

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Sigrunn Lomahaug Risøy

Kand.nr 28

Innovasjon som kollektiv prestasjon i Momek

Dato: 21.05.2023

Totalt antall sider: 104

Forord

Med denne masteroppgaven settes det punktum for det 3-årige deltidsstudiet, MBA i ledelse ved Nord Universitet.

Jeg vil rette en stor takk til Momek som har gitt meg innsyn i organisasjonen. Først og fremst vil jeg takke de syv lederne ved Momek som stilte opp i en hektisk hverdag, og bidro med deres erfaringer og tanker i forhold til hvordan innovasjon oppstår og utfolder seg i Momek. Deres bidrag danner grunnlaget for hvordan denne oppgaven har blitt utformet. Jeg vil videre takke mine veiledere Jorunn Grande og Irina Nikolayevna Isaeva, som har bidratt med råd og veiledning underveis. Spesielt må Irina trekkes frem, hennes interesse, kunnskap og konstruktive tilbakemeldinger har vært uvurderlig.

Store deler av studiet har vært gjennomført under Koronapandemien, uten at det har utgjort noen hindring slik jeg ser det. Nord Universitet og faglærere har sørget for gode opplegg slik at det har vært mulig å gjennomføre Masterstudiet i tillegg til full jobb.

Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke familien for deres tålmodighet, forståelse og inspirasjon. Jeg er takknemlig for deres oppmuntrende og motiverende støtte underveis. Spesielt vil jeg takke Bjørn Audun som tålmodig har lest seg gjennom utkast etter utkast, og kommet både med korrigeringer og innspill. Forhåpentligvis er siste punktum satt.

Mo i Rana 21.05.2023

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å studere hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår og utfolder seg i organisasjoner. At innovasjon er nødvendig for å sikre en bærekraftig fremtid og velferd for den enkelte hersker det stor enighet om. Utfordringen er å fange opp hva som bidrar til innovasjon, og skaper innovasjonskraft i næringslivet. Gjennom studien forsøkes det å innhente kunnskap fra praksisfeltet. Studien baserer seg på empiriske funn med utgangspunkt i kvalitative intervju av syv ledere i Momek. Empiri og funn som utkrystalliserer seg gjennom analysen, er videre blitt utforsket i lys av relevant teori. Oppgavens teoretiske del redegjør for begrep som innovasjon og innovasjonskultur, samt litteratur som omhandler innovasjon og involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. I den empiriske delen undersøkes det, på bakgrunn av empirisk datafangst, hva et utvalg av ledere i Momek legger til grunn for at organisasjonen lykkes med innovasjon i det praktiske feltet. Dette belyses gjennom følgende problemstilling:

«Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?»

Informantene i denne studien har i stor grad sammenfallende oppfatninger når det gjelder hvor og hvordan innovasjon oppstår i Momek. Videre synes det være bred enighet om hvilke faktorer og forutsetninger som ligger til grunn for å skape innovasjon og innovasjonskraft i organisasjonen. Lederne benytter uttrykk som «Momeks kultur» og «Momeks DNA» når de forklarer hva suksessfaktorene i Momek består av. Fra et forskerperspektiv kan en bare tolke hva denne kulturen rommer. På bakgrunn av analysen vurderes det at lederne deler et felles sett av verdier og holdninger, som gir retning for hvordan ledelse skal foregå i Momek. Innovasjonsprosessene kan være kompliserte og kreve spesialisert kunnskap, men i det praktiske arbeidet er lederne opptatt av å gjøre ting enkelt – forenkling inviterer til deltakelse på samtlige nivå i organisasjonen. Oppsummert vurderes det at Momek lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser som følge av Kollektive prestasjoner.

Abstract

The purpose of this assignment is to study how innovation and innovation processes arise and unfold in organizations. There is widespread agreement that innovation is necessary to ensure a sustainable future and welfare for the individual. The challenge is to capture what contributes to innovation and creates innovative power in the business world. Through the study, an attempt is made to obtain knowledge from the field of practice. The study is based on empirical findings based on qualitative interviews with seven managers in Momek. Empirical experience and findings that crystallize through the analysis have further been explored in the light of relevant theory.

The theoretical part of the assignment explains terms such as innovation and innovation culture, as well as literature dealing with innovation and the involvement of employees in innovation processes. In the empirical part, it is examined based on empirical data collection, what a selection of managers in Momek lays down as a basis for the organization's success with innovation in the practical field. This is illustrated through the following problem:

"How do innovation processes arise and unfold in Momek, and what factors and prerequisites do the managers believe are the basis for innovation?"

The informants in this study have largely coincident views regarding where and how innovation occurs in Momek. Furthermore, there seems to be broad agreement on which factors and prerequisites are the basis for creating innovation and innovative power in the organization. The managers use expressions such as "Momek's culture" and "Momek's DNA" when they explain what the success factors at Momek consist of. From a researcher's perspective, one can only interpret what this culture contains. Based on the analysis, it is considered that the managers share a common set of values and attitudes, which provide direction for how management should take place at Momek. The innovation processes can be complicated and require specialized knowledge, but in the practical work the managers are concerned with making things simple – simplification invites participation at all levels in the organization. In summary, it is assessed that Momek succeeds with innovation and innovation processes because of Collective achievements.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Introduksjon og aktualisering	1
Innovasjon og bærekraft	2
Den norske velferdsmodellen	3
Bakgrunn og aktualisering av problemstilling	3
Problemstilling	4
Presentasjon av organisasjonen	5
Introduksjon av Momek Group	5
Teori	6
Hvor kommer innovasjon fra?	6
Innovasjon	7
Ulike typer innovasjon	8
Innovasjon som forskningsfelt	9
Den norske innovasjonsmåten?	10
Åpen innovasjon	16
Innovasjonsprosess	16
Innovasjonsledelse	17
Ledelse gjennom autonomi, forståelse og involvering	17
Ledelse og kultur	18
Innovative organisasjoner	19
Kultur for innovasjon	20
Kultur	20
Organisasjonskultur	20
Innovasjonskultur	20
Elementer for å bygge en bedrifts innovasjonskultur og innovasjonsenergi	22
Tillit og organisasjonskultur	26
Innovasjon blant ansatte	27
Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og forutsetninger	28
MDI i lys av den norske modellen	29
Oppsummerende; Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon?	29
Andre momenter for innovasjon	31
Metode	32
Valg av design og metode	32
Kvalitativt og deskriptivt design	32
Fenomenologisk perspektiv	32
Kvalitativ og semistrukturert intervju	33
Datainnsamling og gjennomføring	34
Gjennomføring	35
Metodisk arbeid og analysens struktur	35
Kategorisering og gruppering av faktorer	36
Utsagn	37
Styrker og svakheter ved valgt design og metode	37
Reliabilitet og validitet	38
Studiens verdi	39

Refleksjon rundt egen rolle som forsker	39
Analyse, funn og drøfting.....	40
Tendenser på bakgrunn av analysen.....	40
Analyse og tabeller.....	40
Overordnede faktorer som stimulerer til innovasjon i Momek	41
Analyse av indre og ytre drivere for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek	42
Hvor mener lederne at innovasjonsprosessene i Momek starter?	44
Hvilke faktorer vurderer lederne å være viktigst i arbeidet for å lykkes med innovasjon, når det gjelder egen avdeling (eller egen rolle)?	45
Hvordan den enkelte leder arbeider for å få til innovasjon?	45
Hvordan stimulerer lederne til implementering av innovasjon i øvrige deler av organisasjonen?	46
Hvilke forhold eller faktorer (barrierer) som kan hemme innovasjonsprosesser i den enkelte leders avdeling, eventuelt i Momek generelt?.....	47
Hvordan kan den enkelte leder og organisasjonen som helhet måle «grad av innovasjon» i sitt arbeid, eller i bedriften som helhet?	48
Overordnede drivere og barrierer for innovasjon.....	49
Oppsummering analyse	50
Hoveddrøfting	50
Dynamiske innovasjonsprosesser.....	50
Betingelser (forutsetninger) for innovasjon	51
Demand – pull og technology – push.....	52
Knowledge push og need pull.	52
Konkurransen, nettverk, strategiske allianser og region.	53
Drivkraft for innovasjon – internt eller eksternt?.....	53
Medarbeiderne som kilde til innovasjon - MDI.....	54
Hvordan oppstår innovasjonsprosesser i Momek – Eksempel 1	55
Hvordan oppstår innovasjonsprosesser i Momek – Eksempel 2.....	56
Oppsummering av innovasjonsprosesser	60
Underbyggende faktorer som bidrar til innovasjonsprosessene:.....	61
Organisk organisasjon	61
Teamarbeid og innovasjonskraft	61
Kompetanse – internt og eksternt	62
Nettverk, samarbeid og partnerskap	63
Andre momenter for innovasjon	64
Lokalt eierskap og organisatorisk kontroll over ressursene	65
Lykkes Momek alltid med alt?.....	66
Motivasjon og innovasjonsenergi.....	67
Kultur som fremmer innovasjon – Momeks DNA?.....	69
Innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek, og studiens problemstilling	73
Konklusjon	74
Studiens implikasjoner	75
Studiens begrensninger	76
Implikasjoner og anbefaling for videre forskning.....	76
Litteraturliste	78
Vedlegg 1:	83
Intervjuguide	83

Vedlegg 2, Invitasjon og samtykke	84
Hva innebærer det for deg å delta?.....	84
Vedlegg 3, Tabeller og utsagn.....	87

Introduksjon og aktualisering

Etter å ha arbeidet i ulike virksomheter i 40 år og studert innen felt som ledelse og organisasjon, markedsføring og digital innovasjon, er fortsatt drivkraften for å forstå hvorfor fenomener oppstår til stede. For hvert fag, og for hver studie har det alltid tilkommet nye «hvorfor». De siste årene er det innovasjon og innovasjonskraft som har fasinert meg. Faglig sett er det stor enighet om at innovasjon som forskningsfelt er bredt, og et fenomen som en ikke har funnet endelig fasit på (Aasen og Amundsen, 2020). Det har heller ikke denne studien til hensikt å forsøke å finne. Forhåpentligvis vil reisen gjennom empirien og innovasjonslitteraturen bidra til en bedre forståelse av innovasjon som fenomen. Det foreligger en hel del forskning på feltet. Utfordringen er at forskningen hittil har resultert i liten praktisk nytteverdi fordi en rett og slett ikke klarer å anvende, eller omsette kunnskapen til praksis (Bledow et al., 2009).

«*Mennesket har alltid bedrevet innovasjon*» hevder Aasen og Amundsen (2020, s 25).

Menneskets evne til abstrakt tenkning og evne til å abstrahere, å trekke ut deler av et hele på bakgrunn av erfaring, sansing, opplevelse og hukommelse, sies være drivkraften bak menneskets kontinuerlige søken etter å finne nye løsninger og forbedringer (Aasen og Amundsen, 2020; Tranøy, 2019). «*Forskning skaper muligheter, innovasjon skaper virkeligheter*» (Lars Aukrust ref. i Aase og Amundsen, 2020, s 39). Uttrykket er enkelt, samtidig som det illustrerer det kompliserte forholdet mellom forskning og innovasjon. Hva er det som fører til at noen virksomheter eller organisasjoner lykkes når det gjelder endring, omstilling og innovasjon? Er det kunnskapen og kompetansen hos lederne, eller er det produktet og tjenestene i seg selv som fører til suksess? Er nøkkelen personlig egnethet og spesifikke ferdigheter hos ledere og medarbeidere? Eller er det en kombinasjon av mange elementer som ligger til grunn for virksomheter som lykkes? For egen del har interesse for feltet ført til gjennomføring av flere årsstudier, både ved Nord Universitet og OsloMet i perioden 2012 og frem til nå. Kunnskapen og kompetansen har vært benyttet i egen virksomhet, og over tid bidratt til inkrementell utvikling. Det er en balanseøvelse å ivareta den pågående driften og benytte virksomhetens kompetanse på andre, og gjerne nye arbeidsområder.

I Norge har en tilgang til et mangfold av kompetansetilbud gjennom kunnskapsinstitusjoner, samt tilgang til forskning og faglitteratur tilhørende ulike fagfelt. Utfordringene ligger i å absorbere kunnskapen (Cohen og Levinthal, 1990), og omsette kunnskap til handling jf.

Pfeffer og Sutton (2000). I og med at organisasjoner er svært differensierte, kan det skyldes mange forhold. Sannsynligvis omhandler dette flere faktorer som samvirker og samspiller. En faktor som ofte trekkes inn i sammenheng med organisasjoner evne til endring, er kultur (Aasen og Amundsen, 2020). Ifølge Aasen og Amundsen kan *organisasjonens* evne til å utvikle kultur for endring være en medvirkende årsak til innovasjon i praksis (2020, s 38). I et slikt perspektiv fremstår «*kollektive prosesser som forklaring på innovasjon*» (Aasen og Amundsen, 2020, s 38). Andre trekker frem individuelle aspekter ved de menneskelige ressursene, både på ledernivå og utførernivå, som en forklaring på variasjoner i resultat (Klev og Levin, 2020).

Innovasjon og bærekraft

Innovasjon som begrep favner bredt. Det er mest kanskje interesse for innovasjon i forbindelse med at det oppfattes som en nødvendighet for å sikre virksomhetens fremtid og økonomisk avkastning. I den forlengelse omhandler det å trygge arbeidsplasser. Når en viser til bærekraft, er det naturlig å tenke på miljø, ikkefornybare ressurser og økonomisk bærekraftige virksomhetsmodeller. Absolutt helt nødvendige faktorer å ha med i fremtidsbildet. Men som FN uttrykker det, omfatter bærekraftmålene også mål for å bekjempe fattigdom og ulikhet, de har en sosialpolitisk side og omhandler sosiale dimensjoner. St.meld.nr.7 beskriver viktigheten av å redusere sosial ulikhet, og sikre at Norge har et bærekraftig velferdssamfunn. Innovasjon blir løftet frem som ett tiltak for å nå disse målene. Det er derfor essensielt å forske på hva som bidrar til at en lykkes med innovasjon. Desto flere som lykkes med innovasjon, jo bedre vil det være både på lokalt, nasjonalt og globalt nivå. Innovasjon er essensielt når en tenker på AS Norge. At den enkelte virksomhet lykkes, mislykkes og legges ned, mens nye starter opp – det er nok uunngåelig. At en i sum oppnår et bærekraftig næringsliv, som bidrar til et bærekraftig velferdssamfunn, må være målet. Et av hovedprinsippene i bærekraftmålene er at ingen skal etterlates - *leaving no one behind* (fn.no). Dette anses fra forskerperspektivet å være en av de viktigste inspirasjonskildene til innovasjon, og hvorfor det er så viktig å lykkes i praksisfeltet. Dersom en i fellesskap lykkes med dette arbeidet, er det større sjanser for bedre velferd både nasjonalt og globalt. Dette er ambisiøse mål, og sannsynligvis en kontinuerlig prosess fremover. Dersom det er slik Aasen og Amundsen hevder, at innovasjon en øvelse alle kan delta i, er det rasjonelt å tenke at samtlige innovasjonsbidrag, små som store, til sammen kan bli ganske kraftfulle (2020).

Den norske velferdsmodellen

Fokus rettes mot Norge og Norges velferdssatsinger når det søkes å utdype hvorfor ytterligere forskning på hva som bidrar til, og skaper innovasjon, er nødvendig. Det er flere grunner til dette. Selv arbeider jeg i et yrkesfelt som har sitt utspring i norsk arbeids- og velferdspolitik, arbeidsinkluderingsfeltet. Yrkesfeltet er en del av den såkalte «arbeidslinja», og kan knyttes opp mot såkalt «sosialpolitiske ordninger» (snl.no). Norge har et omfattende velferdssystem som sørger for den enkelte borger fra vugge til grav. Samarbeid mellom myndigheter og partene i arbeidslivet står sterkt, omtalt som «Den Norske modellen», noe som har bidratt til en bærekraftig næringsutvikling over tid (St.meld.nr. 7). Dette, i tillegg til en sterk petroleumsvirksomhet, har gitt Norge mulighet til økonomisk vekst og utvikling av et velferdssystem som i stor grad bidrar til sosial og økonomisk utjevning. Som følge av demografisk utvikling og nedbygging av petroleumsvest, fremheves viktigheten av evne til innovasjon og omstilling (St.meld.nr. 7). Regjeringen uttrykker ambisiøse mål om å ha en av verdens beste velferdsordninger, der innovasjon og omstilling er nøkkelfaktorer (St.meld.nr. 7). For å lykkes med dette har norske myndigheter rigget et omfattende virkemiddelapparat som inkluderer utdanning, forskning, omstillingsmidler, med mål om å oppnå *et skapende samfunn, skapende mennesker, og skapende virksomheter* (St.meld.nr. 7). Akkurat sistnevnte er interessant å utforske gjennom studien, for å se om norske myndigheter har klart å formidle sitt budskap ut til Momek som organisasjon.

Bakgrunn og aktualisering av problemstilling.

