for å prioritere denne innovasjonen, kunne vært høyere ved andre insentiver”

Organisasjonsutvikleren mener at en tydelig ledelse er viktig og at og at det kan være en belønning i seg selv med en tommel opp fra ledelsen, han utdyper videre at:

“Hvis vi snakker om ikke monetære størrelser, som belønning og ros. Det har veldig mye å si for folks motivasjon”

Tillit og det å kunne få være involvert i større innovasjonsprosjekter blir trukket fram som en stor belønning av Prosjektlederen. Når det kommer til om informanten får positiv tilbakemelding om hun gjør en god jobb svarer hun:

“Hos oss er det mer forventet at det går greit”

Hun utdyper det videre med å forklare at en sjelden gang, da gjerne på medarbeidersamtaler eller utviklingssamtaler får tilbakemelding på at hun har gjort en god jobb, men dette er sjelden knyttet opp mot et resultat eller et prosjekt. Videre spør vi henne om det kan være et hinder med å ikke få disse typen tilbakemelding, hun svarer:

“Ja, det kan være! Fordi det er vanskelig å vite hvis du skal orientere deg, om du er på en riktig vei, så kan det være vanskeligere å vite når du ikke får så mye

tilbakemelding”

Hun peker også videre på belønningen av å ha muligheten til å involvere seg og at hun kan bestemme sin arbeidsdag selv, og muligheten til dette er en anerkjennelse.

Belønning av den ikke-monetære typen mener organisasjonsutvikleren at kan være mer motiverende enn belønning av den ikke monetære typen. Og mener videre at belønning i form av skryt og ros kan påvirke utviklingen av innovasjon. Han peker også på, som prosjektlederen, at det å få delta på større prosjekter er en form for belønning og kommenterer følgende:

“Belønning er ikke alltid monetære størrelser, det er like mye respekt og anerkjennelse for det en har gjort”

Videre peker han på:

“Det å bli sett og anerkjent det det en gjør og faktisk at den ballen noen sparker blir plukket opp, er en veldig stor faktor innenfor belønning. Mange gjør en fabelaktig jobb innenfor innovasjon og utvikling, men det bare drukner på noens kontorpult eller i en eller annen mailboks. Så det at det blir registrert og fulgt opp av en ledelse, er veldig veldig viktig. “

Markedssjefen har ikke noen form for fast belønning knyttet til innovasjon, men fokuserer videre på at innovasjon kan gi økt inntjening til bedriften og fokuserer på det økonomiske aspektet av innovasjon. Selv om bedriften ikke har noe fast belønning for innovasjon så sier han at:

“Det har blitt gitt belønning til ansatte ved utvikling av innovative produkter/løsninger over lengre tid”

Markedssjefen blir spurt om han som mellomleder får mer ansvar som en form for belønning hvis han presterer godt, og det gjør han og mener det er en strategi som de har lyktes med i bedriften. Vi spør også om han får belønning i form av skryt hvis man har gjort en god jobb, og svarer at skryt er noe man alltid kan bli bedre på. Han mener at interne grep som bidrar til motivasjon og glede er viktig. Han påpeker at;

“Konstruktive tilbakemeldinger på godt og vondt er også noe som holder trivsel og profesjonaliteten oppe”

Vi spør også markedssjefen om han tror belønning påvirker utviklingen av innovasjon, hvorpå han svarer;

“Hvis det ligger en gulrot i enden av en prosess, så skaper det motivasjon for utvikling og problemløsning”

Han tilføyer at en arbeidstaker mest sannsynlig vil bli motivert av eksempelvis en belønning hvis han/hun oppnår noe. Det avhenger av ideen, hvor stor den er og gjennomførbarheten på innovasjonen hvor stor belønningen er.

4.2 Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?

Informantene ble alle spurt om hvordan deres tilgang som mellomleder var på ressurser til innovasjonsarbeid.

Organisasjonsutvikleren hadde en oppfatning var at i mindre selskap var det mer fokus på utvikling, enn i større selskap, derav kortere vei til ledelsen for å få igjennom nye ideer. Han sier videre at;

“ressurser er veldig avhengig av størrelsen på selskapet og hvor mye fokus det er på utvikling i det”

Videre nevner han at i en bedrift han tidligere jobbet i så var det satt av 10% tid av arbeidstiden til egenutvikling, for i alle bedrifter han har jobbet i så er kompetansen verdien. Det trekkes også at i hans arbeid som går på organisasjonsutvikling blant annet så er det å kunne ha tilgang på ressurser i form andre mennesker og dens tid viktig for å ferdigutvikle produkt/tjenester. Mangelen på disse ressursene kan ofte være en “show stopper” fordi man ikke har mer tid til rådighet enn daglig drift.

Prosjektlederen svarer at hennes tilgang på ressurser er både og, de ressursene de har i dag er hovedpersonene som styrer prosjektene deres i forskjellige faser. Men at detaljarbeidet ikke er satt av tid til og hun må bruke sin tid som er egentlig satt til annet arbeid på det. Hun

bygger videre på utfordringen rundt tid og innvirkningen på hvor raskt innovasjonsarbeidet går, hun sier;

“en jobb man kanskje hadde sett for oss at vi kunne få ferdigstilt og nesten testet på to uker, hvis man hadde jobbet intenst, et team, tar kanskje et halvt år, fordi folk ikke har tid til å bidra med det man kan”

Videre sier hun at de bruker så lang tid på innovasjon og implementering av denne overfor brukeren fordi man gjennomgående ikke har tid på flere forskjellige stadier slik at innovasjonen ender opp med å bli utdatert.

Markedssjefen viser til god tilgang på ressurser og han svarer at det er viktig for deres bedrift for å for å være så langt fremme som mulig i form av teknologi og systemer. Han sier videre at:

“Vi er hele tiden på leit etter innovative måter å drive på, samt innovative produkter. Sørger derfor for å hele tiden ha ressurser tilgjengelig for dette”

Research Ansvarlig svarer i forhold til ressurstilgangen at:

“Jeg synes den er der på papiret, men ikke i praksis, fordi det er hele tiden opp til meg”

Hun sier at det ikke er nok ressurser og at hun gjerne skulle ha hatt flere personer som kunne gjort grovarbeidet slik at hun kunne ha brukt sin tid på å finne hvordan “vei” de skulle.

Informantene ble videre spurt om hva de anser å være de viktigste ressursene med tanke på innovasjonsarbeid.

Prosjektlederen trekker fram tid som en viktig ressurs, men hun trekker også fram viktigheten med de rette personene og et team man kan sparre med som representerer alle delene av bedriften. Hun oppsummerer det med å si;

“de rette personene, tiden og at man er villige til å investere i det når man er innovative, når kommer med forbedringer eller endringer. Også tiden det tar, implementeringstid”

Research Ansvarlig konkluderer med at humankapital er den viktigste ressursen for hennes del for å kunne drive med innovasjon.

Organisasjonsutvikleren mener de viktigste ressursene er menneskenes - og lederens tid, og forklarer videre at ting han utvikler, som eksempel nye prosedyrer, skal gjennomgå administrativt og andre avdelinger.

“det jo en leder i andre avdelinger som skal ha tid til å sette seg ned og lese igjennom og gå igjennom det. Og det er ofte der tiden kommer til kort. Så lederens tid er ofte den ressursen som er knappest”

Etter at informanten trakk fram humankapital som viktigste ressurs ble det videre spurt om hva han tenkte var viktigst etter humankapital. Evnen til beslutning og implementering ble trukket fram, det å faktisk beslutte om noe skal gjøres eller ikke og at det blir tatt videre enn å bare bli liggende på noens pult. Han ønsket å understreke denne påstanden med å sitere daglig ledere i selskapet han jobber;

“det er bedre å ta 10 beslutninger der 8 er riktige og 2 er feil, enn å ikke ta beslutninger”

Han sier også at man må ta beslutninger på at ting er godt nok, og at ofte godt nok er godt nok. Videre snakker han om den andre viktige som er implementering som vil si at det blir satt i drift og at det videre følges opp at det faktisk blir gjort.

“Du kan lage verdens beste produkt, hvis det stopper på at ingen godkjenner det, så blir det til at det blir verdens beste produkt som bare havner i ditt eget hode. Men hvis noen godkjenner det, så har det kommet et skritt videre, men hvis det da bare fortsatt er godkjent men ikke blir gjort noe med, så er det ikke ferdig fordi da blir det ikke brukt”

Videre oppsummerer han med at tid for gjennomgang, beslutning og implementering er tre viktige ressurser. Det følges opp så med et spørsmål om han føler at han har god nok tilgang på disse ressursene. Han svarer at i den jobben han har i dag så har det ikke vært nok ressurser da man ikke har tiden til det når man har full drift.

Markedssjefen mener de viktigste ressursene er kloke hoder, økonomiske muskler og utstyr som er siste teknologi.

Videre spurte vi informanten om hvis tilgangen på ressursene hadde vært bedre enn de er i dag ville dette ført til høyere grad av innovasjon eller at innovasjonene hadde skjedd raskere.

Organisasjonsutvikleren svarer at:

“Innovasjonen hadde skjedd mye raskere, dersom man hadde hatt en høyere grad av ressurser”

Research Ansvarlig mener at det ville blitt mye mer presist, fordi ting de gjør i dag ikke har tilstrekkelige med ressurser til å bli kontroll sjekket eller å eventuelt se på andre måter å gjøre det på. Dette kommer hun med et eksempel på hvor hun viser oss hånden sin hvor hun illustrerer et tre med tre grener;

“Jeg har ideelt sett lagd et tre og bare sånn, dette er alle mulighetene vi har, også sjekke ut hva vi får men den og hva får vi med den og hva får vi med den. Nå har vi på en måte to, også sier vi at vi må bare ta en av dem. Så det kommer til å straffe oss i lengden”

Hun mener at de på kort sikt kommer til å levere et produkt, men at dette kommer til å straffe dem på lang sikt. Videre mener hun at man bør satse mer i selskapet hun jobber i ved å frigi mer ressurser ved å på kort sikt leie inn eventuelt konsulenter som kan løse problemer eller bidra i hektiske perioder eller at man faktisk ansetter flere faste ansatte ut fra et lengre perspektiv.

Prosjektlederen svarer at hun tror det ville gått raskere og at produktet ville blitt bedre på grunnlag av at man hadde kommet lengre i prosessen med mer ressurser til testing, forbedring og implementering.

Markedssjefen svarer at det er tidkrevende å drive med innovasjon, og at det går på bekostning av annet, han tilføyer at:

“i en hektisk hverdag så ser vi at det er ‘lett’ og naturlig å prioritere drift og det vi faktisk tjener penger på der og da”

Han sier at hvis de for eksempel hadde brukt en ansatt til å jobbe i 20% med innovasjon basert på for eksempel et tilskudd/bidrag fra andre instanser så mener han at dette ville bidratt til en høyere grad av innovasjon.

Organisasjonsutvikleren blir også spurt om han tror resultatet av innovasjonen ville blitt bedre dersom tilgangen hadde vært bedre. Han svarer at det tror han og at en som utvikler noen kan en god del om det som skal utvikles, men at det fortsatt må kvalitetssikres av andre. Derfor er det viktig at man har tid til kvalitetssikring av det som utvikles.

“kvalitetskontroll av det som gjøres er fryktelig viktig, og da må det ressurser til”

Prosjektlederen blir spurt om hva hun tror er hinder for å få nok ressurser til å drive med innovasjon. Hun svarer at man er i bedriften er opptatt av å fakturere kunder, og at folk har for mye å gjøre til å jobbe sammen for noe som ikke skaper en direkte verdi som det å fakturere gjør.