Utvikling, omstilling og innovasjon er kontinuerlige prosesser i arbeidslivet, og det vil derfor være behov for ny kunnskap om hva som skjer i det praktiske feltet i overskuelig fremtid. Gjennom studien har det vært forsket på hvordan innovasjonsprosesser utfolder seg i en større organisasjon, i det daglige og praktiske arbeidet. Gjennom en fenomenologisk tilnærming utforskes det hvilke meninger og betraktninger lederne i et større konsern legger til grunn for å lykkes med innovasjonsprosesser, og innovasjon i deres organisasjon. Omstilling og endring som følge av teknologisk-, digital- og ikke minst bærekraftig utvikling, er nødvendige for både private og offentlige aktører. Dette er aspekter som har vært gjeldene i mange år, nye momenter er tempoet disse endringene skjer i. Globalisering og hardere konkurransebetingelser er heller ikke en ny faktor når det gjelder industrinæringen/industrien. Økende politisk konsensus i forhold til bærekraft og klimamål i et globalt perspektiv (fn.no), og økende forbrukermakt er sannsynligvis faktorer som vil påvirke bedrifters konkurransevne i fremtiden. Dette er aspekt som gjør at miljøhensyn og miljøkrav fremover blir særdeles viktig med tanke på økonomisk vekst og konkurransefortrinn. Sett i et

helhetsperspektiv ser en at forhold på makronivå, påvirker mesonivå, som igjen påvirker mikronivå, i et kontinuum (Tidd og Bessant, 2020; Bøe, 2019).

Et formål med studien er å få en økt forståelse av hva som kan ligge til grunn for at innovasjon oppstår i en organisasjon. Er det spesifikke faktorer eller forutsetninger som må være til stede for at innovasjon oppstår, er det kunnskap eller kompetanse, strategi eller ideologi – rett og slett hva er det som skal til? I denne oppgaven ønsker jeg å utforske hva toppledere i én spesifikk virksomhet vurderer være de viktigste faktorene for lykkes med å innovasjon i det daglige arbeidet. Det settes ingen begrensning i forhold til hvilke faktorer, det er hva lederne anser være viktig og som de anser de og/eller virksomheten er i besittelse av. Fra et forskerperspektiv knyttes dette til Barney (1991), som definerer virksomhetens ressurser til å være alle eiendeler, organisatoriske prosesser, egenskaper, evner, informasjon og kunnskap med videre som virksomheten er i besittelse av. Særlig interessant er det å finne ut av hvordan lederne beskriver prosess fra ord til handling, fra plan til praksis. Har de alltid en plan?

Problemstilling

«Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?».

Gjennom oppgaven er det interessant å utforske *hvor* innovasjon oppstår i Momek, sett ut fra ledernes oppfatning. Det er i så måte bare én side som representeres og presenteres, altså lederperspektiv. Det er heller ikke hele ledergruppa som er intervjuet, så det tas høyde for at det også på dette nivå kan være meningsforskjeller og differensierte oppfatninger. I et konsern som omfatter ca. 500 ansatte er det selvsagt mange ulike ledernivå og dermed andre ledere som kan ha annet syn på saken. Men de kan også være støttende i forhold til det som er kommet frem gjennom intervjuene. Øvrige ansattes syn på hvordan innovasjon utfolder seg i virksomheten kan jo være et fenomen å forske videre på. I denne oppgaven søkes det å utforske hvilke subjektive betraktninger syv ledere i Momek legger til grunn for at organisasjonen lykkes med innovasjon. Gitt at en klarer å identifisere kilder til innovasjon, vil det potensielt være av verdi for organisasjonen. Utforskingen kan videre identifisere fremmere for innovasjon som organisasjonen kan utnytte ytterligere. Det kan videre avdekkes barrierer for innovasjon, som er skjult for organisasjonen, som kan være verdt å ta tak i. Verdien av utforskingen er imidlertid begrenset til organisasjonen og dens kontekst, (og det vil ikke kunne generaliseres til å gjelde for øvrige organisasjoner).

Litteratursøk; Google Scholar, Idunn, Oria, Google, NTNU Open.

Nøkkelord: Innovasjonsprosesser, innovasjonsledelse, innovasjonskultur, bærekraftig innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon

Presentasjon av organisasjonen

Introduksjon av Momek Group

For tilhørende i Mo i Rana er historien om virksomhetens spede start fra én mann, en verktøykasse og en bil, til en av *«de største tjenesteleverandørene i Skandinavia innen prosessindustri, gruve, akvakultur, bygg & infrastruktur, olje & gass, samt fornybar energi»* (momek.no) gjerne kjent. Ifølge Momeks nettside omfatter konsernet pr 2022 ca. 500 ansatte og en omsetning som nærmer seg 700 millioner (momek.no). Momeks visjon er *«Å skape gode arbeidsplasser gjennom store utfordringer og kundeverdi gjennom glitrende leveranser»*, min oversettelse (momek.no). Konsernets kjerneverdier er *«drive, courage and responsibility»*, oversatt til norsk – lyst, mot og ansvar. Utdypet betyr det at det er ønskelig at ansatte i Momek har en indre drivkraft og lyst til å jobbe, være engasjerte i arbeidet, og være sultne på å nå nye mål og inspirere siden kollegaer, som tørr si fra og ha meninger, som våger å gå egne veier og arbeide mot det en tror på, som tar ansvar for egne oppgaver og personlig utvikling når ting går galt for både ansatte og omgivelser (momek.no). Momek er delt inn i flere datterselskaper med ulike ansvarsområder. I tillegg er søsterselskapet Momek Invest etablert av ansatte i Momek, som ifølge nettsiden er *«Et investerings- og innovasjonsselskap med fokus på nye bærekraftige produkter og industrielle løsninger»* (momek.no). Det er ellers et bredt spekter av ulike tjenesteleveranser og samarbeidsprosjekter Momek er involvert i. I henhold til oppgavens tema, finner jeg det relevant å ta med konsernets beskrivelser når det gjelder velferdsfordeler, eller fordeler med «well – being» som er uttrykket de benytter (momek.no).

«Det er viktig at alle MOMEK - ansatte liker å jobbe. Dette innebærer ikke bare en stabil arbeidsplass og et spennende og utfordrende arbeid. Vi skal fremme trivsel og velvære, både fysiske og psykiske, gjennom gode avtaler, forsikringer, arrangement og aktiviteter» (momek.no).

Videre kan en finne bilder fra aktiviteter og arrangement konsernet har gjennomført. Konsernet vurderes ha en sterk sosial profil i samfunnet, gjennom blant annet arrangement som «Momek Awards» og «Lurøyfjellet opp». I tillegg pågår det kontinuerlig sosiale arrangement og aktiviteter som inkluderer barn og partnere. Følgende uttrykkes på konsernets

nettside; «Vi tror sterkt på samhold. Dette skaper handlekraft, pågangsmot og ansvar. Derfor tar vi velferd på alvor og har det veldig gøy og opplever mye sammen» (momek.no).

Teori

Innovasjon som forskningsfelt spenner over et mangfold av begreper, teorier og modeller (Aasen og Amundsen, 2020). Ifølge Arbo (2009) har Schumpeter (1934) og hans teorier om entreprenørskap, innovasjon og lange bølger i økonomi, har hatt stor innflytelse på feltet. Innovasjon som fagfelt har hatt en betydelig vekst siden 1980 – tallet og mye av litteraturen omhandler aspekt som nyskapings- og omstillingsprosesser. I den sammenheng trekkes gjerne andre fagfelt og ledelsesteorier inn, blant andre Porter (1985) og hans bidrag innen konkurransestrategi og konkurranseanalyser, samt Kotter (1995) og hans bidrag innen endringsledelse (Arbo, 2009). Digital innovasjon og transformasjon er blitt en del av forskningsfeltet. Ifølge Rogers favner dette også felt som strategi og ledelse fordi digital transformasjon først og fremst omhandler nye måter å tenke på (2016: Preface). Digital transformasjon krever at virksomheter endrer sitt strategiske tankesett, og ikke bare den teknologiske infrastrukturen (Rogers, 2016: Preface). Innovasjon på ett område, fører til endringer på et annet, og som en følge av dette vil innovasjon være en kontinuerlig prosess som hele tiden vil ha behov for ny forskning, og tilførsel av ny kunnskap (Aasen og Amundsen, 2020).

Hvor kommer innovasjon fra?

Ifølge Tidd og Bessant (2021) er innovasjon nå i det som kan beskrives som en ny æra. Der en tidligere har arbeidet med innovasjon i større, men mer lukkede firmaer, arbeider en nå mer nettverksbasert, der firmaer samarbeider om å forske på, og (sam)skape innovasjon (2021). Ser en bakover i tid, har det oppstått mange innovasjoner som har vært «game changere», men i det lange løp er det de inkrementell (skrittvis) som i størst grad bidrar til innovasjon (Tidd og Bessant, 2021, s 217). Kunnskap som fører til nye muligheter, produkter, prosesser, markeder med videre, såkalt «knowledge push», har en lang tradisjon, og har bidratt til en strøm av innovasjoner (eksempelvis antibiotika eller mikrobølgeovn for å ta to svært ulike oppfinnelser) Tidd og Bessant, 2021, s 216 - 217). Forfatterne sier videre at «knowledge push» alene er ikke tilstrekkelig, i tillegg er det nødvendig med en annen nøkkelfaktor, såkalt «need pull» (2021, s 218). Innovasjon er ofte en respons på et reelt behov i en eller annen form – «*necessity is the Mother of invention*» (Tidd og Bessant, 2021, s 218). Innovasjoner oppstår og utvikler seg på bakgrunn av mange ulike aspekt som blant annet kunde eller brukerbehov og etterspørsel, teknologisk utvikling og muliggjøring, som følge av sparsomme

ressurser/lite midler (frugal innovation), brukerstyrt innovasjon, endringer i regelverk og lovverk med videre (Tidd og Bessant, 2021, s 218 – 245). Oppsummert kan en si at innovasjon oppstår gjennom mange ulike kilder som samspiller over tid, men hovedsaklig kan de deles i to typer – «knowledge push» og «need pull» (2021, s 245). Om det er kunnskap eller behov som ligger til grunn, skjer innovasjon vanligvis ikke som en individuell handling, men mer i fellesskap og i samarbeid – som en kollektiv prestasjon.

Aasen og Amundsen tar opp dualiteten mellom økende individorientering i kulturen og stigende kompleksitet i samfunnet, og sier at det er dette tittelen «*innovasjon som kollektiv prestasjon*» skal illustrere (2020, s 5 forord). Det klassiske bildet av geniet som produserer store oppfinnelser er i mange tilfeller uriktige fremstillinger. Sannsynligvis omhandler det mer at én enslig sjel har fått all ære for noe flere har samarbeidet om (Aasen og Amundsen, 2020). Slike «Eureka forestillinger» danner mer grunnlag for tegneseriefigurer, men av og til oppstår innovasjoner nettopp som følge av øyeblikk med innsikt (Tidd og Bessant 2021, s 215). Det er mange aspekt som samspiller når det gjelder innovasjon, og gjennom empirien fremkommer det flere momenter som gjør at det er relevant å dra inn flere perspektiv videre i drøftingen. «*Managing innovation*» (Tidd og Bessant, 2021), tilbyr et rikt utvalg av teorier og perspektiver på innovasjon og har vært i utvikling siden 1997. Å lykkes med innovasjon er fremdeles en stor utfordring, for studier viser at bare 12% av virksomheter lykkes med innovasjonsarbeidet og av dem igjen bare 6% over tid (Tidd og Bessant, 2021, s vi preface). Som forfatterne uttrykker det utvikler dette multidisiplinerte fagfeltet seg så hurtig at det er vanskelig for selv de som er spesielt interesserte i innovasjon å henge med (Tidd og Bessant, 2021, s vii preface). Innovasjonslitteratur som inkluderer norske forhold og perspektiver når det gjelder innovasjon er videre relevant å trekke inn (Abelsen et al., 2013). Forfatterne tematiserer sentrale begreper og teorier fra den internasjonale faglitteraturen og ser dette i sammenheng med den norske økonomis særegenheter.

Innovasjon

Innovasjon må forstås i lys av tiden, da kontekst preger hvordan begrepet kan betraktes og vektlegges (Aasen og Amundsen, 2020). Gjennom en kort introduksjon av innovasjonsforskningens utvikling tar Aasen og Amundsen leser gjennom ulike stadier og modeller fra den første industrielle revolusjonen og frem til 2000 – tallets interaktive, åpne modeller og ser på hva som kan være fremtidige modeller for innovasjon (2020). Uten å gå dypt inn i materialet går reisen fra teknologidrevet forskning som driver, såkalt «Technology

push», til etterspørsel som driver, «Market pull» og frem til at innovasjon nå settes i sammenheng med ord som «nettverk, samarbeid, åpen, tverrfaglig og global» (2020, s 32 – 35). I førstnevnte ligger hovedansvaret for innovasjonsprosessen hos virksomhetens forsknings- og utviklingsavdeling, for sistnevnte er markedet kilden til innovasjon (Rothwell, 1994a). Felles for begge er at de representerer innovasjonsprosesser som er lineære og sekvensielle. Fra medio nittitallet og utover står samarbeid via nettverk sentralt, og nye begrep som «åpen innovasjon» som involverer både brukere og konkurrenter (Chesbrough, 2003; Rothwell, 1994b).

Ulike typer innovasjon

En av de mest kjente typologiene for innovasjon består av fire kategorier; arkitektonisk, radikal, inkrementell og modulær (Abernathy og Clark, 1985). Uten å gå dypt inn i beskrivelsen av samtlige fire typer, kan det være greit å si litt om inkrementell og radikal innovasjon. Innovasjon kan være inkrementell, det vil si noe som skjer stegvis og gjennom gradvis utvikling, men den kan også være radikal der det oppstår nye produkter og tjenester som ikke har eksistert tidligere (Aasen og Amundsen, 2020). Sistnevnte er den mest krevende formen, og omtales gjerne i sammenheng med begrepet «disruptiv innovasjon» (jf. Clayton Christensen, referert i Aasen og Amundsen, 2020, s 47). Et aspekt ved innovasjon er dermed at en gjennom å skape noe nytt samtidig ødelegger for det eksisterende – såkalt «creative destructions» (Schumpeter, 1934; Tidd og Bessant, 2021, s 9). Kreativ ødeleggelse kan beskrives som uendelig prosess hvor nye produkter og produksjonsmåter vil erstatte gamle produkter og teknologi, og er et særtrekk ved kapitalistisk økonomi (Schumpeter, 1934). Innovasjon kan sies å omfatte forhold som produkt-, prosess -, organisasjons - og markedsinnovasjon, listen er ikke uttømmende (Schumpeter 1934). Begrepet innovasjon kan i det daglige fremstå uklart fordi en tenderer til å benytte det synonymt med begrepet «å innovere», som kan betraktes som en aktivitet, og begrepet «innovativt» som mer beskriver egenskaper ved det enkelte individ, en gruppe, et miljø eller en virksomhet (Aasen og Amundsen, 2020, s 38; Tidd og Bessant, 2021, s 20). Mens oppfinnelse er idéer, er innovasjoner introdusert i markeder, tatt i bruk og nyttiggjort (Abelsen et.al, 2013). En annen definisjon som tydeliggjør skille mellom idé og innovasjon, er at «innovasjon er en idé satt ut i livet» (Durand 2004, s 48, referert i Aasen og Amundsen, 2020, s 39).

Innovasjon som forskningsfelt

Innovasjon kan også betraktes som et internasjonalt forskningsfelt som favner over et mangfold av definisjoner, modeller og teorier. Selv om det gjennom tidene alltid kan sies å ha foregått innovasjon, startet utviklingen som eget forskningsfelt først i årene etter 1960 (Fagerberg, 2005, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Joseph Schumpeter (1934) var forut for sin tid ved å inkludere sosiologisk forståelse i økonomisk teori (Aasen og Amundsen, 2020). Mens tidlig forskning har satt søkelys på innovasjon som et virkemiddel for å oppnå konkurransefortrinn og økonomiske vekst for virksomheter (Aasen og Amundsen 2020), inkluderer nyere forskning syn på innovasjon som prosesser som finner sted i organisasjoner (Fagerberg et .al, 2005). Teorier og faglitteratur på feltet innovasjon har tidligere vært opptatt av organisasjonsdesign og ulike perspektiver på ledelse, men oppmerksomheten har etter hvert dreid til andre aspekt ved innovasjon, blant annet betydningen av prosesser som omfatter nettverk og samhandling (Aasen og Amundsen, 2020). Dagens litteratur og forskning sies å rette mer oppmerksomhet mot innovasjon som et fenomen som oppstår og utvikles i samspill mellom mange ulike aktører (Aasen og Amundsen, 2020; Abelsen et al., 2013).

Innovasjon fremstilles gjerne som en magisk mulighet for suksess (Aasen og Amundsen, 2020). Dette gjelder ikke bare suksess i betydningen økonomisk vekst for den enkelte virksomhet eller person, men som et virkemiddel som skal sikre nasjonal og global vekst i et verdensomspennende perspektiv (Aasen og Amundsen, 2020, Abelsen et al. 2013; Tidd og Bessant, 2021). Betydningen av innovasjon øker gjennom globalisering. Globalisering gir verdensomspennende muligheter, både når det gjelder kunnskapsdeling og samarbeid mellom nye aktører, og også verdensomspennende konkurranse i nær sagt alle typer markeder (Tidd og Bessant, 2021). Dette er av betydning for Norge og Norges innovasjonspolitik (Abelsen et al., 2013). Norsk økonomi hevdes å ha noen særegenheter og en form for kapitalisme som påvirker organisering og gjennomføring av innovasjonsaktiviteter (Abelsen et al. 2013). Et viktig moment er at Norge har et tett samarbeid mellom stat, fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner, gjerne omtalt som «Den norske modellen». Sejerstad (1963) betegner det som «demokratisk kapitalisme» i betydningen at Norge har en kapitalisme som skaper velstand for folk flest, og ikke bare kapitalistene (Sejerstad referert i Abelsen et al, 2013, s 17). Norge er en liten og åpen økonomi, og globalisering bidrar derfor til å sette den særnorske kapitalismen under press (Abelsen et al, 2013). Gitt at Norge er et høykostnadsland, er det et argument at Norge bør følge en såkalt «high road strategy» (Cooke,

1996, Porter, 1990), der en oppnår konkurransefortrinn gjennom å være mer innovative enn andre, istedenfor en «low road strategy», som har søkelys på lavere kostnader enn konkurrenter (Abelsen et al, 2013). I lys av dette kan en tolkning være at Norge har valgt nettopp en «high road strategy» på bakgrunn av St.meld.nr. 7, der viktigheten av innovasjon for å opprettholde Norge som et velferdssamfunn løftes frem, og at det er etablert et virkemiddelapparat for å oppnå dette (regjeringen.no.).

Den norske innovasjonsmåten?

Abelsen et al. uttrykker at deres formål med «innovasjon – organisasjon, region og politikk» er å utvikle mer kunnskap om den norske innovasjonsmåten (2013, s 17). Ifølge forfatterne fremmer Norges egalitære system innovasjon (2012). Egalitær vil i denne sammenheng si at Norge har et system, eller samfunn, som bygger på prinsippet om likeverd, der en forsøker å oppnå likestilling og utjevning av sosiale forskjeller (snl. no). Lokalt eierskap, flat struktur og medbestemmelse fører til ulik utvikling i bransjer og regioner. Forfatterne hevder videre at det «egalitære norske» har en opprørske side ved seg, og ønske om å være annerledes (2013, s 18). Følgelig er et trekk ved den norske innovasjonsmåten at innovasjonsevne og evne til å løse innovasjonsutfordringer utvikler seg forskjellig i organisasjoner, næringsmiljøer og regioner (2013). På bakgrunn av at Norge vurderes være et høykostland anbefaler flere anerkjente forskere som Cooke (1996) og Porter (1990) at Norge bør følge en såkalt «*high road strategy*» (Abelsen et al.2013, s 18).

Abelsen et al. (2013) sier de ønsker å avdekke hva som kjennetegner den Norske innovasjonsmåten. Populære oppfatninger der kreative enkeltsjeler eller lukkede forskningsmiljøer står for brorparten av innovasjonssuksesser, stemmer mindre og mindre (Abelsen et al. 2013). I dag krever innovasjonsaktiviteter bredt samarbeid med aktører utenfor organisasjonen grunnet flere forhold. Kompleksitet i arbeidsoppgaver og prosesser, og behov for spesialisert kompetanse er i mange tilfeller ikke mulig å ha i egen organisasjon til enhver tid. En åpenbar utfordring her er selvsagt kostnader, men også tempoet utviklingen skjer i gjør at det er vanskelig å holde seg oppdatert når det gjelder kunnskap og kompetanse (Malecki, 2010 referert i Abelsen et al. 2013). Løsningen er derfor å samarbeide med aktører utenfor organisasjonen – såkalt åpen innovasjon jf. Chesbrough (2003). Abelsen et al. (2013) drar inn tidligere tilnærminger med innovasjonssystemer jf. Lundvall (1992) og Edquist (2005). Ifølge forfatterne legger tilnærminger med innovasjonssystemer vekt på betydningen av innovasjon og læring for økonomisk utvikling, spesielt med fokus på en aktiv rolle for nasjonal

økonomisk politikk (Abelsen et al. 2013). Innovasjonssystemer kan defineres smalt eller vidt, der sistnevnte omfatter alle faktorer som påvirker utvikling, spredning og bruk av innovasjoner (Edquist 2005 referert i Abelsen et al. 2013). I smal forstand omfatter innovasjonssystemer en kjerne og omgivelser, hvor omgivelser i stor grad omhandler forhold ved den institusjonelle infrastrukturen vedrørende nasjonalt utdanningssystem, arbeidsmarked, finansmarked, patentlovgivning, elles lovverk og praksis, såkalt «rules of the games» (Abelsen et al. 2013, s 21). Interaksjon mellom bedrifter (organisasjoner) og kunnskapsorganisasjoner anses være et kjernepunkt som er mer viktig når det gjelder innovasjonskapasitet på nasjonalt nivå, enn i forhold til de ulike enkeltaktørene (Abelsen et al. 2013). Tilnærminger med innovasjonssystemer tillegger nasjonale og regionale forhold stor betydning, og dermed blir offentlig politikk og stimuleringsiltak, noe som må ses i kontekst med innovasjon (Abelsen et al. 2013, s 21). Det skiller mellom to hovedtyper av nasjonale, institusjonelle rammeverk – liberal og koordinert markedsøkonomier (Soskice 1999 referert i Abelsen et al. 2013). USA er et eksempel på liberal markedsøkonomi, mens Norge kan sies å være en koordinert markedsøkonomi (Abelsen et al. 2013). Forfatterne peker videre på hvordan næringspolitiske tiltak kan bidra til å stimulere eller hemme organisasjoners innovasjonsmuligheter, eller innovasjonslyst (2013).

I norsk sammenheng finner en begrepet innovasjonspolitikkk uttalt fra 1980 – tallet, som etter hvert har blitt institusjonalisert som eget politikkområde (Abelsen et al. 2013). I 2003 ble den første plan for innovasjonspolitikkk lansert, mens den første stortingsmeldingen kom i 2008, St. Meld.Nr.7 (Abelsen et al. 2013). I lys av «Den norske modellen» er det riktig at det er sterke bånd mellom en aktiv stat og de ulike næringsaktører. Abelsen et al. fremhever at det er en sterk vilje fra den norske stat til å benytte offentlige midler når det gjelder FoU – aktiviteter (2013). Forfatterne hevder videre at den norske innovasjonspolitikken har vært påvirket av to hovedretninger – der den ene er innovasjonssystemtilnærmingen, den andre er koplet opp til det som beskrives være neoklassisk teori (Abelsen et al. 2013). Sistnevnte anser at markedet er i stand til å frembringe effektiv og maksimal verdiskaping.

I lys av dette synet bør innovasjonspolitikkens tiltak omhandle nærings- og områdenøytrale virkemidler (Abelsen et al. 2013). Som eksempler på slike virkemidler nevnes SkatteFUNN og FORNY, mens eksempelvis virkemidler når det gjelder innovasjonssystemer er ARENA og VRI (Abelsen et al. 2013). Slik forfatterne beskriver det har Norge hatt (pr 2013) en innovasjonspolitikkk som har vært mindre opptatt av å styrke nasjonalt innovasjon, men hatt

mer fokus på et mer delt system som ivaretar både nasjonalt og regionale (sektorielle) innovasjonsbehov (Abelsen et al. 2013). Dette kan bidra til at innovasjonsutvikling og innovasjonsprosesser i Norge skiller seg fra øvrige land, fordi virkemiddelapparatet er innrettet for å styrke innovasjon kollektivt.

Aasen og Amundsen betrakter innovasjon som en kollektiv prestasjon og vurderer at en integrasjon av flere faktorer, som kunnskap, innsikt og ferdigheter må til for å lykkes med innovasjon (2020). Forfatterne viser her til McLean (2005) og fem forhold som fremmer kreativitet og innovasjon, og et sjette som virker hemmende. I det følgende gis en litt dypere innsikt i hver enkelt faktor;

Organisatorisk oppmuntring – innebærer at idéer og innspill møtes positivt fra ledelsen, deles fritt i samarbeidskonstellasjoner, samt at det er åpenhet medvirkning og innflytelse på beslutningene. Det anses sentralt med kommunikasjon på tvers av organisasjonen.

Støttende ledelse – omhandler hvordan ledelsen støtter opp om, bidrar til åpenhet og evner å løse konflikter i grupper. En ledelse som klarer å balansere forholdet mellom tydelige mål og forventninger, belønner oppnåelse av mål, og på samme tid oppmuntrer til risikotaking, gjennom kommunikasjon fremfor kontroll, fremheves.

Utviklende arbeidsgrupper – mangfold blant gruppenes medlemmer og behov for toleranse for ulikheter fremmes. Dette bygger på en antakelse om at ulike referanserammer fremmer evne til innovasjon i en organisasjon, gitt at organisasjonskulturen er preget av sterke verdier som toleranse og forståelse for betydningen av å integrere «kreative personer».

Frihet og selvstendighet (i betydningen autonomi) – ansatte gis frihet til å styre hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver, men ikke alltid medbestemmelse når det gjelder hvilke mål organisasjonen skal nå. Her mener imidlertid Amabile (1997) at klare strategiske mål vil støtte medarbeidernes kreativitet.

Ressurser - omhandler disposisjon av tid og penger i organisasjonen. Mens for mye tid kan dempe interesse for å løse oppgaver og utfordringer, kan for lite tid føre til mistillit og utbrenthet (Amabile, 1997). Balanse når det gjelder økonomiske ressurser fremmes. Knapphet der kan føre til at en bruker tid som skulle vært benyttet på å løse oppgaver til å skaffe/finne flere ressurser. Samtidig antas det at rikelig med ressurser ikke bidrar til innovasjon.

Kontroll – kan være en vesentlig hindringsfaktor for innovasjon. Det antas at en organisasjonskultur som støtter opp om kontroll av beslutninger og informasjonsflyt kan virke negativt på medarbeiders motivasjon, og redusere kreativitet og innovasjonsevne.

Begrepet innovasjon inkluderer også sosiale dimensjoner på bakgrunn av at enhver innovasjon i bunn og grunn er menneskeskapt (Aasen og Amundsen 2020). En vet likevel lite om hvorfor og hvordan innovasjonen oppstår (Aasen og Amundsen, 2020). Forfatterne fremhever at samarbeid både internt og eksternt er en forutsetning for å lykkes med innovasjon (Aasen og Amundsen, 2020). Dette tematiseres ytterligere senere i oppgaven i lys av Tidd og Bessant. I lys av dette kan derfor innovasjonsprosesser i en organisasjon betraktes som «*en teori om endring i en sosial sammenheng*» (Van de Ven mfl. 1989; Aasen og Amundsen, 2020, s 19). På den ene siden synes det være et logisk resonnement, en organisasjon består av individer som på en eller måte arbeider i samme virksomhet, samhandler, samskaper, i alle fall har en felles tilhørighet til en virksomhet eller organisasjon. Utvikling av en form for kollektiv tekning, at folk utvikler felles mentale modeller og fortolkningsrammer, kan være en medvirkende forklaring for hvorfor noen virksomheter klarer å skape kultur for innovasjon. Dette tematiseres ytterligere i kapittel om tillit og organisasjonskultur i lys av Jacobsen og Thorsvik (2007) som hevder at organisasjonskultur kan være et styringsmiddel, der «kulturen fungerer som et kognitivt kart» (2007, s 116).

Innovasjonsprosesser i organisasjoner kan beskrives som mange prosesser som samlet leder til innovasjon (Pavitt 2005; Aasen og Amundsen, 2020). Slike prosesser kjennetegnes av to spesifikke aspekt. Det ene omhandler utforskning og utnyttelse av muligheter for nye forbedrede produkter, prosesser, tjenester med videre. Det andre omhandler usikkerhet når det gjelder kostnader og funksjonalitet og koplet til begrepet læring som skjer gjennom prøving, feiling og økt forståelse (Pavitt 2005, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Drivere som fører til at innovasjon oppstår, er gjerne nye behov eller strukturelle endringer i markedet, som lovverk, klima etc. Men det at mennesket er nysgjerrig og søkende av natur, og evner å skape og kombinere kunnskap er på mange måter en drivkraft i seg selv (Aasen og Amundsen, 2020).

Forskning på innovasjon i organisasjoner kan deles i tre retninger (Lam, 2005);

1. organisasjonsdesign – strukturelle former påvirker organisasjonens evne til å innovere (Burns og Stalker, 1961; Mintzberg 1979; Christensen 1997; Tushman og O'Reilly 2002, referert i Aasen og Amundsen, 2020).
2. organisasjonens kunnskap og læring - hvordan organisasjoner utvikler evne til problemløsning og læring (Agyris og Schön 1978; Garvin 1998; Nonaka 1998) og

evne til å skape og utnytte kunnskap når det gjelder innovasjon (Sveiby 1997; Patterson 1998; Tsai 2001, referert i Aasen og Amundsen, 2020).

3. organisatorisk endring og tilpasning – evne til å respondere på ny teknologi og endringer i omgivelsene, samt påvirke og modulere løsninger underveis i utviklingsløp (Nooteboom 1999; mfl., referert i Aasen og Amundsen, 2020).

Når det gjelder organisasjonsdesign eksisterer det flere teoretiske tilnærminger, men i tidlig forskning deler en gjerne virksomheter inn i to hovedkategorier, mekaniske og organiske organisasjoner (Aasen og Amundsen, 2020). Førstnevnte kjennetegnes av rigid og hierarkisk struktur, høy grad av spesialiserte og differensierte oppgaver, vektlegging av intern kunnskap og erfaring (spesielt ledernes) – og vertikal kommunikasjon (Burns og Stalker 1961, referert i Aasen og Amundsen, 2020, s 99). Den mekanistiske tilnærmingen egner seg mer for stabile industrier. En organisk tilnærming kjennetegnes av flat struktur og flytende arbeidsoppgaver, at kommunikasjonen er nettverksbasert, og går på tvers i organisasjonen. Den rådende holdning er at kunnskapen befinner seg overalt i organisasjonen (Aasen og Amundsen, 2020). Organiske organisasjoner anses å være hensiktsmessig når en operer i omgivelser som stiller store krav til fleksibel og kreativ respons, der det er behov for at alle bidrar i fellesoppgaver og at ansvarsområder endres og tilpasses løpende. Den organiske tilnærmingen er dermed velegnet for industrier i endring. På bakgrunn av overnevnte gjøres det videre utgreiing når det gjelder konsekvenser som følge av mekanisk og organisk struktur. Spesialisering, formalisering, standardisering og sentralisering sies å ha en negativ effekt på utvikling og innovasjon (Arad mfl. 1997, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Flate hierarkier og autonomi, både på individ og gruppenivå, samt bruk av arbeidsgrupper eller team, kan derimot ha positiv effekt på innovasjon i organisasjoner (Aasen og Amundsen, 2020).

Større virksomheter og organisasjoner kan oppleve utfordringer når det gjelder å håndtere eksisterende drift og samtidig utvikle nye produkter, prosesser, markeder med videre. En løsning på dette problemet kan være å etablere en ny, og mer eller mindre uavhengig organisasjon, som tar ansvar for utvikling av nye løsninger og innovasjoner (Christensen 1997, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Ifølge Christensen bør det utvikles kostnadsstrukturer som bidrar til lønnsomhet og bærekraftig økonomi den nye organisasjonen (1997). Tushman og O'Reilly (2002) har et differensierende syn på dilemmaet drift og utvikling/innovasjon (Aasen og Amundsen, 2020). Alternativt kan en legge til rette for en ambidekstral organisasjonsstruktur, der nye og utforskende enheter skilles fra de tradisjonelle,

økonomisk og ressursmessig, men samtidig ledes av en tett integrert toppledergruppe (Aasen og Amundsen, 2020).

Når det kommer til organisasjoners evne til å utvikle til kunnskap og læring, er det flere forhold som er av betydning. Det ene er knyttet til organisasjonens tilgang til kompetanse (Sveiby 1997, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Tilgang til kompetanse antas således være vesentlig for å skape konkurransekraft. Mens tidligere litteratur og forskning gjerne er delt opp i ulike temaer, er Daft og Weick (1984) sin forståelse at «kunnskap ikke kan skilles fra den sammenhengen den er utviklet i dersom en skal forstå og utnytte den til innovasjon» (Aasen og Amundsen, 2020, s 101). Gitt dette perspektivet blir tolkning et viktig fundament i kunnskapsprosesser (Aasen og Amundsen, 2020). Et annet viktig moment som er tilkommet er forståelsen av at det eksisterer både interne og eksterne kilder til utvikling av kunnskap og innovasjon (Aasen og Amundsen, 2020).