4.3 Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?

Informantene ble spurt om de opplever støtte fra toppledelsen for å drive innovasjonsarbeid.

Prosjektlederen har ganske frie tøylar, men at det er toppledelsen hun får tillatelse til å kunne gjøre innovativt arbeid. Hun forteller videre at det er ofte slik at det lages innovasjonsprosjekter, også er det opp til hver enkelt mellomleder å se hvorvidt man skal være med på prosjektet, men det er altså dette man trenger tillatelse til å kunne være med på. Med en gang informanten har fått en slik tillatelse, har hun selv “fritt spillerom”.

Markedssjefen forteller at han opplever god støtte fra toppledelsen for å drive

innovasjonsarbeid, men at det forutsetter at tid og ressurser er tilgjengelig. Videre utdyper han at det forutsetter at innovasjonsarbeidet er oppnåelig og vil gi en forbedring. Samtidig peker han på at støtten er viktig, og har man ikke støtte til innovasjonen og toppledelsen ikke har troen på prosjektet, så vil motivasjonen være lav for å føre det frem.

Research Ansvarlig har fått ansvaret fra toppledelsen å digitalisere bedriften i større grad. Hun opplever dog at toppledelsen ikke forstår det hele bildet. Hun trekker frem et eksempel at toppledelsen i utgangspunktet kun ønsker at det blir gjennomført en analyse, men at de da ikke har forståelse for at organisasjonen må være mer digitalisert for at de skal klare det. Hun utdyper videre de er enige om målet videre, og at det har ført til at toppledelsen stoler på henne til at hun får lov til å holde på uten mandat, noe hun trekker frem som ikke positivt, fordi hun har for mye uformelt ansvar.

Videre forteller hun litt konkret om selve prosjektet, før hun blir spurt om hvor viktig toppledelsen er for å gjennomføre prosjektet, eller om hun føler hun jobber litt i opposisjon, der hun svarer

“Jeg føler jeg jobber litt i opposisjon, eller ikke opposisjon kanskje, men det hadde vært bedre med mer støtte, fordi de skjønner ikke omfanget, så jeg har ikke ressursene.”

Hun fortsetter med å fortelle at hun har fått mange ting på siden av, så det er vanskelig å holde fokus på en ting. Hun får beskjed om at det er selve prosjektet hun skal fokusere på, men at det stadig kommer andre oppgaver hun må fokusere på. Intensjonen fra toppledelsen er der, men det fungerer ikke i praksis.

“Intensjonen til å støtte er der, men på grunn av at man ikke skjønner alt som kreves, så er det en dumsnillhet.”

På spørsmål om hun føler at fremgangen på prosjektet hennes er avhengig av lederen sin, så svarer hun bekreftende på det. Hun utdyper at hun har sagt ifra om at hun ikke får gjort det, også fordi hun ikke har gode nok rammer:

“Jeg har ikke den beslutningsmyndigheten jeg føler min rolle burde ha”

Hun er igjen veldig avhengig av lederen sin for å få det datamaterialet som trengs for prosjektet, men opplever ofte at hun ikke blir involvert og får beskjeder om hvordan status på den dataen er, og at dette er en direkte konsekvens av at hun ikke har de riktige rammene. Og som en videre konsekvens av det, har prosjektet blitt utsatt med nesten et år. Hun avslutter

den sekvensen med følgende utsagn:

“Jeg tror veldig mye kunne ha skjedd på mellomledernivå hvis man hadde stolt mer på dem og satt noen rammer. Rammer for innovasjon”

Videre påpeker hun nok en gang viktigheten av at ledergruppen stoler på en mellomleder. Hun forteller at bedriften tjener mye penger, og at det på den måten ser bra ut for ledergruppen, men at hun er redd utviklingen vil stagnere, fordi det ikke er nok fokus på blant annet prosjektet hun jobber med.

“(…) Hvis man ser helt plain bare med penger på det, så har man en kjempe god ledelse, fordi de tjener så mye penger.”

Organisasjonsutvikleren sier at topledere har en tidsbegrensning, før han påpeker at hans opplevelse er at de lederne som er gode på delegering og evner å gi andre ansvar og beslutningsmyndighet, er de lederne som regel får mer gjort. På spørsmål om han føler at han blir hørt når han som mellomleder kommer med nye ideer, svarer han:

“Det er igjen tilbake til type ledelse”

Informantene ble videre spurt om de føler at det er topledelsen som styrer endringer eller innovasjonsprosesser

Prosjektlederen sier at slike endringer eller innovasjonsprosesser ofte kommer fra topledelsen, men at det hender hun og hennes nivå ønsker nye verktøy for å gjøre (ofte) prosessene bedre og ha mer kontroll på prosjektet. Også her trengs det godkjennelse, som hun utdyper med

“Vi har fått ressurser til å kunne starte den prosessen i form av at vi har fått kompetente folk som kan gjøre selve utviklingen og lov til å bruke tid på det”

Utfordringen hun selv peker på, er at tiden som går med til innovasjonsarbeid og tilsvarende prosjekter, må tas fra andre prosjekter som anses mer som normal drift. Til det har hun følgende å si:

“Man forventer at det skjer innovasjon, men man skal helst ikke bruke tid på det”

Markedssjefen svarer at:

“Ledelsen setter selvsagt retningslinjer og føringer på fokusområder og drift. Ved å ha en ledelse som hele tiden er sulten på nye markeder, nye produkter, nye måter å tjene penger på, nye måter å spare penger på, samt endringer og utvikling, så faller det naturlig fokus på innovasjon.”

Han legger også til at i motsatt fall, der ledelsen ikke har de verdiene og ønskene, så mener han at det vil ha en negativ innvirkning på innovasjon

4.4 Viktige punkter som ikke passet inn

Organisasjonsutvikleren fortsetter å snakke om viktigheten av en god ledelse, og snakker om viktigheten av at en leder er en leder, og ikke en sjef. Han utdyper følgende:

“Poenget med ledelse er å rett og slett lede andre, ikke være sjef”

I forlengelsen av dette snakker han om en av de viktigste egenskapene til en leder er å være et medmenneske, og at all erfaring han har opparbeidet seg er at mennesker egentlig er ganske like, men vi har bare forskjellige roller. Før han avslutter med følgende:

“De som ser på ledelse som at man er noe høyere enn andre, de har mistet hele poenget med ledelse”

Informant to snakker videre om konsekvensene hun opplever når ledelsen er distansert fra resten av de ansatte og at det gjør det vanskeligere å få til endringer. Hun forteller så:

“Noe alle ledergrupper burde være klar over, er at innovasjon ikke kommer fra toppen”

Før hun utdyper at det selvsagt finnes unntak, men at hun opplever at det er hovedregelen, og at de gode ideene bør jobbes frem nedenfra. Hun forteller videre at ledelsen bør ha et mer strukturert, strategisk forhold til mellomlederne sine, og understreker hvorfor:

“for å skape en kultur for innovasjon”

Avslutningsvis trekker hun frem en historie fra en tidligere arbeidsplass. Der hadde de et prosjekt de følte de måtte gjennomføre, men som deres leder ikke godkjente. Det endte opp med at hun og noen andre kolleger jobbet kveldstid i fem til seks uker og leverte et prosjekt som nå har blitt normen å bruke i den bransjen. De fikk i ettertid innvilget overtid, men der følte hun da at hennes mellomleder ikke klarte å stå opp for toppledelsen, som hadde sagt at de ikke skulle gjøre det.

5.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere funnene som fremkommer i kapittel 4 og sette dette opp mot eksisterende teori. Dette kapittelet er delt inn i tre underkapitler, der vi prøver å søke svar på våre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling.

5.1 Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?

Belønninger kan være så mangt, men deles ofte inn i monetære og ikke monetære størrelser (Buchan, Thompson og O'May, 2000). Teorien er splittet i verdien av å bruke monetære størrelser som en belønning for innovasjon. Ingen av våre informanter har heller en slik ordning, men research ansvarlig forteller at dersom man hadde hatt et belønningssystem som honorerer innovasjon, ville det vært enklere for henne å prioritere prosjektet. Dette kan ses i sammenheng med Aguinis, Joo and Gottfredson (2013) teori, som forteller at monetære størrelser kan påvirke motivasjon og prestasjon.

Hva som angår de ikke-monetære størrelsene ble det mer snakk om i våre intervjuer.

Organisasjonsutvikleren snakker om viktigheten av belønning i form av ikke monetære størrelser, og sikter da inn mot ros og gode tilbakemeldinger fra sin leder igjen. Dette støttes videre av Research Ansvarlig og Prosjektlederen, at belønning i den formen er viktig.

Organisasjonsutvikleren mener også at belønning av den ikke-monetære typen er mer motiverende enn den monetære typen, og at belønning i form av skryt og ros kan påvirke utviklingen av innovasjon. Markedssjefen mener også at belønning skaper motivasjon for utvikling og problemløsning. Prosjektlederen trekker videre frem at mangelen på den gode tilbakemeldinger kan føre til en usikkerhet på hvorvidt man er på riktig og ønsket kurs.

Markedssjefen mener gode tilbakemeldinger er noe man alltid kan bli bedre på. Research Ansvarlig får igjen veldig mye ros og skryt for arbeidet som gjøres, og føler det har mistet verdien, men at ved den type belønninger til riktig tid, vil den ha stor verdi.

Videre peker Lee og Maurrer (1997) på at belønning faktorer som læringsutbytte og karriereplanlegging er viktigere enn monetære belønninger. Prosjektlederen trekker her frem at hun ser på det som en belønning å få muligheten til å være med på å forme f.eks. verktøy som skal utvikles, og som hun senere skal bruke.

Tillit og det å kunne få være involvert i større innovasjonsprosjekter blir trukket fram som en stor belønning av Prosjektlederen. Organisasjonsutvikleren trekker også fram det å få delta på større prosjekt som en form for belønning. Han snakker også videre om det å bli sett og

anerkjent for det man gjør i form av at ledelsen følger opp det man gjør er en viktig ifølge han for innovasjon og utvikling, men også en faktor innenfor belønning.

5.2 Hvordan påvirker tilgangen på ressurser en mellomleder har for å være driver for innovasjon?

Organisasjonsutvikleren stadfester tidlig at ressurser er veldig avhengig av størrelsen på selskapet og hvor mye fokus det er til det. Avhandlingen er begrenset til SMB, men også innenfor her trekker han frem at det vil være store forskjeller. Videre trekker både Research Ansvarlig og markedssjefen frem at tid er den viktigste ressursen når man skal drive med innovasjon. Hornsby, et al. (2002) trekker frem det samme. Organisasjonsutvikleren er samstemt, men trekker videre frem viktigheten av lederens tid, og anser det som den viktigste ressursen.

Coleman (1988) trekker frem noen hovedpunkter ved humankapital, og de ulike aspektene som definerer det. Det går i stor grad på ferdigheter, evner og kunnskap, samt utdanning og den formelle kunnskapen. Våre informanter trekker i stor grad frem viktigheten av å ha nok tid tilgjengelig, både i form av egen tid, men også tiden toppledelsen, andre mellomledere og medarbeidere har. Både Organisasjonsutvikleren og Prosjektlederen trakk også frem viktigheten av at disse menneskenes kompetanse, noe som underbygger Coleman (1998) sine tanker, men samtidig fokuserer informantene videre på at det er viktig at kompetente personer også har nok tid. Dette er i trad med Troilo et.al (2013) sine funn, der de påpeker at det er viktig å ha tilgjengelige ressurser i arbeidet med radikal innovasjon. Informantene våre snakker mest om erfaringer med prosessinnovasjon, og ei heller radikal innovasjon. Dette bekrefter således at Troilo et. al (2013) sine funn ikke bare gjelder for radikal innovasjon, men også viktig for prosessinnovasjon og inkrementell innovasjon.