Når det gjelder ekstern påvirkning kan det nevnes flere forhold. Det ene er at hurtige svingninger i markeder, nye trender og løsninger med videre, krever kontinuerlig tilførsel av, eventuelt utvikling av, ny kompetanse for å være konkurransedyktig. Dette har ført til en forståelse for at organisasjoner ikke kan besitte, eller eie den til enhver tid nødvendige kunnskap og kompetanse selv (Aasen og Amundsen, 2020). Slike utfordringer kan løses ved at organisasjoner/virksomheter får tilgang til kunnskap, eller lærer av andre gjennom nettverk (Powell, 1998), sosial kapital (Becker 1975; Bourdieu, 1986) eller via åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Gjennom de senere års utvikling har en innsett at kunder, brukere, samarbeidsparter, nettverk og i noen tilfeller også konkurrenter bidrar til verdiskaping i organisasjoner, dette omtales gjerne som «utvidet nettverk» (Aasen og Amundsen, 2020, s 102.). En utfordring er hvordan sikre kunnskapsspredning når mangfoldet mellom organisasjoner og samhandlende parter øker (Powell, 1998, Bolman og Deal 1998). Det er en balanseøvelse å sikre spredning av kunnskap, uten at det samtidig blir for mange formelle strukturer som hemmer læringseffektene i organisasjonene/nettverket (Aasen og Amundsen, 2020). «*Evnen til innovasjon kommer fra en egenskap som er underutviklet i de fleste bedrifter, nemlig samarbeid*» (Miles mfl. 2000 referert i Aasen og Amundsen, 2020, s 102). I forhold retning nr. 3, organisatorisk endring og tilpasning, omfatter også denne flere perspektiv og innfallsvinkler, uten at det tematiseres i det videre. Det som kan være vesentlig å merke seg her er at «struktur og teknologi» ikke skaper endring i seg selv (Aasen og Amundsen, 2020, s 103). Organisasjoner må tilpasse seg strategisk og forretningsmessig i

henhold til samtid, og utvikle seg videre på bakgrunn av ny kunnskap og ferdigheter (Miles mfl. 2000, referert i Aasen og Amundsen, 2020).

Åpen innovasjon

Åpen innovasjon omhandler «*utnyttelse av formålsbestemte inn – og utstrømmer av kunnskap for å akselerere innovasjon, og utvide markedet for ekstern bruk av innovasjon*», jf.

Chesbrough, 2006 (Aasen og Amundsen, 2020, s 121). Dette innebærer at organisasjoner tar i bruk og inkluderer eksterne kilder for utvikling og innovasjon, i tillegg til intern kunnskap og kompetanse (Aasen og Amundsen 2020). Dette bygger på forståelsen av at selv om «ikke alle kloke hodene jobber hos deg», kan de likevel tilføre din organisasjon kunnskap og kompetanse (Aasen og Amundsen, 2020, s 121). I dette perspektivet løftes relasjonsbygging, samhandling som inkluderer informasjonsutveksling og gjensidig tilpasning organisasjoner imellom, frem (Aasen og Amundsen, 2020). For å lykkes med denne type strategi må bedriftens forretningsmodell gjenspeile dette, hevder Chesbrough (2006). beskriver Åpen innovasjon kan beskrives som kunnskapstransaksjoner mellom organisasjoner, eller «kjøp og salg» av kunnskap (Chesbrough, 2006 ref. Aasen og Amundsen, 2020, s 121). Som en følge av dette kan det oppstå intermediære markeder, det vil si markeder som omfatter lisensierte kunnskaps – og opphavsrettigheter, der flere deler på eierskap og rettigheter (Aasen og Amundsen, 2020). Dette er ganske vanlig i norsk kontekst (Aasen og Amundsen, 2020).

Innovasjonsprosess

Kjernen i innovasjonsprosesser er menneskene, for det er mennesker som har idéer og kunnskap som omsettes gjennom organisasjoner (Tidd og Bessant 2021). Dette samsvarer med Aasen og Amundsens betraktninger om at innovasjon i bunn og grunn er et resultat av samspill mellom ulike aktører som kollektive prestasjoner (2020). Når mennesker i en organisasjon engasjerer seg for å utvikle noe nytt i positiv betydning for organisasjonen, kalles det innovasjonsprosess (Aasen og Amundsen, 2020). Nyere definisjoner av innovasjon som gjerne omfatter resultat eller effekt, og veien til resultat, kan betegnes som innovasjonsprosesser. En måte å forklare innovasjon som forener syn på fenomenet som produkt og prosess, er følgende;

«Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de

lever uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ». (Aasen og Amundsen, 2020, s 38). Innovasjon og initiering av innovasjonsprosesser krever at en har en ledelse som evner å legge forholdene til rette for dette, og det er derfor er naturlig å belyse innovasjonsledelse i det følgende.

Innovasjonsledelse

Innovasjonsprosesser omhandler mer enn banebrytende teknologi, det handler om nye måter å tenke på, for å skape bedre eller nye løsninger (Aasen og Amundsen, 2013; Rogers, 2020; Tidd og Bessant, 2021). Innovasjonsledelse anses derfor være en nøkkelfaktor for enkeltbedrifters overlevelse (Eveleens, 2010). Abelsen et al. trekker det et skritt videre når de uttrykker at det kan være en sentral måte nasjoner kan styre sin økonomiske utvikling fremover på (2013). Ledelse er en viktig faktor, men utfordringen er at ikke alt kan ledes. Faktorer og rammebetingelser, som for eksempel krav fra myndigheter i forhold til miljø – og sikkerhet, må en forholde seg til. Andre drivkrefter, som organisasjonskultur og kompetanse blant de ansatte, kan ledere påvirke og ha mer styring eller kontroll over. Det samme gjelder når det kommer til involvering av medarbeider i innovasjonsarbeid (Abelsen et al., 2013).

Ledelse gjennom autonomi, forståelse og involvering

Abelsen et al. (2013) viser til Tidd og Bessant (2009) når det gjelder organisasjonskultur og/eller innovasjonsklima i forhold til radikale innovasjonsprosesser. De beskriver noen forhold som kan ha positiv innflytelse, spesielt med tanke på å skape radikal innovasjon. Først og fremst handler det om operasjonell autonomi, det at den ansatte har en følelse av å ha kontroll over eget arbeid, en form for frihet til å bestemme hvordan ulike arbeidsoppgaver skal løses (Abelsen et al., 2013). Operasjonell autonomi kan knyttes opp til «den norske modellen», norsk arbeidsliv er gjerne kjennetegnet av at autonomi er spredt nedover i organisasjonen (Abelsen et al., 2013, s 84). I tillegg har kultur for åpenhet og tillit har vist seg være viktig for å oppnå et suksessfullt innovasjonsklima (Huizenga 2000; Pratzler 2000, ref i Abelsen et al. 2013). Ifølge forfatterne ender forsøk på radikale innovasjoner ofte i fiasko enn suksess. Det er naturlig, fordi risiko antas være høy. I en slik situasjon er det vesentlig at en ikke leter etter «syndebukker» og «anse det som verdens undergang» jf. Abelsen et al. (2013, s 84).

Abelsen et al. hevder at «radikale innovasjoner» ikke skjer uten «de rette folkene» (2013, s 84). Her er noen konkrete eksempler på hvordan en teamsammensetning bør være, og hvorfor

det er viktig. Dersom et team bare består av bare risikoaverse personligheter, oppnår en aldri radikal innovasjon (Abelsen et al.2013). Radikale innovasjoner skapes av risikotolerante, eventuelt risikosøkende personer med evne til å tenke nytt og kreativt (Leifer, O ´Connor og Rice, 2001). Lederoppgaver i denne sammenheng er å rekruttere det rette teamet, de rette folkene og legge til rette for utvikling av et uformelt, åpent og utforskende arbeidsmiljø hvor det er fellesskapet som tar risiko, og ikke den enkelte arbeider (Andriopoulos og Gotsi 2002; Claver, Llopis og Molina 1998). Når det kommer til toppledelsen må den støtte innovasjonsbestrebelsene som det satses på, med stor entusiasme (Abelsen et al. 2013). Her trekker forfatterne frem at ledelsen må formidle både stolthet og synliggjøre viktigheten av innovasjonsarbeidet for den øvrige organisasjonen (Abelsen et al.,2013). Ifølge Kanter (1998) er en flat ledelsesstruktur gjerne en forutsetning for å lykkes med radikale innovasjonsprosesser. Ifølge Abelsen et al. kan Norge og nordiske land kan ha fordeler her fordi en har en arbeidslivsorganisering som bidrar til å fjerne markante ledelseshierarki (2013). Globalisering med innslag av utenlandske eiere og arbeidskraft fra andre land, kan by på utfordringer her (Abelsen et al., 2013). En utfordring kan være at utenlandske eiere ikke er vant til å involvere bredt, en annen kan være at medarbeiderne ikke er vant til å bli involvert – noe som i begge tilfeller kan utgjøre barrierer for innovasjon. Abelsen et al. hevder at inkrementelle og radikale innovasjonsprosesser krever ulik ledelse (2013, s 87). Radikale innovasjonsprosesser er vanskeligere å systematisere fordi de gjerne innebærer større usikkerhet, er preget av diskontinuitet, og til dels kritiske overganger (Abelsen et al. 2013). At organisasjoner evner å involvere eksterne ressurser, og ta til seg ekstern kunnskap oppfattes være en kritisk faktor for å skape innovasjonskraft. Likevel peker Abelsen et al. på at hovedkilden til innovasjon finnes i organisasjonen jf. Marquis (1988), og det er der arbeidernes evne til å lære og å feile må utvikles (2013).

Ledelse og kultur

Bedriftskultur og ledelse anses som essensielle drivkrefter for innovasjon, og nyere litteratur retter gjerne oppmerksomhet mot Google eller Apple i slike sammenhenger (Abelsen et al., 2013). Ledelsesbegrepet kan deles i to, der en ser på ledelse og lederskap som to element som begge er viktige drivere for innovasjon i organisasjoner (Abelsen et al., 2013). Begrepet ledelse omhandler styringssystemer, struktur og kultur (Abelsen et al., 2013). Lederskap ses i sammenheng med personlige egenskaper hos ledere og medarbeidere, der deres evne til å gjennomføre innovasjonsarbeid kan defineres å være en kritisk suksessfaktor (Abelsen et al., 2013). Dette understøttes i en studie av McKinsey (2008), som konkludere med at den

viktigste variabelen for innovasjonsresultat er lederskap (Abelsen et al.,2013). Gjennom studien fremkommer det både hva lederne mener er forutsetninger for, og hva som hemmer innovasjon. At innovasjon inngår i organisasjonenes kjerneaktivitet, at det er uttalt eller inkorporert i organisasjonens strategi, og at det bidrar til innovativ adferd, er blant forutsetningene (Abelsen et al.,2013). Byråkrati, hierarki og fryktkultur hemmer innovasjon (Abelsen et al.,2013). Når det gjelder hva lederne mener ledergrupper kan bidra til, konkluderer studien (McKinsey, 2008) med følgende:

1. Å omfavne innovasjon som toppledergruppe gjennom aktive handlinger som både formidler og forankrer strategien og styrker deres funksjon som rollemodeller.
2. Å velge ut noen ledere som innovasjonsledere med et spesielt ansvar for å fungere som innovasjonsmeklere og forbedre deres evner innen formidling av innovasjonsstrategier. Målet er å gjøre innovasjonsnettverkene mer produktive.
3. Å skape muligheter for en styrt eksperimentering og rask suksess, spesielt i store organisasjoner. Argumentet er at medarbeidere trenger å se resultater, og at dette verdsettes av organisasjonen, og som igjen vil bidra til å bygge kapabiliteter og trygghet rundt innovasjonsarbeid. Dette stemmer mye med funn eller beskrivelse

Oppsummert kan de viktigste faktorene som påvirker organisasjoners innovasjonsevne, innovasjonsvilje og resultater, grupperes i tre store kategorier; 1) eksterne faktorer eller rammebetingelser, 2) interne faktorer og 3) personlige faktorer (Abelsen et al.,2013, 64).

Innovative organisasjoner

Det brukes enorme summer på forskning og utvikling (Tidd og Bessant, 2021).

Sammenfallende med Kirkpatric (1998) hevder forfatterne at innovasjon ikke handler om penger til FoU – aktiviteter, det omhandler mennesker, medarbeidere og hvordan de ledes (Tidd og Bessant, 2021). Det er en stor utfordring at i mange sammenhenger er uttrykk som «medarbeiderne er vår viktigste ressurs» tomme ord og uttrykk i festtaler og liknende (2021). Dette står i kontrast til forskning på feltet innovasjon, hvor det er godt dokumentert at et hvert individ har evne til å utvikle og løse komplekse utfordringer, og at gruppe – eller teamarbeid, gjerne øker potensialet for innovasjon (Tidd og Bessant, 2021) Utfordringens kjerne er hvordan lederne skal bygge opp en organisasjon som legger til rette for en gjennomgående innovasjonskultur (Tidd og Bessant, 2021).

Kultur for innovasjon.

I redegjørelse av hva som menes med begrepet innovasjonskultur tas det utgangspunkt i begrepene kultur og organisasjonskultur.

Kultur

Begrepet kultur benyttes ofte, men uttrykker likevel flere betydninger (wikipedia.no). I samfunnsvitenskapelig sammenheng viser en gjerne til Thomas Hylland sin definisjon: «*Kultur er det fellesskap av idéer, verdier og normer som et samfunn, dvs. en gruppe mennesker, har og som de forsøker å føre videre til den kommende generasjon. Kultur er det som gjør kommunikasjon mulig*». (Wikipedia.no). I denne studien knyttes kulturbegrepet opp mot «forståelsesmodeller» som deles av en gruppe individer, gjennom samhandling (Aasen og Amundsen, 2020). Selv om det er enighet om at kultur er en vesentlig faktor når det gjelder evne til innovasjon, hersker det stor spredning når det gjelder oppfatning hva begrepet egentlig rommer (Aasen og Amundsen, 2020).

Organisasjonskultur

Kultur kan betraktes som et grunnlag for sosial orden (Schein, 2010).

«*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon– som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*» (Schein, sitert i Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 120).

En utfordring med organisasjonskultur er at den er vanskelig å avdekke og studere, og det er en fare for at det blir mye antakelser og tolkninger (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Innovasjonskultur

Kulturstudier innen organisasjonsforskning deles gjerne i to der en på den ene siden er opptatt av kultur som et virkemiddel for å oppnå mer effektivitet, mens en på den andre siden forstår kultur som fenomen når det gjelder organisasjoners indre liv (Aasen og Amundsen, 2020, s 166). I lys av dette betraktes kultur som en metafor, eller en variabel i forskningsøyemed (Smirich 1983, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Førstnevnte kan betraktes som en kulturell «linse» som farger tolkninger og oppfatninger når det gjelder det som skjer i organisasjonen (Aasen og Amundsen, 2020). Sistnevnte, der en betrakter kultur som en variabel i organisasjonen, innebærer at organisasjonen preges av kulturelle trekk (verdier,

normer, verbale uttrykk med videre) som danner (aksepterte) handlingsmodeller som påvirker organisasjonens ytelsesevne, både i positiv og negativ retning (Aasen og Amundsen 2020). Laird D. McLean har gjort en litteraturstudie av begrepsbruken og forskning når det gjelder organisasjonskultur og innovasjon (2005). Ifølge McLean har mye av forskningen i stor grad vært rettet mot aspekt ved individet, og ikke mot hvordan det sosiale liv innad i organisasjoner kan stimulere eller begrense innovasjonsaktiviteter (2005). En utfordring er at mange gode idéer blir aldri brakt videre opp i organisasjonen, eller satt ut i livet. Slik McLean uttrykker det mangler organisasjonen evne til å se potensialet, og et miljø som ivaretar og videreforedler de gode forslagene (2005). Ifølge McLean (2005) er det fem forhold som fremmer, og et sjette som hemmer kreativitet og innovasjon;

1. organisatorisk oppmuntring (oppmuntre til, og støtte innspill og idéer)
2. støttende ledelse
3. utviklende arbeidsgrupper
4. frihet og selvstendighet (autonomi)
5. ressurser (tid, økonomi)
6. kontroll (for mye kontroll kan virke negativt på ansattes indre motivasjon og redusere kreativitet)

En kan si at begrepene kreativitet og innovasjon henger sammen og i noen grad overlapper hverandre (McLean, 2005). Men for å tydeliggjøre det – kreativitet er generering av nye og nyttige ideer, først og fremst på individnivå (Amabile et al., 1996, referert i McLean 2005). Innovasjon er prosessen der ideene fanges opp, filtreres, finansieres, utvikles, modifiseres, implementeres eller kommersialiseres (McLean, 2005). For at en skal oppnå en innovasjonskultur må ledelsen legge til rette for, og ivareta, samtlige forhold, fra ideen oppstår til den/de er realisert, og bidrar til verdiskaping (McLean, 2005).

Et annet poeng verdt å merke seg, er at det anses å være en forskjell mellom begrepene *innovasjonskultur* og *innovasjonsklima*. Mens klima kan observeres gjennom praksis, er kulturen det som ligger til grunn for handlinger, beskrevet som «*usynlige skjemaer som påvirker den enkeltes handlinger*» (Aasen og Amundsen, 2020, s 170). McLean tematiserer forskjellen mellom begrepene (organisatorisk) kreativitet og innovasjon, og vektlegger at kreativitet gjerne kan sies å være tilknyttet individet, mens innovasjon oppstår mer på gruppe og organisasjonsnivå (2005). Mangel på konsistens mellom begrepsapparatet kompliserer forskningen (McLean, 2005). Brorparten av litteraturen omhandler egentlig forhold mellom organisasjonsklima, kreativitet og innovasjon, og ikke organisasjonskultur (McLean, 2005).