Markedssjefen trekker dog frem viktigheten av kloke hoder som en viktig ressurs. Dette går direkte på humankapital, og støtter opp under Coleman (1988) sine funn.

Videre spør vi informantene om deres tanker rundt innovasjon dersom de hadde hatt den nødvendige tilgangen, svarer tre av tre som ble spurt om det, at innovasjonen ville skjedd raskere, mens research ansvarlig og prosjektlederen legger til at resultatet også ville blitt bedre. Research ansvarlig trekker frem at i hennes prosjekt så måtte det kuttes ut to av tre veier og gå, der resultatet ville blitt mye bedre dersom de hadde hatt nok ressurser til å kunne utvikle alle tre veiene. Dette er fordi man ikke har nok tidsressurser, som igjen bygger opp under Hornsby et.al. (2002) Prosjektlederen trekker frem at de kunne blitt ferdig med et

prosjekt på 2 uker, men det tar istedenfor opp mot et halvt år fordi andre vitale personer i prosjektet ikke har nok tid til å bidra intensivt. Hun peker videre på at det ikke er satt av tid til å jobbe med innovasjon, og at eventuell tid som brukes på det går på bekostning av annen tid. Her er vi litt inne på funnene til Goetz (2011) sine funn, at man ser en økning i intreprenørielle aktiviteter dersom man har en gitt tid som er satt av til nettopp det. Informant tre trekker videre frem at hun opplever at bedrifter anser det som viktigere å fakturere kunder enn det arbeidet man ikke kan se en direkte inntekt av. Organisasjonsutvikleren trekker avslutningsvis opp viktigheten av mellomlederens leder sin evne til å fatte beslutninger, og at en god leder er en viktig ressurs.

5.3 Hvordan støtte får mellomledere fra toppledelsen for å være driver for innovasjon?

Teorien viser at det er viktig å ha en støttende toppledelse for å kunne tilrettelegge intraprenørskap, en av tingene man kan gi er de nødvendige ressursene (Hornsby, et.al. 2002). Markedssjefen forteller at han synes at støtten er god, men at det forutsetter at tid og ressurser er tilgjengelige for å drive med innovasjonsarbeid.

Organisasjonsutvikleren sier at ledere som er gode på delegering, evner å gi ansvar og beslutningsmyndighet er de lederne som får mer gjort. Han sier også at det kommer an på type ledelse når det kommer til å bli hørt angående nye ideer. Christensen et.al (2003) støtter under dette ved sin teori om at det er viktig med rett type ledelse og at prosesser som omhandler innovasjon halvparten av gangene mislykkes på grunn av feil type leder. Som nevnt av organisasjonsutvikleren så er det større sjans for at en leder som delegerer og gir ansvar får gjort mer, og De Jong et.al (2003) sier at det er viktig at ledere er støttende, og ikke for kontrollerende i innovasjonsprosesser. Research Ansvarlig svarer nettopp det, at hun ikke føler at hun har nok støtte i prosessen med innovasjon, gjennom at hun ikke har den beslutningsmyndigheten som kreves. Ledelsen hennes er for kontrollerende, og det er et klart hinder for henne.

Markedssjefen sier at de har en ledelse som har et stort fokus på utvikling, og da kommer innovasjon som en naturlig del av det. Og legger til at i motsatt fall hvis ikke ledelsen hadde de verdiene og ønskene så ville det ha en negativ effekt på innovasjon. Hornsby et. al. (2002) støtter opp under dette hvor de mener at støtte fra ledelsen i forhold til intraprenørskap blant annet kan komme fra at de selv er forkjemper for endringer.

5.4 Viktige elementer som ikke passer inn

Organisasjonsutvikleren har snakket mye om lederstil, og fortsetter med det når vi beveger oss utenfor de temaene vi hadde satt, og peker på noen konkrete faktorer han mener er viktig for en lederstil når man skal drive innovasjon. Oke, et.al. (2009) peker på to ulike ledertyper i sin artikkel: Transaksjons- og transformativ lederstiler. De forklarer transformativ lederstil med fire faktorer: karisma, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell behandling. Mens for transaksjonsledelse, forklarer de det med at det baserer seg på man som leder setter klare forventninger til de under seg og videre gir belønning ved oppnådd forventning. Funnene deres gir uttrykk for at begge lederstilene kan være riktig, men at deres funn tyder på at en transformativ lederstil er best i fase av innovasjonen der man fostrer kreative innovasjoner, mens transaksjonsledelse passer bedre i en implementeringsfase av innovasjonen. Organisasjonsutvikleren sin beskrivelse av lederstil, passer best inn under Oke, et. al. (2009) sin beskrivelse av transformativ lederstil.

6. Konklusjoner

I dette kapittelet vil vi ta for oss våre viktigste funn. Vi vil først vise hvilken betydning resultatene har for etablert teori, deretter drøfte det opp mot forskningsspørsmålet og vise hvilke teoretiske implikasjoner funnene har. Vi tar så for oss de praktiske implikasjoner, og på bakgrunn av denne avhandlingen se på hva som kan gjøres annerledes.

6.1 Hvordan påvirker belønning utviklingen av innovasjon?

Det er tydelig at ingen av våre informanter hadde noen monetære former for belønning knyttet til innovasjon. Det blir også trukket frem at ikke-monetære belønninger er mer hensiktsmessig for å være en driver for innovasjon. Funnene i denne avhandlingen bygger videre på Kanama og Nishikawa (2015) sine funn. De fant ingen sammenheng mellom prestasjon på innovasjon og det å ha et monetært belønningssystem. Dette blir underbygd i denne oppgaven, ved at våre informanter svarer at de ikke har det og de ser på andre former for belønning som mer verdifulle. Således motbeviser denne avhandlingen Manolopoulos (2006) sine funn om at lønn, opprykk i stilling og bonuser er de viktigste faktorene. Det skal dog merkes at dette var funn for store multinasjonale selskaper i Europa.

Videre underbygger og utbroderer to av informantene Hornsby, et.al. (2002) sine påstander om at et belønningssystem i større grad bør legge vekt på tilbakemeldinger og utvidet ansvar. Dette er i tråd med hva informant to og tre svarer. Informant to forteller at hennes opplevelse er at dersom hun får en form for belønning, blir det også stilt tydeligere krav til ansvar, noe hun ville sett på som en fordel i hennes prosjekt.

6.2 Ressurser

Funnene våre underbygger både Hornsby et.al (2002) og Coleman (1988) sine funn om at humane ressurser, herunder blant annet tid, er en av de viktigste ressursene å ha tilgjengelig når man skal jobbe med innovasjon. Det denne avhandlingen presiserer og som utdyper eksisterende teori, er at det viktigste er at både mellomlederen selv og de rundt en mellomleder må ha tilstrekkelig med tid. Samtidig får vi bekreftet at Troilo (2013) sin teori om at det å ha nok ressurser innenfor humankapital også er gjeldende for prosessinnovasjon og inkrementell innovasjon, ikke bare produktinnovasjon og radikal innovasjon som Troilos funn peker på.

6.3 Støtte fra toppledelsen

Støtte fra toppledelsen i innovasjonsprosesser isolert sett stemmer godt med etablert teori. Organisasjonsutvikleren bygger opp under funnene til De Jong et.al (2003), der det er viktig at ledere er støttende og ikke kontrollerende. Informant to opplever nettopp en kontrollerende leder, noe hun ser på som et hinder, og er igjen med på å bekrefte deres funn. Støtte fra toppledelsen har dog en rekke teoretiske implikasjoner, som vi kommer tilbake til i kapittel 6.5.

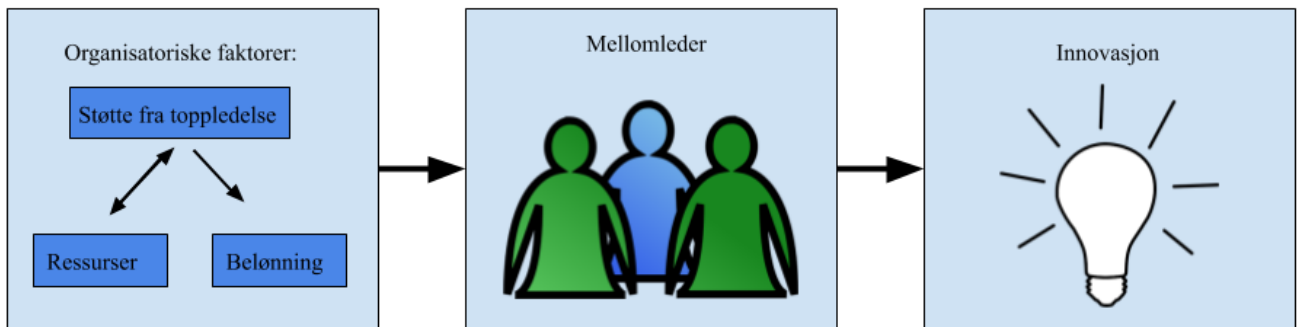
6.4 Viktige elementer som ikke passer inn

Organisasjonsutvikleren skiller ikke på de ulike fasene av en innovasjonsprosess, og derfor forstås det at han mener en transformativ lederstil passer best i alle faser. Dette strider mot Oke, et.al. (2009) som mener de to ledertypene transaksjons- og transformativ lederstil passer best i hhv. implementeringsfasen og en kreativ fase. Informanten sier at det å ha en transformativ lederstil er det viktigste, og påpeker at det å være et medmenneske og det at man faktisk er en leder, ikke en sjef.

6.5 Teoretiske implikasjoner:

Hornsby et.al. (2002) ser på de fem variablene “top management support for corporate entrepreneurship, reward and resource availability, organizational structure and boundaries, risk taking, and time availability” som selvstendig variabler. Det ble tidlig klart for oss at samtlige informanter ser en helt tydelig sammenheng mellom ressurser og støtte fra toppledelsen, og underveis i arbeidet har det også være vanskelig å skille disse to. Organisasjonsutvikleren ser for eksempel på støtte fra toppledelsen som den viktigste ressursen, både i form av at toppledelsen har tid til å gjennomgå og kvalitetssikre innovasjonen, men også at toppledelsen evner å fatte beslutninger. På den andre siden påpeker informant to og tre på viktigheten av at toppledelsen evner og gi de riktige ressursene til utviklingen av slike prosesser. Toppledelsen har derfor en dobbelt rolle i å både være en ressurs og gi ressurser. Toppledelsen bør også sees i sammenheng med belønning, og at det er i stor grad toppledelsen som setter premissene for belønning. Denne avhandlingen bærer har pekt på viktigheten av de ikke-monetære belønningene, og funnene våre viser at toppledelsen her spiller en viktig rolle. Da snakker vi særlig om det som går på tilbakemeldinger og ros fra

toppledelsen. Organisasjonsutvikleren peker på at den type tilbakemelding er motiverende og viktig i arbeidet med innovasjon, mens Research Ansvarlig peker på at for mye av den type belønning kan virke mot sin hensikt. Toppledelsen er derfor en viktig trendsetter i hvordan en mellomleder skal utøve innovasjon, og bør derfor vurderes på en annen måte enn de øvrige variablene til Hornsby et.al. (2002). Dette fører også til en revidert forskningsmodell, vist i figur 4.