Både McLean (2005) og Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem Scheins (1992) isfjellmodell når de skal beskrive utfordringene med å avdekke kulturelementer. En ser bare toppen av isfjellet, mesteparten befinner seg under vannflaten, men en vet at det er noe der (Jacobsen og Thorsvik, 2007; McLean, 2005). Som et supplement kan det tilføyes at det gjerne er toppen av isfjellet en som forsker har tilgang til å studere gjennom fenomenologiske metoder (McLean, 2005). Tidd og Bessant tematiserer også forholdet klima versus kultur (2021). Ifølge forfatterne tilhører begrepene ulike fagdisipliner, der kultur tilhører antropologien, det vil si læren om mennesket som vesen (snl.no), og klima sosialpsykologien, som har fokus på mennesket i en sosial situasjon (snl.no) (2021). Poenget Tidd og Bessant belyser er at som følge av at begrepene tilhører ulike fagdisipliner, fordrer dette ulike metoder og verktøy når en forsker på dem (2021). I likhet med McLean, påpeker Tidd og Bessant skillet mellom klima og kultur, samt ledelse versus kultur (2021).

Bedriftskultur og lederadferd kan påvirke organisasjoners innovasjonsaktivitet og innovasjonskraft. Undersøkelser viser at det er signifikante forskjeller mellom virksomheter som har en innovasjonsorientert bedriftskultur, kontra virksomheter med en ledelse som forsøker å styre innovasjon fra toppen av, når det gjelder å lykkes (Tidd og Bessant, 2021). Innovasjonsorientert bedriftskultur er betydelig mer effektiv og gir bedre resultat, enn toppstyrt endrings- og innovasjonsledelse (Tidd og Bessant 2021, s 193). Bedriftskultur er et komplekst felt, men i sum omhandler det felles forståelse og felles verdier i betydningen av at «her i organisasjonen gjør vi det sånn» (Tidd og Bessant, 2021, s 193). De advarer likevel mot å tro at innovasjon ikke på en eller annen måte bør ledes eller struktureres, det bør være en balanse mellom frihet og ansvar (Tidd og Bessant ,2021). Tidd og Bessant (2021) ser for øvrig ut til å dele syn med Aasen og Amundsen (2020) når det gjelder dette med at hvert enkelte individ bidrar mest til inkrementell innovasjon, men at samlet sett kan alles bidrag i sum resultere i store innovasjoner.

Elementer for å bygge en bedrifts innovasjonskultur og innovasjonsenergi

Tidd og Bessant gir uttrykk for at strukturerte og planlagte prosesser kan påvirke medlemmene, eller bedriftskulturen, i ønsket retning (2021). Prosessene kan være utfordrende og kreve strategisk, systematisk arbeid med bedriftens politikker når det kommer til kommunikasjon, opplæringsrutiner, belønningssystemer med videre. Belønningssystemer kan utgjøre en vesentlig faktor fordi organisasjoner har en tendens til å belønne medlemmer på

basis av evne til å utføre daglige og rutinemessige arbeidsoppgaver, i stedet for innovasjonsrettet aktivitet (Tidd og Bessant, 2021). På bakgrunn av mange års forskning beskriver forfatterne å se et klart mønster som bestemmer om organisasjoner innehar «rett DNA» som skaper innovasjon (Tidd og Bessant 2021, s 194).

Dessverre er at dette DNAet, eller mønsteret, ikke bare er å gjenskape eller å overføre til enhver organisasjon. Tradisjonelle metoder og verktøy, som planlegging, system, strukturer og strategi kan faktisk virke mot sin hensikt og hemme innovasjonskraft (Tidd og Bessant, 2021). Forfatterne betegner DNAet eller mønsteret som skal til for lykkes som innovasjonsenergi – «*Innovation energy*» (Tidd og Bessant, 2021, s 194). Innovasjonsenergi består av tre sammenfallende krefter; individuelle holdninger, gruppens adferdsdynamikk, og støtten organisasjonen tilbyr (Tidd og Bessant, 2021). Det skal være her magien befinner seg, eller kan være tilgjengelig i innovasjonsøyemed. Ifølge Tidd og Bessant omhandler dette mer sosiale dimensjoner og menneskelig aspekt, enn konsept for forretningsmodellering og likende (2021). «*At its heart, innovation is all about the people*» (Tidd og Bessant, 2021, s 194). Et paradoks er at dette er kjent kunnskap, men dessverre er organisasjoner overraskende svake på å få ut, og å utnytte, individets innovasjonskraft og energi (Tidd og Bessant, 2021). Innovasjonsenergi kan defineres som:

“Innovation energy is the force generated when a group of people work together with the right attitude and behaviors in an organization structured to help make things happen” (Tidd og Bessant, 2021, s 194).

Forfatterne sammenlikner hvordan energitap og energipåfyll stimuleres i organisasjoner på samme måte som i privatlivet, uten riktig input blir en energiløs og initiativløs, med riktig input og påfyll får en energi og motivasjon for handling (Tidd og Bessant, 2021). I en organisasjon kan energikraften bli enorm, forutsatt riktig stimuli og ledelse – og være det som utgjør forskjell mellom de som lykkes og de som mislykkes (Tidd og Bessant, 2021). Det er tre elementer som inngår i arbeidet med å lede eller stimulere til innovasjonsenergi – holdninger, adferd og struktur (Tidd og Bessant, 2021, s 194). Her vil det bli relativt korte utdypinger på hvert punkt.

Når det kommer til holdninger (attitude) for innovasjon er det naturlig å komme inn på temaet motivasjon. Tidd og Bessant gir uttrykk for deres erfaring er at mennesker som har lyktes med

innovasjoner av større betydning for sin organisasjon, har vært motivert «by heart» - det vil si indremotivert (2021, s 194). Når forfatterne har forsket på hva som får folk til «å stikke hodene frem», så har de funnet at menneskene (medarbeidere/ansatte) gjør det fordi de liker hva organisasjonen representerer og står for, og synes det er godt å være en del av den (2021, s 194). Derav følger det at organisasjoners visjoner og formål er viktig når det gjelder innovasjon – det utgjør selve livsnerven når det gjelder innovasjonsenergi (Tidd og Bessant, 2021, s 194). Slik forfatterne ser det, er den største utfordringen ligger i å få organisasjonens medlemmer til å engasjere seg genuint i, og identifisere seg med både visjon og formål, samt få innsikt og forståelse for at de er en del av noe større – som faktisk kan være noe helt annet enn arbeidsoppgavene de utfører i det daglige (Tidd og Bessant, 2021, s 195). Forfatterne viser til to konkrete eksempler, det ene omhandler det Norske selskapet Schibstedt som rundt 1990 innså at det måtte omfattende endringer til når det gjaldt virksomhetens forretningsmodell for å oppnå bærekraftig drift over tid (Tidd og Bessant, 2021). Et virkemiddel for å oppnå endring var at de omarbeide uttrykket «det er den sterkeste som overlever», til «det er ikke den sterkeste som overlever, heller ikke den mest intelligent, men den som er mest adaptiv når det gjelder endringer» (Tidd og Bessant, 2021, s194 – 195). Overnevnte uttaler både tydelig strategi og retning – en misjon, men det kreves selvsagt mer jobbing for å lykkes. IKEA trekkes også frem i denne sammenhengen. Hovedpoenget her er at IKEAs misjon ikke er å selge flatpakke produkter, men å bidra til «A Better Everyday Life for Many People» (Tidd og Bessant, 2021, s 195). Forfatterne konkluderer med at organisasjoner som klarer å utnytte menneskers medfødte begjær for å bli en del av noe større - med felles formål – er de som virkelig lykkes med innovasjon (Tidd og Bessant, 2021).

«*Behavior beats process every day*” (Tidd og Bessant, 2021, s 195). Mye av den tillærte adferden som hjelper oss i arbeidshverdagen kan faktisk være til hinder for innovasjon (Tidd og Bessant, 2021). Forfatterne trekker frem 5 eksempler på adferd som de mener er nødvendig for å støtte opp om innovasjon i organisasjoner (2021);

1. *freshness* – friskhet til å tørre å prøve noe nytt
2. *greenhousing* – i betydningen vekstmiljø for idéskaping
3. *realness* – virkelighet i betydningen av å realisere idéer hurtig til å bli «innovasjoner»
4. *bravery* – mot til å være uenig
5. *signaling* – her i betydningen å bistå gruppen i å styre balansen mellom kreativ og analytisk adferd i innovasjonsarbeidet

Når det gjelder sistnevnte peker forfatterne på viktigheten av gruppesammensetningens medlemmer i betydningen at noen medlemmer klarer å moderere, eller «skjerme» øvrige, fra å snakke ned muligheter og idéer, og dermed risikere at en dreper enhver kreativ tanke (Tidd og Bessant, 2021). De uttrykker det så sterk som at kynisme er innovasjonens største fiende (Tidd og Bessant, 2021). «*All it takes is one raised eyebrow or dismissive sneer to kill a budding idea*» (Tidd og Bessant, 2021, s 195). Historiefortelling kan være kraftfulle virkemidler i arbeidet med å fremme ønsket adferd – både ved å fortelle hvordan en ikke vil ha det, og historier som rommer ønsket resultat. Et eksempel som tydeliggjør hva «signaling» kan bety, er historien der det beskrives at et team som mislyktes i et prosjekt, ble satt på et nytt og betydningsfullt oppdrag, med full støtte fra sin leder (Tidd og Bessant, 2021). På den måten kommuniseres det tydelig ut gjennom organisasjonen hva som er dens politikk når det gjelder «prøving og feiling». Dette skal være mer effektivt enn det all verdens flotte verdier og leveregler kan bidra til (Tidd og Bessant, 2021).

Organisatorisk støtte (structure) skal gi medarbeiderne frihet til, og legge til rette for innovasjonsaktiviteter, ikke utgjøre et hinder (Tidd og Bessant, 2021). Det er flere måter å støtte opp om innovasjonsaktiviteter i en organisasjon, for eksempel gjennom kommunikasjon, belønningssystemer, ressurser, det fysiske miljøets utforming og ikke minst, ledelse (Tidd og Bessant, 2021). Gjennom forfatternes eget forskerskap mener de å ha funnet at også det fysiske miljøet er av betydning når det gjelder innovasjonskraft (2021). Der det fysiske miljøet legger til rette for at folk møtes i fellesarealer som eksempelvis kantine, kan det bidra til tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen (Tidd og Bessant, 2021). Dette er likevel helt avhengig at en har riktig ledelse/lederskap – og her har forfatterne en del betraktninger (2021). De beste lederne har evne til å fokusere på og prioritere å jobbe med få, men viktige områder og oppgaver (Tidd og Bessant, 2021). Videre hevder de at «innovative ledere» er veldig åpne om deres styrker og svakheter, og at de tør vise dette for resten av organisasjonen (Tidd og Bessant, 2021). Mennesketyper er også et element i likningen. På den ene siden har en den entusiastiske som alltid ser det positive og heier folk frem, på den andre siden har en den (stero)typiske arbeidslederen som uten omsvøp gir folk tilbakemeldinger på dårlig arbeid og ting som ikke fungerer (Tidd og Bessant, 2021). I et innovasjonsmiljø er begge typer nødvendige. Et godt lederskap/ledelse omhandler ikke bare evne til å fokusere og inspirere, det krever også evne til ærlighet og ydmykhet (Tidd og Bessant, 2021).

Tillit og organisasjonskultur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik omhandler tillit til medarbeidere en forventning om de skal handle i henhold til aksepterte normer i gruppene de tilhører, eller litt omskrevet, i henhold til organisasjonens kultur (2007). Dersom en har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, kan det bidra til mindre behov for styring og kontroll (2007). Organisasjonskultur kan derfor være et styringsmiddel, der «kulturen fungerer som et kognitivt kart» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 116). Når det gjelder forutsetninger for å etablere et tillitsbasert samarbeid løftes det frem viktigheten av at det er utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen, og at de ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Slike tillitsforhold er gjerne bygget opp gjennom relasjonell trygghet og samhandling over tid. Det er mange fordeler ved å ha etablert sterk grad av tillit mellom medlemmer av en organisasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik inviterer en tillitsbasert organisasjonskultur til større grad av handlefrihet og fleksibilitet (2007). Dersom det gis rom for nye sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgaver, kan det bidra til at organisasjonen blir bedre rustet til å tåle organisasjonsendringer og fornyinger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Uten at det er spesifisert kan nye sosiale relasjoner være å opprette, eller sette sammen, nye team på bakgrunn av ulike jobboppdrag eller liknende. Uten å gå dypere inn i teorien her, vises det til forutsetninger for etableringer av tillitsbaserte samarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2007,). Noe som kan være verdt å merke seg er forfatterne beskriver at slike tillitsforhold gjerne bygges opp gjennom relasjonell trygghet og samhandling over tid, men gitt at en lykkes kan det gi mange fordeler for organisasjonen.

Tidd og Bessant bringer inn noen viktige momenter når det gjelder tillit og åpenhet i organisasjoner (2021). Tillit og åpenhet medlemmer imellom kan beskrives som relasjonell trygghet, men for at dette skal være på plass må folk (medarbeiderne) anses som kompetente og samtidig dele et sett av verdier (Tidd og Bessant, 2021). Forfatterne hevder at der det eksisterer sterk grad av tillit mellom medlemmer i en organisasjon, vil innspill, idéer og meninger komme frem (2021). Der tillit mangler kan det gi utslag som redsel for å feile, og innspill og idéer uteblir (Tidd og Bessant, 2021). Samtidig pekes det på at dersom det er for høy grad av tillit og åpenhet, kan det få negative konsekvenser på flere områder. Én fare er at en blir for opptatt av å ivareta de menneskelige ressursene, en annen er at en får et endimensjonalt syn på det som skjer i organisasjonen, noe som igjen kan føre til mangel på utvikling (Tidd og Bessant, 2021).

Innovasjon blant ansatte

Innovasjonsforskning foregår på ulike nivå – nasjonalt, regionalt og organisasjonsnivå (Abelsen et al. 2013). Målet er sammenfallende, å søke svar på hva som fremmer og hva som hemmer innovasjon (Abelsen et al., 2013). Innovasjon og innovasjonsprosesser må hele tiden ses i lys av kontekst. Et vesentlig moment er hvordan en kan legge til rette for, organisere og lede medarbeidere for å få frem det innovative potensialet (Abelsen et al. 2013). En tilnærming her er at virksomheter eller organisasjoner, må tilpasse seg til medarbeiderne ved å gi rom for deres bidrag, gjennom autonomi og medvirkning (Abelsen et al. 2013). Denne tilnærmingen har sine røtter fra Thorsrud og samarbeidsforsøkene på 1960 – tallet og sies å være grunnlaget for den norske samarbeidstradisjonen i arbeidslivet (Abelsen et al. 2013). Det finnes mange definisjoner av begrepet autonomi. Amabile mfl. (1996) beskriver autonomi som frihet i den forstand at en er fri til å bestemme hvilke oppgaver en skal gjøre, og hvordan de skal gjøres, altså å ha en form for kontroll over eget arbeid. Høy grad av autonomi i arbeidet, både i form av eierskap og kontroll over arbeidsoppgaver fremmer kreativitet og innovasjon (Karuto mfl.2005; Cadwallar, Jarvis, Bitner og Ostrom 2009; Woll 2009).

Autonomi og medvirkning er i seg selv ingen garanti for at medarbeidere faktisk bidrar i innovasjonsprosesser, dette påvirkes av en annen variabel - indre motivasjon (Abelsen et al. 2013). Ser en til organisasjonspsykologien er det vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon (Abelsen et al. 2013). Ytre motivasjon stimuleres gjerne av belønning i tradisjonell forstand, som bonus og frynsegoder (Abelsen et al. 2013). Indre motivasjon betraktes å henge samme med behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse (Deci og Ryan, 1985). Sett i sammenheng med organisasjon og arbeidsmiljø, kan det være utfordrende å legge til rette for at medarbeiderne opplever indre motivasjon. Utfordringer omhandler klassiske dilemmaer mellom å ivareta drift og utvikling, samt mangel på kompetansemidler eller strukturelle barrierer i organisasjonen (Abelsen et al, 2013). I mange tilfeller styres innovasjonsprosessene fra toppledernivået og nedover i organisasjonen, «top – down» (Abelsen et al, 2013). Woll (2009) har gjennom en studie vist at selv om ansatte oppfordres til å være kreativ og komme med innspill, så er det likevel sjeldent at ledelsen prioriterer og bringer idéene videre (Abelsen et al, 2013). Det bør derfor legges til rette for innovasjonsprosesser som kommer fra «ansatte på gulvet», altså «bottom – up» dersom en skal få effekt av medarbeidernes kreativitet og potensielle innovasjonskraft.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og forutsetninger.

Det sentrale ved medarbeiderdrevet innovasjon, heretter kalt MDI, er at det rommer troen på at medarbeidere har kompetanse og idéer som kan anvendes for å styrke organisasjonens evne til innovasjon, gitt de riktige betingelser og forutsetninger (Aasen og Amundsen, 2020). Dette samsvarer med norske tradisjoner i arbeidslivet, der flat struktur, involvering av medarbeidere, åpenhet og medvirkning, er sentrale aspekt ved både ordinær drift og utviklingsaktiviteter. Mulighetene for MDI øker gjennom et godt samspill mellom ledelse og medarbeidere (Aasen og Amundsen, 2020). Ifølge Aasen og Amundsen har nyere forskning identifisert fire faktorer kan bidra til utvikling og realisering av MDI i organisasjoner. Disse er støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering (Smith mfl. 2008; De Jong og Kemp, 2003 referert i Aasen og Amundsen, 2020).

Smith mfl. (2008) fremhever at ledelsestøtte er den viktigste enkeltfaktoren når det gjelder fenomenet MDI (Aasen og Amundsen, 2020). Ifølge Smith mfl. (2008) krever idégenereringsfasen at ledelsen støtter opp og skjermes «prosjektet». Når det kommer til øvrige faser, som pilotering og spredning, er det mer behov for at ledelsen sørger for ressursallokering (Aasen og Amundsen, 2020). Begrepet autonomi handler om å gi medarbeiderne rom og frihet til å fatte beslutninger, og utføre sine arbeidsoppgaver uten overvåking og kontroll, eller som vi ofte beskriver det – frihet under ansvar (Aasen og Amundsen, 2020). Strukturell, også kalt organisatorisk autonomi, bidrar til høyere grad av innovativ adferd hos medarbeiderne, og dette anses spesielt viktig i innovasjonsprosessenes innledende faser (Aasen og Amundsen, 2020). Den tredje faktoren, samarbeid, må ses i sammenheng med interaksjon gjennom grupper og effekter av dette (Aasen og Amundsen, 2020). At arbeid i grupper og gruppesammenhenger øker idégenerering og idéutveksling er det flere studier som støtter opp om (Paulus og Yag, 2000; Perry – Smith og Shalley, 2003). Gruppens sammensetning ser ut til å være av betydning. I tidligere faser ser det ut for at heterogenitet viktig, i senere faser kan det være en fordel at gruppen er mer homogen (Aasen og Amundsen, 2020). Når det gjelder den fjerde faktoren, organisatoriske normer for eksplorering, omhandler dette aspekt der medarbeidere søker å handle i tråd med det som kan anses for «riktig adferd» i deres organisasjon (Aasen og Amundsen, 2020, s 128). Gitt at medarbeiderne oppmuntres til innovativ aktivitet, både når det gjelder betraktninger og handlinger, samt opplever støttende ledelse, kan det føre til større engasjement for innovasjon blant medarbeiderne (Aasen og Amundsen, 2020). Sett opp imot McLean (2005) og forhold som fremmer og hemmer innovasjon, ser disse i stor grad ut til å harmonere (samsvare) med

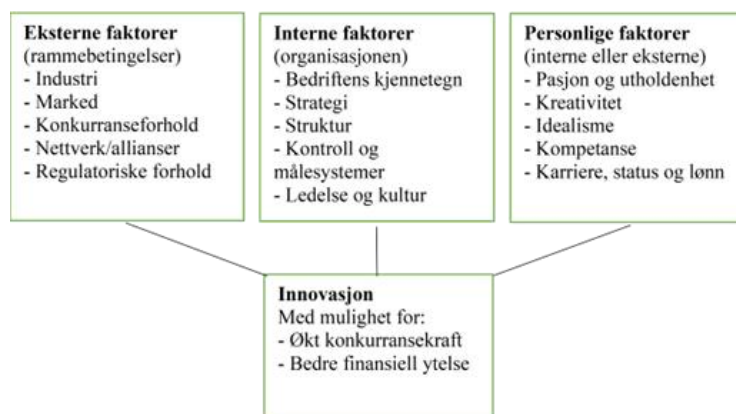
de fire kilder for positiv utvikling av MDI i organisasjoner. I det videre tematiserer MDI i lys av norske forhold.

MDI i lys av den norske modellen

I en norsk studie på virksomheter som lyktes med å praktisere MDI, ble roller og partssamarbeidet mellom leder, medarbeider og tillitsvalgte trukket frem (Asen og Amundsen, 2020). Et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker gjennom tillitsvalgtapparatet, medvirker til å sikre god dialog og samhandling (Aasen og Amundsen, 2020). Akkurat dette er noe en gjerne forbinder med begrepet «den norske modellen». At organisasjoner har kultur for å utnytte medarbeidernes erfaringer og kompetanse i innovasjonsarbeidet har også vist seg å ha påvirke MDI – arbeidet positivt. Selv om det ble avdekket at det ikke kan sies å være én beste praksis når det gjelder MDI, kom det frem mange likhetstrekk mellom virksomheter som en definerer å ha lyktes med innovasjonsarbeid (Aasen og Amundsen, 2020).

Oppsummerende; Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon?

Ifølge Abelsen et al. er suksessfaktorer tilknyttet innovasjonsarbeid varierende og kontekststøtthengige, men samtidig fremhever litteraturen at noen suksessfaktorer, eller betingelser, er gyldige uavhengig av kontekst (2013). Disse deles i tre hovedkategorier, eksterne faktorer, interne faktorer og personlige faktorer. Sammenhengen mellom disse faktorene og innovasjonssuksess er kompleks og vanskelig å generalisere på bakgrunn av alle variabler som spiller inn jf. figur (Abelsen et al. 2013).



Figur 2: Rammeverk for suksessfaktorer eller betingelser for innovasjon (basert på Becheikh mfl. (2006)). (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013)

Pavitt (1984) deler bedrifters innovasjonspraksis i fire kategorier; leverandørdominerte, skalaintensive, spesialiserte og forskningsbaserte bedrifter. Mens leverandører i stor grad styrer de leverandørdominerte, styrer kunders behov skalaintensiverte bedrifter (Abelsen et al. 2013, s 48). Når det gjelder spesialiserte og forskningsbaserte bedrifter styres også de av

kunders behov, men disse er i tillegg mer avhengige av medarbeidernes kompetanse for å lykkes (Abelsen et al. 2013). Forskning ser ut til å peke i retning av det en positiv sammenheng mellom konsentrasjon av virksomheter og innovasjon når gjelder industristrukturen (sammensetning av ulike bransjer), men samtidig hersker det usikkerhet (Abelsen et al. 2013, s 48).

Et interessant aspekt som forfatterne tar opp er dette med «cross – over – effekt», som vil si at en benytter samme teknologi (som et eksempel) i ulike bransjer, og på den måten bidrar til (eller fører til) innovasjon (2013, s 48). Forfatterne beskriver at en her kan se utvisking av industrigrænser – og det kan føre til nye komplementære industriallianser med økt innovasjonskraft, nye markedsområder og ikke minst føre til lavere økonomisk risiko (2013). Krav fra markedet i forhold til innovasjon kan hovedsakelig deles i to kategorier. Det ene er innovasjon drevet frem av bedriften, «technology – push», der bedriften er i forkant av behov og etterspørsel (Abelsen et al, 2013, s 49). Det andre er kundedrevne innovasjoner, «demand – pull», som både oppstår som følge av et spesifikt behov og gjerne i samarbeid med kunden (Abelsen et al.2013, s 49). Abelsen et al. (2013) benytter videre begrepene «top – down» og «bottom – up» i forbindelse med forbrukermarkedet (2013, s 49). I top – down – prosesser er det virksomheten som leder utviklingen, mens i bottom – up – prosesser er det forbrukerne eller kundene som er sentrale når det gjelder å definere behov (Abelsen et al.2013). Sistnevnte defineres gjerne som demokratisering av innovasjonsprosesser (Von Hippel, 1988, 2005). Et element som kan være verdt å merke seg her er bottom – up – prosesser med sterk brukerinvolvering i betydningen at brukerne eller kundene er med i selve uttesting av nye produkter eller tjenester (Abelsen et al. 2013). Ifølge forfatterne kan dette være avgjørende for å lykkes med innovasjonsarbeidet, og i alle tilfeller ta ned risiko (2013.) Det konkluderes med at å finne en innovasjonsstrategi som balanserer forholdet mellom faktorene technology – push og demand – pull, eller mellom top – down og bottom – up (Abelsen et al. 2013).

Øvrige forhold som konkurranse, nettverk, strategiske allianser og region tematiseres også. Når det gjelder dette med region, eller riktigere sagt, regionale suksessfaktorer, omtaler litteraturen flere faktorer som infrastruktur og spesialisert arbeidsstyrke, geografisk nærhet til andre aktører, overføring av kunnskap og interaksjon samt utvikling av tillit og sosial kapital mellom aktørene (Lundvall 1993, referert i Abelsen et al. 2013, s 51). Det hersker usikkerhet om det er miljøet rundt organisasjonen som er drivkraft til innovasjon, eller om drivkraften kommer fra organisasjonen og/eller kundene (Abelsen et al. 2013).

Andre momenter for innovasjon

Interne forhold i organisasjoner som gjelder ledelsesbeslutninger, ressursallokering og motivasjon kan fremme eller hemme innovasjon (Abelsen et al. 2013). Forfatterne trekker videre inn eiere og forhold som omhandler eierstyring og lønnsomhet, og hevder det er essensielt at eierne har organisatorisk kontroll over ressursene (Abelsen et al. 2013). Andre momenter som spiller inn, er både størrelse og alder på organisasjonen. En del studier påviser positiv sammenheng mellom organisasjonens størrelse og innovasjon, i betydningen av at større organisasjoner ser ut til å utvikle mer innovasjonskraft (Abelsen et al. 2013). Øvrige faktorer påvirkning synes å være mer sprikende, så muligens er det mer kontekst som er avgjørende, enn hver enkelt faktor i seg selv (Abelsen et al. 2013). Forfatterne stiller spørsmål om bedriftene er lønnsomme fordi de er innovative, eller de er innovative fordi de har finansielle muskler – her svares det ja på begge spørsmål (Abelsen et al. 2013). Et annet spørsmål forfatterne løfter frem, er om en veldefinert strategi utgjør en drivkraft for innovasjon (2013). Ifølge forfatterne har ikke forskning pr 2013 klart å påvise noen klar effekt mellom strategi og drivkraft for innovasjon, men det å konkurrere på det globale/internasjonale markedet ser ut til å tvinge organisasjoner til å bli mer innovative (Abelsen et al. 2013). Et annet og viktig element ser ut til å være hva organisasjoner velger å investere i. Organisasjoner og virksomheter som investerer i anleggsmidler, maskiner, patenter, kompetanse og personell blir (eller forblir) mer innovative (Abelsen et al. 2013). Forskning viser i tillegg at innovasjon kan ha en selvforsterkende effekt, slik at innovasjon i seg selv blir en drivkraft for innovasjon – «*innovation driven by innovation itself*» (Gassmann 2006, referert i Abelsen et al. 2013, s 57).

Metode

Valg av design og metode

Det er valgt en kvalitativ tilnærming til problemstillingen «Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?».

Kvalitativt og deskriptivt design

Valgte design begrunnes av flere hensyn. Et kvalitativt forskningsdesign og kvalitativ metode egner seg godt når en søker å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (Johannessen et al. 2020). Problemstillingen har en samfunnsvitenskapelig tilnærming ved at den henvender seg til lederne, og deres subjektive betraktninger om «virkeligheten».

Gjennom studien er formålet å få innblikk i ledernes oppfattelse og beskrivelse (narrativ) når det gjelder hvordan innovasjonsprosesser oppstår og utfolder seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger de mener ligger til grunn for at innovasjon oppstår. Dette kan igjen betraktes som deres *meninger* om temaet, eller fenomenet. Ifølge Gilje og Grimen er det karakteristisk for meningsfulle fenomener at de må fortolkes for å kunne forstås (1998). Slike forsøk på fortolkninger legges gjerne under begrepet hermeneutikk, som betyr utlegnings- eller forklaringskunst (Gilje og Grimen, 1998). Som forsker gjøres det en fortolkning av ledernes tolkninger igjen, dette omtales som dobbel hermeneutikk (Gilje og Grimen, 1998). I praksis betyr det at som forsker tolker en noe som allerede er fortolket av lederne i Momek, uavhengig av om deres fortolkninger er riktige eller ikke, i lys av egen tolkningsstil (1998). Som en etisk rettesnor er utgangspunktet at det er lederne som er eksperter når det gjelder egne erfaringer og forståelser (Ryen, 2002). I forhold til datamaterialet, analyse og resultat er det vesentlig å vise varsomhet på bakgrunn av overnevnte. Som samfunnsforsker blir en både tilskuer og deltaker som kommuniserer med, og tolker, fenomenet en forsker på. Dette har det vært bevissthet rundt, med mål om å unngå å påvirke funnene, og dermed resultatene (Johannessen et al. 2020). Samtidig har en i forskerrollen sin egen konstruksjon av virkeligheten som danner rammer for hvordan en betrakter og forstår verden.

Problemstillingens utforming innebærer ikke påstander, eller hypoteser som skal besvares.

Formålet har ikke vært å generalisere, men å forstå ledernes forståelse og beskrivelse av fenomenet. Empirien sett opp mot relevant teori i etterkant av innsamlingen, og ikke i forkant.

Fenomenologisk perspektiv.

En kan betrakte fenomenologi både som en filosofi, og et kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al. 2020). Begrepet knyttes til den tyske filosofen Edmund Husserl (1859 – 1938) og bekymringer knyttet til forskeres evne til å gjennomføre studier på en måte som ikke

påvirket gjennomføringen eller resultatene. (Johannessen et al. 2020). Husserl løfter frem viktigheten av å *beskrive* hvordan fenomener fremstår for det enkelte individ, hvordan en oppfatter ting, hvordan en beskriver å føle om det, husker det med videre (Johannessen et al. 2020, s 169 – 170). Utgangspunktet er at det er mennesket som konstruerer virkeligheten, ikke omvendt (Johannessen et al. 2020, s 171). Som forsker har det være essensielt å utforske og beskrive ledernes forståelse av fenomener på en slik måte at det gir mening. Gitt en slik forståelse er det ikke noe som betraktes som sant eller usant, fakta eller falsk. «*Premissene i et induktivt argument kan nemlig alle være sanne samtidig uten at konklusjonen nødvendigvis er sann*» (snl.no). Som en konsekvens av dette er studiens resultat bare gyldig i henhold til konteksten den er studert i, og ikke allmenngyldig for andre sammenhenger. Samtidig setter det ikke noen begrensninger med tanke på å være åpen for nye perspektiv, nye muligheter og betraktninger som kan aspirere til ytterligere utforskning av fenomenet.

Det empiriske materiale for analysen er basert på ledernes forståelser og tolkninger av sin «virkelighet», i ontologisk forstand. Ontologi kan kort beskrives som et filosofisk perspektiv, «*læren om det værende – det som er*» (Gilje og Grimen, 1998). Den enkeltes virkelighet er ikke det samme som «sannheten» i faktisk forstand. Konsekvensen av denne slutningen er at både en kan observere samme fenomen, dele en opplevelse og ha vært i samme situasjon, men samtidig ha helt forskjellige betraktninger av hva som har skjedd, og hva en har erfart. En har ulike meninger om hva som er virkeligheten, uten at noen nødvendigvis har rett eller feil. Følger en Gilje og Grimens betraktninger kan en videre skille mellom «sannhet og rasjonalitet» (1998, s 169). Sett fra dette perspektivet vil det være rasjonelt å tro på hver enkelt leders beskrivelser og oppfatninger, selv om de kan kommunisere sprikende oppfatninger. Oppsummert kan en si at verden slik vi oppfatter den er sosialt konstruert, der den enkelte tolker og fortolker, og på den måten gir fenomener mening i henhold til deres konstruksjon av virkeligheten (Berger og Luckman, 1966).

Kvalitativ og semistrukturert intervju.

Teoridrevet forskning kan beskrives som at en går fra teori, relevante teoretiske aspekt til data, det vil i dette tilfellet si informantenes forståelser av virkeligheten, sett opp mot problemstilling og forskerspørsmål. Underveis i prosessen med datainnsamling har det som forsker vært søkt å ha en induktiv tilnæringsstil, det vil si ha et åpent sinn og latt alle perspektiv få komme frem. Den empiriske analysen hviler på kvalitative intervjuer med syv ledere i Momek. Formålet har vært å utforske deres refleksjoner i forhold til spørsmål og

utsagn presentert i intervjuguiden. Utrykket «innovasjon» er et begrep som kan defineres, betraktes og anvendes ulikt fra person til person, fra leder til leder. På bakgrunn av materiale (datainnsamling) gjennom intervjuer forsøker jeg å formidle ledernes forståelse av innovasjon, og deres beskrivelser av hvordan innovasjonsprosessene utfolder seg i Momek, gjerne konkretisert med praktiske eksempler fra arbeidssituasjoner overfor leser.