Figur 4: Revidert forskningsmodell

6.6 Praktiske implikasjoner:

De praktiske implikasjonene ut fra denne avhandlingen når det gjelder belønning, vil være at ledelsen er flink til å gi tilbakemeldinger og gi ros i riktige situasjoner. Det kan bidra til økt motivasjon for å fortsette arbeidet, men også gi indikasjoner på at arbeidet er på vei i en ønsket retning. Samtidig må man påse at spesielt ros for godt arbeid ikke kommer uforholdsmessig ofte, isåfall kan verdien minskes og man oppnår ingen reaksjon hos mottaker.

Når det gjelder ressurser, er denne avhandlingen tydelig på at tid er en viktig ressurs for mellomledere som skal drive innovasjon. Her må mellomlederen føle at den har nok tid til å drive innovasjon. Vi har ikke hatt noen eksempler på at det er satt av spesifikk tid, selv om dette er et ønske fra enkelte informanter. Det, sett i sammenheng med Goetz (2011) sine funn om at bedrifter som har satt av en fast prosentandel av arbeidstiden til innovasjon, og ser klare resultater av det, peker på at dette er viktig. I fortsettelsen av det, oppleves det blant enkelte at det å fakturere kundene er viktigere enn det å drive med utvikling og innovasjon, noe som igjen blir pekt på er uheldig for innovasjon. Samtidig må toppledelsen ha nok tid til å fatte beslutninger og bistå i arbeidet. Her tenkes også at kvalitetskontroll er viktig,

6.7 Konklusjon relatert til problemstillingen:

Problemstillingen vi i denne avhandlingen skal besvare, er følgende:

Hvilke organisatoriske faktorer påvirker mellomleder til å ta på seg rollen som driver for innovasjon?

Vi har i denne oppgaven forsøkt å besvare problemstillingen, og tatt utgangspunkt i faktorene belønning, ressurser og støtte fra toppledelsen. Denne avhandlingen gir tydelige svar på at toppledelsen er den viktigste faktoren av de tre for at en mellomleder skal være en driver for innovasjon. Det er i stor grad den som styrer ressursene, men er i seg selv en stor og viktig ressurs. Samtidig så blir ikke-monetære belønninger slik som tilbakemeldinger og ros fra toppledelsen, høyt verdsatt som belønning. Flere av informantene trekker frem at dette er den viktigste og mest motiverende typen av belønning, men den må komme til riktig tid og ikke for ofte.

Vi valgte også et utvalg av informanter som best mulig dekket de fire ulike typer for innovasjon, og samtidig falt innenfor vår avgrensning. Bakgrunnen for det var et ønske om å undersøke forskjeller i opplevelse av de fire ulike typene av innovasjon, men svarene peker på at en slik atferd ikke eksisterer i vår kontekst.

6.8 Oppgavens svakheter

Det er en svakhet at avhandlingens funn ikke er generaliserbare utover avgrensningene og konteksten. Dette er på bakgrunn av nettopp avgrensningene våre og det at vi har gjennomført en kvalitativ analyse med et begrenset antall informanter. Dette er likevel en av avhandlingens styrker, fordi det kan vanskelig tenkes at vi hadde fått tilsvarende funn ved bruk av en kvantitativ analyse. Samhandlingen som gjøres mellom intervjuer og informant i en kvalitativ analyse har ført til funn som gjør at eksisterende teori ikke er treffende og dekkende nok, innenfor vår kontekst.

Videre kan man se på avgrensningen som en svakhet. Dette er avgrenset til noen mellomledere i små- og mellomstore private bedrifter i Norge, og funnene er basert på fire informanternes utsagn. Når dog samtlige er samstemte for hva som gjelder synet på belønning, ressurser og toppledelse, gir det større reliabilitet til svarene.

6.9 Videre forskning

Denne avhandlingen har ikke forsøkt å måle viktigheten av de ulike faktorene på en slik måte at de har blitt satt opp mot hverandre. Vi har sammenlignet dem og sett sammenhengen mellom dem. Allikevel vil det være interessant å se på i hvor stor grad disse faktorene påvirker en mellomleders rolle for å drive innovasjon, dette mener vi er bedre å gjøre i form av en kvantitativ tilnærming da man lettere kan måle forskjeller. Videre kunne det også vært interessant å tatt med “work discretion” og “organisational boundaries” som er de to faktorene til Hornsby et.al (2002) som vi ikke har valgt å ta med i denne oppgaven, og målt de opp mot støtte fra toppledelsen.

Litteraturliste

Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby og Michael Herron. (1996). *Assessing the Work Environment for Creativity*. The Academy of Management Journal, 39(5).

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> (23/5-20)

Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R. (2013) What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2). S.241-249.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17(1), S. 99-120.

Blomquist, T & R. Muller. (2006) *Middle Managers in program & project portfolio management: Practices, roles & responsibilities*. Project Management Institute. Vol 37(1). S. 52-66.

Becker, G.S. (2009) Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *The University of Chicago Press Ltd*. 3. utgave.

Buchan, J., Thompson, M. og O'May, F. (2000). *Incentives and remuneration strategies: Health workforce incentive and remuneration strategies - a research review*. WHO rapport: Issues in health services delivery, discussion paper nr 4. Hentet fra: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/69777/WHO_EIP_OSD_00.14_eng.pdf;jsessionid=847C5DFB085B76C322ED17A52DE6618D?sequence=1 (10.05.20)

Bhardwaj B.R., Sushil og Momaya, K. (2007) Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method. *Singapore Management Review*. Vol. 29(1). S. 47-58

Cankar. S. Stanka & Veronika Petkovsek, (2013). *Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration*. The Journal of Applied Business Research Vol. 29 (6).

Coleman, J. S., (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94. S.95-120.

Dakhli. M., og De Clercq, D (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-

country study. *Entrepreneurship and Regional Development*. 16. S.107-128.