Det er valgt å anvende semistrukturert intervju, som er en kombinasjon av strukturerte spørsmål (intervjuguide) og utsagn, i tillegg til dybdeintervju i forhold til særlig interessante beskrivelser lederne berørte underveis i intervjuene. I forhold til problemformuleringen og mulighet for finne fellestrekk eller mønstre, ble det vurdert at det var hensiktsmessig at lederne fikk besvare samme spørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden har vært søkt utformet både konkrete og spesifikke, og samtidig balanserer mulighet for egenrefleksjon.

Utfordringen har vært å ikke legge føringer eller begrensninger, som kunne føre til at vesentlige informasjon eller refleksjoner, ikke kom frem. Formålet har vært å om mulig få frem spesifikke faktorer og/eller incitamenten til å drive frem innovasjon. På bakgrunn av analysing av datamaterialet, blant annet ved bruk av kategoriseringer, har det blitt avdekket og oppfanget ulike aspekt, som igjen knyttes opp mot relevante teorier.

Datainnsamling og gjennomføring

Forskerprosessen ble både planlagt og gjennomført i henhold til anbefalt struktur med følgende fire faser (Johannessen et al. s 23):

1. Forberedelse
2. datainnsamling
3. dataanalyse
4. rapportering

Utvalg av informanter ble gjort gjennom en felles invitasjon til samtlige i Momeks ledergruppe (13 stk), om å delta i prosjektet. Etter syv positive svar anså jeg at utvalget var tilstrekkelig, av flere årsaker. Den ene var at et utvalg på syv informanter syntes være overkommelig i forhold til prosjektets tidsrammer. Tallet syv er også et ujevnt tall, noe som kan være fordelaktig når det gjelder informantenes svar, og vektning. Likt antall kan kanskje gi mindre tydelig retning, at en får svar som gir et balansert inntrykk. Utvalget er basert på medlemmer tilhørende Momeks toppledergruppe, men det foreligger ikke noe utvalg på bakgrunn av formell stilling, kompetanse, eller antall år tilhørende i Momekssystemet. Ledernes subjektive mening og forståelse av hvordan innovasjon oppstår og utfolder seg i Momek som organisasjon har vært det viktigste. Det har vært fritt opp til informantene å

definere innovasjon og innovasjonsarbeidet. I så måte betyr det at studien baserer seg på hva lederne mener er innovasjon. Det har ikke vært gjort noen vurderinger eller utgreiinger i forhold til gyldighet av deres betraktninger og vurderinger fra forskerperspektivet. Det kan ses på som en svakhet ved oppgaven at det ikke er satt noen krav, eller kriterier for hva begrepet innovasjon rommer. Samtidig har målet vært å få frem hva lederne selv legger i begrepet, og hvordan de opplever innovasjonsprosessene og mekanismer som fremmer og hemmer sådanne i egen organisasjon. Fra forskerperspektivet anses den praktiske siden og gjennomføringen som svært interessant.

Gjennomføring

Intervjuene har blitt utført i perioden oktober og november 2022. Det ble gjort noen erfaring gjennom de to første intervjuene som ble tatt med i de kommende intervjuene. Underveis i de første intervjuene stilte lederne flere ganger spørsmål om de hadde svart riktig, eller ga uttrykk for at det ikke var sikkert de hadde rett. Dette kan komme av at spørsmålene er utformet såpass spisset, at en forbinder det med at det finnes noe som er riktig eller galt, eller at de ikke var tilstrekkelig inviterende i forhold til refleksjon? Uten å endre på intervjuguiden ble det gjort tiltak i forkant av intervjuet. Det ene var at det ble presisert at det ikke var noen fasit i forhold til temaet og spørsmålene, det viktigste er hva den enkelte leder, kandidaten selv, mener og vurderer. Det andre var at et valg om å være varsom med tilleggsspørsmål i rollen som forsker, for å unngå å påvirke informantenes tankerekker, uttrykk, med videre. Det ble således gjort en avveining mellom nice to know og need to know. Etter å ha gjennomført 2 intervju ble spørsmål om hvordan lederne hadde fått jobb i Momek inkludert i innledningsspørsmålene. Dette opplevdes som å være et vesentlig moment å ta med videre på bakgrunn av hvordan leder C beskriver å ha bygd opp, og rigget Momek sitt lederteam. Intervjuene var relativt kortvarige, fra ca. 27 til 45 minutter og opplevdes i rollen som forsker å være relativt ukompliserte og analysere. Dersom opplevelsen hadde vært at det var mange uklarheter og ufullstendigheter ville det i etterkant av transkripsjon, sammenfatning og oppsummering av resultat, ville den enkelte leder fått anledning til å lese gjennom notater og gjøre nødvendige endringer.

Metodisk arbeid og analysens struktur.

Med utgangspunkt i problemstillingen er intervjuguidens spørsmål søkt utformet konkrete og spissede, med mål om å få frem ledernes meninger og forståelser av bakenforliggende drivere og faktorer for innovasjon. Hvor oppstår innovasjon og hvem initierer innovasjon, er det indre eller ytre drivere – eventuelt kombinasjoner, menneskelige eller organisatoriske

forutsetninger, hva, hvem, hvor og hvorfor? Selv om det er valgt en semistrukturert tilnærming, er det i rollen som forsker søkt være noe sparsom og reservert når det gjelder oppfølgings og utdypings spørsmål. En fare ved dette er selvsagt at en kan overse, gå glipp av eller mistolke momenter av vesentlig betydning for ledernes mening, og dermed komme med feil konklusjon eller oppsummering jf. en studie av Gioia og Chittipeddi (1991). Her det foretatt noen strategiske valg for å dempe risiko for feiltolkning. Et tiltak har vært ha en spørsmålsutforming som nesten kan besvares punktvis. Fordeler med mulighet for oppramsing av faktorer, drivere, eller barrierer, er at det kan gjøre datanalysearbeidet enklere å håndtere og strukturere. Så følges det på med spørsmål om hvilke faktorer de som ledere vurderes være viktigst i arbeidet for å lykkes med innovasjon på den enkeltes avdeling, hvor innovasjonsprosessene typisk starter, hvordan de personlig jobber for å stimulere til innovasjon – både i egen avdeling og på organisasjonsnivå. Deretter kommer en til barrierer eller hemmer for innovasjon. Fra et forskerperspektiv foreligger det noen antakelser om at det logisk sett bør være de samme forhold som ligger til grunn for innovasjon (etter ledernes betraktninger), som også utgjør begrensninger, selv om det også kan være forskjeller, eller at en kommer på færre av det ene eller det andre. For å utdype og konkretiserer med et par eksempel fra datamaterialet, så fremhever lederne at tid, rom og ressurser – både økonomiske og menneskelige ressurser er viktige faktorer som stimulerer til innovasjon i virksomheten. På den andre siden uttrykker lederne at mangel på tid, rom, og ressurser utgjør en barriere for innovasjon. Det å ha *tilgang* til overnevnte faktorer bidrar til innovasjon, og *mangel* på de samme utgjør barrierer og svekker evne til innovasjon. Bare for å ha tydeliggjort det, uttrykker lederne at faktorer som tid, rom og ressurser også er forutsetninger for innovasjon, og i så måte tolkes funnene til å bekrefte antakelser når det gjelder logiske sammenhenger.

Kategorisering og gruppering av faktorer

For å eksemplifisere hvordan faktorer for innovasjon er klassifisert, er samtlige faktorer lederne har nevnt, inklusive de som kommer frem andre steder enn akkurat som direkte svar på spørsmål, tatt med. En utfordring i analysearbeidet er gjerne at det blir mange faktorer en skal holde oversikt over. I denne oppgaven er maks antall faktorer 16 (spørsmål 1). Disse er så klassifisert og inndelt i grupper igjen. Videre er det funnet hensiktsmessig å «slå sammen» faktorer, eller vurdere at svar som er tilnærmet like, eksempelvis «gi rom og ressurser for nye ideer», «gi rom for, eller vurdere hvilke idéer som skal prioriteres» og «skaffe finansiering», tilhører samme kategori (eller faktor). Det har også kommet opp noen felles gjennomgående momenter, på kryss og tvers igjennom intervjuene, og det er begrepet «kultur» og uttrykket «å

heie på». Disse er valgt å trekke inn flere steder i oppgaven, og søkt drøfte betydningen av sett opp mot helheten. På bakgrunn av at datamaterialet har vært så oversiktlig har analyseverktøyet Nvivo ikke vært benyttet i henhold til opprinnelig plan.

Utsagn

I intervjuguiden er det valgt å ta med fire til dels forskjellige utsagn som lederne er invitert til å gi sine betraktninger eller kunnskaper om. Poenget med å ta la lederne gi sine betraktninger angående utsagnene, er å se om disse kan settes i sammenheng med svar på spørsmålene, om de kan relatere utsagnene til aktivitet og drift i Momek, og dermed forsterke eller svekke tyngden av det som er kommet frem gjennom svar på spørsmålene i forkant. Den utforskende rekken vurderes å starte med den enkelte leders egenvurderinger når det gjelder viktige faktorer for innovasjon generelt, så viktige faktorer for innovasjon spesielt, på egen avdeling eller område, hva de selv bidrar med og hvordan, eventuelle barrierer og hvordan de måler innovasjon i virksomheten. Formålet med overnevnte er å løfte frem strukturer, eller avdekke modeller, som ikke bare tar for seg de ulike elementer og dimensjonene, men får frem eventuelle dynamiske sammenhenger jf. Gioia og Chittipeddi (1991).

Styrker og svakheter ved valgt design og metode

Styrker og svakheter ved valgt design og metode er søkt forklart i henhold til der det har vært naturlig, med tilknytning til relevant teori. Den fenomenologiske tilnærmingen anses være en styrke ved valgt design og metode. Gjennom denne tilnærmingen får enkeltindividet (lederne) komme med sine meninger og betraktninger i forhold til problemstillingen og utsagnene. Lederne har hatt anledning til å løfte inn alle aspekt de mener er relevant i intervjuene, og det har vært søkt gjort tydelig for dem at det ikke finnes noe rett eller galt, ingen fasit. Eller kanskje enda riktigere å si, ledernes betraktninger og meninger anses være fasiten. Både Klev og Levin (2020), og Aasen og Amundsen (2020) tematiserer at det kan være vanskelig å få tak på enkeltindividets betraktninger og rolle i det store bildet. En styrke ved et semistrukturert intervju, er at det underveis gir både informanter og forsker anledning til å utdype, oppklare og eventuelt gripe fatt i nye momenter av relevans for forskningsprosjektet. I rollen som forsker opplevdes det som at designet tillot en å bevege seg fritt i forhold til spørsmål, og det ble en naturlig flyt gjennom spørsmålsrekken. En utfordring er at kvalitativ og fenomenologisk design i mange tilfeller er vanskelig å etterprøve, og trekke generaliserbare funn ut av (jf. beskrivelse Gioia og Chittipeddi, 1991). En annen utfordring med valgte design og metode er muligheten for et stort datamateriale som er krevende å

analysere. I slike tilfeller kan det føre til vansker med å sammenstille eller sammenlikne svar, betraktninger og refleksjoner. Som følge av overnevnte kunne det bli utfordrende å finne relevante sammenhenger, sett opp mot studiens problemstilling. I denne studien har datamaterialet vært relativt ukomplisert å analysere, og analysen har latt seg gjøre ved bruk av Excel.

Reliabilitet og validitet

Studiens problemstilling «*Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek , og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?*»

omhandler at virksomheten lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser. Dette er status på nåværende tidspunkt fro Momek, men er ikke noe en kan ta for gitt i fremtiden. I studier knyttes begrepet reliabilitet (pålitelighet) sammen med begrepet validitet (troverdighet) som følge av flere forhold. Validitet omhandler i hvilken grad resultatene fra en studie eller forskningsoppgave er gyldige, mens reliabilitet omhandler i hvilken grad studien, eller forskningsprosessen, kan etterprøves. I rollen som forsker er det søkt være objektiv gjennom hele prosessen, samtidig som det er bevissthet på forhold som egen referanseramme og tolkningsstil som påvirker på hva en anser som «objektivt». Underveis er det søkt å grunngi og dokumentere hva som ligger bak de ulike valg som er foretatt. Forhåpentligvis er beskrivelser av forskerprosessen med vurderinger og tolkninger som leder til prosessens konklusjon, tydelig for leser.

«Å måle det som var målet» sies å være et godt mål på intern validitet (Johannessen et al. 2020, s 250). Intern validitet er et uttrykk for i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet omhandler hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. I den forbindelse er det flere faktorer oppmerksomheten rettes mot. I forhold til problemstillingen «*Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?*» er formålet å få frem ledere i Momek sine meninger om fenomenet. Ledernes meninger vil dermed aldri være uriktige, det er den enkelte informants subjektive oppfatning og mening som skal oppfanges. At den enkelte kan ha uttrykt seg på en måte som ikke var intendert, eksempelvis ved å si én ting og mene noe annet, er selvsagt mulig. En annen mulighet er at en som forsker kan ha oppfattet budskapet feilaktig, eller mistolket den enkeltes utsagn. For å redusere sjansene for at avvik som dette oppstår er gjerne praksis at informantene få anledning til å bekrefte, eller avkrefte, innsamlede data ved å *tilbakeføre*

resultatene (Johannessen et.al 2020, s 250). Dette kan gjøres ved at informanter får en oppsummering av resultatene i etterkant av intervju, slik at eventuelle misforståelser og mistolkninger kan lukes bort. Dette var opprinnelige plan, men i etterkant er det ikke sett behov for dette. Det er flere årsaker til dette. Underveis i intervjuene var lederne klare og tydelige i sine svar. Flere svar var veldig korte, blant annet fordi lederne ikke hadde noe svar å gi. Dette kan henge sammen med spørsmålenes utforming, de var konkrete og inviterte ikke til lange refleksjoner. Det kan betraktes både som positivt og negativt, eventuelt betraktes som en svakhet ved studien. I så fall er det forståelse for et slikt syn. I de tilfeller der det opplevdes uklarheter, eller om ledernes svar og betraktninger var riktig oppfattet, ble det bedt om bekreftelser på om deres svar var riktig oppfattet underveis i intervjuene.

Studiens verdi

Når det gjelder studiens verdi baserer denne oppgaven seg på intervju av syv ledere, der én også er eier og grunder av konsernet. Alle er medeiere i Momek Invest. Enkelte ledere har tidligere ledet andre avdelinger og områder i virksomheten, og har dermed erfaring på tvers av organisasjonen å bygge på. Andre innehar roller som omfatter flere deler av virksomheten, og noen har lederoppgaver som omfatter hele konsernet, som KHMS – ansvar og HR - ansvar. Basert på ledernes svar og beskrivelser gjennom intervjuene har jeg som forsker tolket deres fremstillinger, og deretter kategorisert og inndelt materialet i ulike faktorer og variabler. Videre er det søkt å gruppere i henhold til samstemmighet (samsvar/enighet), inkonsistens, og vurdert mulighet for vekting på bakgrunn av hvor mange som er enige, uenige med videre. I forhold til lederne som deltar i oppgaven og analysen, vurderes det være relativt høy reliabilitet og validitet i studiens funn sett opp mot problemstillingen. Men sett i sammenheng med at studien kun favner syv av tretten ledere i Momeks toppledergruppe (pr. februar 2023), er det likevel varsomhet med å hevde gyldighet av studiens funn og konklusjon.

Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Både som menneske og forsker møter en verden og virkeligheten på bakgrunn av erfaringer en har gjort seg, i lys av egne referanserammer jf. hermeneutiske perspektiv. I forskerrollen er det søkt både å akseptere, identifisere og holde noe avstand til egne preferanser og forståelser, for å unngå tolkninger utover det lederne og datafangsten gir rom for. Gjennom arbeidet med studien har en i forskerrollen fått kjent på, og forstått, det praktiske skillet mellom fenomenologisk og eksplorativt forskerdesign. Ens egne preferanser og interesser fører til at hjernen automatisk «sveiper», eller søker, etter ord og inntrykk som faller inn under

interessefeltet. Å gå tilbake til transkribert datafangst for å sjekke lederne faktiske beskrivelser og uttrykk har derfor vært viktig. Å møte hver enkelt leder som en kompetanseperson (Ryen, 2002) har selvsagt vært en målsetning, samt å tolke den enkelte i henhold til etiske og moralske aspekt. Implisitt betyr det at en må anta at lederne er rasjonelle aktører.

Analyse, funn og drøfting

I dette kapittelet søkes det å besvare problemstillingen «*Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?*» på bakgrunn av innsamlet empiri, knyttet opp mot relevant teori. Analysekapittelet deles inn i ulike deler. Første del omhandler kilder (faktorer og forutsetninger) til innovasjon i Momek slik lederne beskriver det. Her vises det til tabeller, med påfølgende relevante utsagn fra lederne. I andre del blir organisasjonskulturen i Momek beskrevet, der det diskuteres om denne kan bidra til utvikling av innovasjon og innovasjonsprosesser. Til slutt drøftes og oppsummeres analysens funn i sett opp mot problemstillingen.

Det er valgt å kombinere empiri og teori gjennomgående i analysen og drøftingen. I første del presenterer de analytiske funnene som er underbygget av teorien. I hoveddrøfting løftes blikket og hovedfunn fra analysen tematiseres. Dette underbygges med dybde-sitater fra dataen for å besvare problemstillingen.