EU recommendation 2003/361, article 2. Hentet 02.12.2019: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

FSFIN Finansdepartementets forskrift til utfylling og gjennomføring mv. av skatteloven skatteloven § 16-40-5 Hentet 02.12.2019: <https://lovdata.no/forskrift/1999-11-19-1158/§16-40-5>

Goetz, K. (2011) How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo. Fastcompany. Hentet fra: <https://www.fastcompany.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo> (27/4-20)

Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J. and Covin, J. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2). S.116-127.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002) *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*. Journal of Business venturing

Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Phd, Norges Handelshøyskole, Bergen.

Huy, Nguyen Quy. 2001. *In Praise of middle managers*. Harvard Business Review

Johannessen, J, L. Kristoffersen & P.A. Tufte, (2011), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Oslo: Abstrakt Forlag AS

Iversen, O.I. (2015). Få mellomlederne til å blomstre. *BI business review*. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/06/fa-mellomlederne-til-a-blomstre/> (11.05.20)

Kanter R.M (2004), *the middle manager as innovator*, Harvard business review, vol.82.

Kuratko, D.F. and Montagno, R.V. (1989) The intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*. Vol. 43(10). S

- Kemp, R.G.M., Folkeringa, M., de Jong, J.P.J, Wubben, E.F.M (2003) Innovation and firm performance. SCALES, Zoetermeer.
- Kanama, D. and Nishikawa, K., 2015. Does an extrinsic reward for R&D employees enhance innovation outcomes? Evidence from a Japanese innovation survey. *R&D Management*. Vol. 47(2). S.198-211.
- Lee, T.W. and Maurer, S.D. (1997) The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 7. S. 247– 275.
- Manolopoulos, D. (2006) What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17. S. 616– 647.
- Morrell., Daniel L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation Benefits Review*. 43(5). S.318-323.
- Nilsen, S.L., Klyver, K., Evald, M.R. og Bager, T. (2017) *Entrepreneurship in Theory and Practice: Paradoxes in play*. 2. utgave. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Oke, A., Munshi, N. og Walumbwa, F.O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*. Vol. 38(1). S. 64-72
- Orchard, S., Ribiere, V. and Achtzehn, D., 2018. The Influence of the Leader and Led Relationship On the Intrapreneurship Environment In UK SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 24(3).
- Quinn, J.B. (1985) Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/1985/05/managing-innovation-controlled-chaos> (23/05-20).
- Rydland. M., (7/2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen?*. Magma.no Lastet ned 14/12/2019:<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Raynor, M.E. og Christensen, C.M. (2003) The innovator's solution. US: MultiMedia Healthcare Inc. Nov 2003. S. 64-74
- Regjeringens strategi for små- og mellomstore bedrifter 2012: Små bedrifter - Store verdier
- Salih, A. & Doll, Y. (2013) *A middle management perspective on strategy implementation*.

International Journal of Business and Management, 8(22), 32-39.

Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Cambridge: Harvard University Press.*

Skirbekk, Sigurd. (2018, 20. februar). *Rolle*. I Store norske leksikon. Hentet 16.12.19
<https://snl.no/rolle>

St.meld. nr. 7. 2008-2009. *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Regjeringen.no. Hentet 28.10.19: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec1>

Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation* (4. utgave): John Wiley & Sons, Ltd.

Troilo, G., De Luca, L. and Atuahene-Gima, K. (2013) More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), S .259-277.

Urbano, D., Alvarez, C. og Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*. Vol 51(4). S. 854-870.

Wennberg, A. (2019). Rollekonflikt, mellomleder og balansekunstner? *Lederne*. Hentet fra: <https://lederne.no/2019/12/05/mellomleder-og-balansekunstner/> (11.05.20)

Westhead, P., Wright, M. og McElwee, G. (2011) *Entrepreneurship perspectives and cases*. Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.

Wooldridge, B., T. Schmid og S.W. Floyd (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publication

Åmo, B.W. (2012) *Entreprenørskapsutdanning i endring*. 1. utgave. Cappelen Damm AS

Åmo, B.W. (2010) Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. Vol. 2(2). S. 144-158.

Vedlegg I

Intervjuguide

- Hvilken type stilling har du i dag og hvilken bransje:
- Hvor lenge har du vært mellomleder?
- Har du jobbet med innovasjonsarbeid som mellomleder og hvilken rolle hadde du i denne prosessen?
- Har dere noen form for belønning knyttet til innovasjon?
- Er belønningene avhengig av arbeidet som er lagt ned?
- Får du beskjed fra lederen din når du gjør en god jobb?
- Opplever du at du får mer ansvar fra din leder dersom du presterer bra i din jobb?
- Påvirker belønningen utviklingen av innovasjon og hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan er din tilgang som mellomleder på ressurser til innovasjon?
- Hva er de viktigste ressursene? eks: Human-, sosial- el. finansiell kapital
- Føler du at du har tilstrekkelig tilgang på disse ressursene? Og ville en eventuell bedre tilgang på ressursene ført til en høyere grad av innovasjon?
- Opplever du å få støtte i fra toppledelsen i din rolle som mellomleder og det å drive innovasjonsarbeid?
- Er det viktig med støtten fra mellomledelsen for å kunne drive frem innovasjon?
- Føler du ofte at det skjer som påvirker dere og er styrt i fra ledelsen?

Vedlegg II

NSD Godkjenning



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

“Hvilken rolle har mellomledere med hensyn på å være drivere for innovasjon?”

Referansenummer

228194

Registrert

20.04.2020 av Anders Drangeid - anders.drangeid@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bjørn Willy Åmo, bjorn.w.amo@nord.no, tlf: 75517245

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anders Drangeid, anders.drangeid@gmail.com, tlf: 41352177

Prosjektperiode

01.01.2020 - 03.06.2020

Status

11.05.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

11.05.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 11.05.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dropbox er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)