Tendenser på bakgrunn av analysen.

Innledningsvis presiseres det at følgende er basert på tolkninger av lederne svar. For enkelhetsskyld vil det unntaksvis gjentas i analysedelen, men det er viktig at leser er innforstått med dette perspektivet i den videre gjennomgang. Følgende er en kombinasjon av lederne direkte svar, sammenstilling eller grupperinger av svar i kategorier, med påfølgende betraktninger og tolkninger i lys av forskerrollen.

Analyse og tabeller

Det er funnet hensiktsmessig å fremstille relevante uttrekk fra lederne beskrivelser i tabellform, både når det gjelder spørsmål og utsagn. Av praktiske hensyn er tabell 1 og tabell 8 presentert i selve oppgaven, øvrige ligger vedlagt, med korte kommentarer i etterkant.

Overordnede faktorer som stimulerer til innovasjon i Momek

Spørsmål 1. Hvilke faktorer (ytre - indre drivere) stimulerer til innovasjon i deres organisasjon?			
INDRE DRIVERE		YTRE DRIVERE	
Individet selv – personlige egenskaper	Forutsetninger - arbeidsbetingelser	Kunder og/eller samarbeidsparter	Rammebetingelser
Iboende nysgjerrighet	Bli tatt på alvor – sett og hørt	Kunden har et behov eller en utfordring	Lovverk, nye bestemmelser og krav
Fokus på å finne løsninger	Trygghet i arbeidsmiljøet (støtte fra øvrige i organisasjonen, bli heiet på når en tørr å stikke hodet frem)	Samarbeidsparter har et behov eller en utfordring	Leverandører må etterleve nye krav som påvirker deres leveranse til Momek Group
Medarbeiderne ønsker å bli gode i jobben sin – være spesialister	Få tilstrekkelig tid og rom til å jobbe med innovasjon	Momek Group inngår samarbeid med andre virksomheter med annen type drift, teknologi etc., for å samskape nye løsninger/innovasjon	Bærekraftmål og miljøhensyn som fører til at Momek Group må finne nye løsninger, metoder, med videre.
Den enkelt får en ide eller ser en ny mulighet	Det må settes av økonomiske ressurser		
Medarbeidere med ønske om å ta i bruk ny teknologi, og nye løsninger	Få tilførsel av nødvendig kompetanse		
Unge medarbeidere med nye behov og ny kunnskap – ser nye muligheter	Frihet til å finne løsninger		
Fokus på å forbedre kunden	Kultur (som innbefatter alle faktorer overfor)		

Ovenfor utforskes det hvilke faktorer (ytre - indre drivere) lederne mener stimulerer til innovasjon i deres organisasjon. I lys av Abelsen et al. (2013) vurderes det at det gjennom empirien kan identifiseres tre hovedkategorier av drivere – eksterne, interne og personlige faktorer. Det er foretatt et metodisk valg ved å dele disse kategoriene videre på bakgrunn av at det i problemstillingen etterspørres spesifikt om både faktorer og forutsetninger, men i sum kan en si at Momeks drivere for innovasjon og innovasjonsprosesser, tilhører overnevnte 3

hovedkategorier. Dette støttes for øvrig opp gjennom resultater når det gjelder spørsmål som omhandler *hvor* lederne mener innovasjonsprosesser i organisasjonen oppstår. Der fremgår det at lederne mener innovasjonsprosesser starter på tre nivå – gjennom medarbeiderne, lederne, kunder og samarbeidsparter.

Analyse av indre og ytre drivere for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek

Selv om analysen har bidratt til å identifisere de tre hovedkategoriene, er det en utfordring å avdekke sammenhengen og samspillet mellom disse som fører til innovasjon jf. Abelsen et al. (2013). I et forsøk på å komme nærmere dette, er det foretatt inndelinger som kanskje kan gi ytterligere avklaringer spesifikt gjeldene Momek. Ytre drivere er delt inn i henholdsvis kunder/samarbeidsparter og rammebetingelser, som lovverk, leverandørkrav, bærekrafts mål og miljø. Inndelingen her er lik tilnærmingen til Abelsen et al. (2013) Indre drivere deles i to kategorier, de som kan sies å være tilhørende det enkelte individ og de som kan sies å være tilhørende virksomheten. Sistnevnte omhandler faktorer tilhørende ledelse, eller lederskap, i tabellen kalt «Forutsetninger – arbeidsbetingelser». Formålet er ikke å bare ta for seg de ulike elementer og dimensjonene, men å belyse eventuelle dynamiske sammenhenger jf. Gioia og Chittipeddi (1991).

På bakgrunn av analysen vurderes det at det innovasjonsprosesser og innovasjon i Momek oppstår som følge av (i tilfeldig rekkefølge):

1. Kundene har noen behov eller problem – fokus på å finne løsninger for eller i samarbeid med dem. Det ender gjerne opp med noe helt nytt – enten det er et produkt, tjeneste eller liknende, og det har slik lederne vurderer det oppstått innovasjon. For Momeks del kan dette føre til utvikling av nye tjenester og produkter, nye områder som de kan levere på, samt oppnåelse av nye, eller andre markeder.
2. Medarbeidere på alle nivå (inklusive lederne) kommer med idéer, tanker, ønsker eller har en utfordring eller et problem. Dette fanges opp - her er lederne klare på at det er viktig at den enkelte blir sett og hørt, og at saken bringes videre og diskutert av flere parter. Ikke alt må opp på høyeste ledernivå for å bli tatt tak i, eller jobbe videre med
3. Ved behov for utskifting eller oppgradering av nytt utstyr internt, for eksempel i produksjonene, så erstatter de det med noe som er bedre. Da oppstår det gjerne noen mulighetsrom som følge av det. Ifølge lederne er det gjerne de unge operatørene som har en annen/ny kompetanse, eller ønsker å benytte nyere teknologi. Dette påvirker

igjen drift og produksjon i en nyere retning. Det fører ikke til innovasjon i hver ny case, men det kan også der oppstå muligheter for det.

Som følge av dette kan det oppstå:

1. nye løsninger
2. ny(e) produksjoner
3. nye tjenester
4. nye forretningsområder
5. ny(e) organisering

Eksterne forhold, som samarbeidspartnere eller kunder, ser videre ut til å medvirke til å drive frem innovasjonsprosesser, men på en annen måte enn at de i utgangspunktet har et problem, eller en utfordring. Gjennom at partene har ulike virksomhetsområder (leverer forskjellige tjenester), men allerede har etablerte relasjoner eller samarbeidsprosjekt, oppstår det muligheter for nye prosjekt som krever nye løsninger, eventuelt omvendt, at en ser mulighet for nye kombinasjoner eller løsninger som kan tilbys ut i markedet. På denne måten bidrar samarbeidsparter og kunder med idéer og innspill/forslag/samarbeidsprosjekter som også er en faktor som bidrar til innovasjon i Momek. Overnevnte vurderer å samsvare med Tidd og Bessant (2021) som gir uttrykk for at innovasjoner oppstår og utvikler seg på bakgrunn av mange ulike aspekt, som blant annet kunde eller brukerbehov, etterspørsel med mer. For at innovasjonsprosesser og innovasjon skal bli realisert, er det noen forutsetninger som må ligge til grunn. Her er vurderes det være naturlig å ta utgangspunkt i forutsetninger på ledelse – og organisasjonsnivå, for deretter å se på individnivå (medarbeiderne).

Følgende faktorer vurderes omhandle ledelses– og organisasjonssiden, i tilfeldig rekkefølge:

- Ressurser – tid, økonomi og menneskelige ressurser
- Ta imot innspill og utforsker idéer fra medarbeiderne
- Gi medarbeiderne frihet til å finne løsninger
- Gi medarbeiderne, eller skaffe, nødvendig kompetanse
- Legge til rette for trygghet for medarbeiderne, og heie på de som tør stikke hodene frem
- Ha «riktig» kultur – «Momek – kultur», som innbefatter teamarbeid og felles ansvar

Faktorer som inngår i, eller tilhører begrepet kultur vil utdypes og drøftes ytterligere på et senere tidspunkt i studien.

Faktorer knyttet opp mot det enkelt individs egenskaper (medarbeiderne) som lederne legger til grunn for innovasjon, i tilfeldig rekkefølge:

- En iboende nysgjerrighet i mennesket, medarbeiderne er søkende
- De (medarbeiderne) har ønske om å forbedre kunden
- Medarbeiderne har fokus på å finne nye løsninger
- Medarbeiderne får idéer og ser muligheter
- Unge medarbeidere (eller nye) med ny kunnskap, ønsker og behov ift. teknologi og digitalisering
- Medarbeiderne ønsker å være dyktige, å være spesialister

Gjennom ledernes beskrivelse av faktorer både på ledelses -, organisasjons- og individnivå, anses samtlige av McLeans (2005) fem forhold som fremmer kreativitet og innovasjon, for å være identifisert. Overnevnte omfatter *organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper* (jf. Tabell spørsmål 4), *frihet og selvstendighet*, og *ressurser*. Fra et forskerperspektiv anses det videre at det sjette forhold, *kontroll*, som ifølge McLean (2005) kan virke hemmende, også er identifisert, da uttrykt som å gi medarbeiderne rom til å finne løsninger.

Fra et forskerperspektiv vurderes det videre at ledernes svar og betraktninger samlet sett er i tråd med Smith mfl. 2008; De Jong og Kemp, 2003 sine fire kilder til positiv utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon - MDI (ref. Aasen og Amundsen, 2020);

- støttende ledelse
- autonomi
- samarbeid
- organisatoriske normer for eksplorering – eller det interne klima for innovasjon

Disse betraktes som essensielle forutsetninger for å oppnå innovasjonskraft. I studien er det ingen av lederne som spesifikt har benyttet begrepet medarbeiderdrevet innovasjon, men samtlige gir uttrykk for at innovasjon og innovasjonsprosesser ofte starter blant medarbeiderne. I det følgende gis det en kort oppsummering av relevant empiri tilknyttet spørsmål 1 til 7 i intervjuguiden.

Hvor mener lederne at innovasjonsprosessene i Momek starter?

Her er lederne konsistente i sine svar. Samtlige mener at innovasjonsprosesser starter blant medarbeiderne, men samtidig ikke bare der. Seks av syv gir uttrykk for at

innovasjonsprosesser også starter blant lederne, og ikke minst som følge av at Kunden har et behov eller en utfordring. I tillegg til dette er det flere av lederne som trekker inn at innovasjon oppstår i samarbeid med andre parter eller virksomheter, gjennom fellesprosjekter. Som Leder B uttrykker det: «Så det her med hvor innovasjonsprosesser starter, jeg tror de starter overalt». En annen leder oppsummerer på mange måter hvordan de øvrige lederne beskriver hvordan innovasjonsprosesser i Momek vurderes å oppstå: «Så på en eller annen måte kommer jo alle idéene fra individene, så håndterer organisasjonen det videre og løfter idéen, og heier på den» (Leder D). I rollen som forsker blir tolkningen at innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek oppstår som følge av kollektive prestasjoner jf. Aasen og Amundsen (2020).

Hvilke faktorer vurderer lederne å være viktigst i arbeidet for å lykkes med innovasjon, når det gjelder egen avdeling (eller egen rolle)?

Her oppgir lederne mange av de samme faktorene (driverne) som i spørsmål 1, bare med en litt annen vinkling. Her er det forhold som de selv spesifikt må legge til rette for, ta aktivt ansvar for. I tilfeldig rekkefølge er disse å sette av tid og rom i betydningen arbeidsdagen, sørge for ressurser (menneskelige/økonomisk/tid), prioritere å utforske idéer/innspill i betydningen av å ta de ansatte på alvor, tilførsel av kunnskap og kompetanse, involvering av de ansatte (eierskap) og åpenhet (transparens). I stor grad vurderes dette å være faktorer som betraktes som forutsetninger for å oppnå innovasjon. Flere trekker også inn viktigheten av at kunden er med i innovasjonsprosessen og har et eierforhold til dette. Selv om det er valg å kategorisere Kunden som tilhørende en ytre faktor, opptrer den her som en indre driver gjennom utviklings- og samarbeidsprosjekter. Sist, men ikke minst fremhever flere at det å løfte større innovasjonsprosjekter ut av avdelingene og over i Momek Invest vil være en viktig faktor for å lykkes med innovasjon. Ifølge lederne vil det gi større moment i innovasjonsprosessen.

Hvordan den enkelte leder arbeider for å få til innovasjon?

Når det gjelder hvordan den enkelte leder arbeider for å skape eller bidra til innovasjon, er det mer variasjon og spredning i svarene. Dette må sees i sammenheng med at lederne har ulike roller og arbeidsområder i organisasjonen. Flere trekker inn samme faktorer som tid og rom, ressurser, økonomi, involvering, men da som betingelser eller forutsetninger som de som ledere må sørge for er til stede. I tillegg kommer det avdelingsspesifikke inn, for eksempel å organisere de ansatte i team, skaffe finansiering til prosjektutvikling/innovasjon, samarbeide

med kunder eller partnere og sørge for forankring hos ledelsen. Leder C oppsummerer at hans bidrag til innovasjon i Momek er å jakte på de rette, kompetente menneskene, med de rette holdningene. Fra et forskerperspektiv tolkes dette i betydningen av at begrepet holdning kan knyttes opp mot kultur, og da mer spesifikt, i retning av en ønsket kultur. På bakgrunn av at samtlige ledere trekker inn at (Momek-) kultur anses som en viktig faktor for innovasjon i Momek, selv om det er på ulike steder i datainnsamlingen, er det interessant å se nærmere på denne faktoren i studiens drøfting. I denne sammenheng er kanskje rekrutteringsprosessen på ledernivå en faktor som bør belyses? Slik leder C beskriver det, ser ut som han i stor grad har knyttet til seg folk han (og øvrig ledergruppe) har en eller annen form for relasjon med over tid, både gjennom privat og jobbrelatert aktivitet. Selv sier han at det er prosesser som kan ta 2 til 4 år, fordi han vil være sikker på at det blir riktig både for Momek og personen(e) det gjelder. På bakgrunn av intervju med lederne fremkommer det at lederne ser ut til å inneha mange sammenfallende betraktninger, meninger og uttrykk, og et grunnleggende positivt syn når det gjelder samarbeid og relasjoner. Samtlige løfter frem betydningen av medarbeiderne. Fra et forskerperspektiv blir tolkningen at dette kan knyttes opp mot begreper som holdninger, verdier, relasjon og relasjonsbygging, og sikkert flere begrep. I organisasjonssammenheng kan det også sortere under begrep som kultur og klima jf. Tidd og Bessant (2021) og McLean (2005). Ikke minst er det aktuelt å drøfte sett opp mot elementer som inngår i arbeidet med å lede eller stimulere til innovasjonsenergi – holdninger, adferd og struktur jf. Tidd og Bessant (2021).

Hvordan stimulerer lederne til implementering av innovasjon i øvrige deler av organisasjonen?

Her oppgir lederne at de stimulerer til implementering av innovasjon i øvrige deler ved å ta imot andres innspill og idéer i bred forstand - det vil si både fra medarbeidere, kunder, samarbeidsparter, øvrige ledere og eiere. De tilrettelegger slik at innspillene eller idéen blir presentert og delt i øvrige deler av organisasjonen. Også her fremstår det som at rekkevidden er spredt, fra medarbeidernivå og opp til eiernivå. Flere nevner at det er viktig å ikke komplisere, men forenkle budskapet og ta «ting ned». Akkurat dette med forenkling formidles i flere svar på ulike spørsmål. Andre momenter lederne trekker inn, er å ikke presentere idéene «som ferdig tygd», samt å involvere berørte parter tidlig i prosessene. Å sikre kommunikasjon er også nevnt. Leder A gir uttrykk for viktigheten av å forankre beslutninger hos eiere, partnere og andre interessenter. To av lederne sier de mener det at lederne formidler sine meninger og gir tilbakemelding, både i positiv og negativ forstand, er nødvendig. Dette

kan kanskje sees i sammenheng med det å «få frem alle tenkelige alternativer før beslutning» - noe som kan gi lederne tryggere grunnlag for beslutninger. Flere av lederne beskriver at de gir positiv oppmerksomhet, de heier på de som tørr å komme med innspill eller idéer, og på den måten bidrar til en positiv kultur.

Flere av lederne fremhever her ledernes mulighet/anledning til å legge til rette for teamarbeid. En mulig tolkning eller slutning her, er at teamarbeid er noe flere ledere anser å være av verdi i forbindelse med innovasjon. Sett i lys av den norske modellen og arbeidsmiljøloven ser en ut til å kunne identifisere flere viktige elementer som lederne viser til. Litt omskrevet tolkes det i retning av at lederne her gir uttrykk for at de legger til rette for medvirkning, involvering, informasjon og kommunikasjon når det gjelder medarbeiderne og deres arbeid, samt gir medarbeiderne mulighet til å bli «sett og hørt». I tillegg til at mye stemmer overens med McLeans (2005) forhold som fremmer og hemmer kreativitet og innovasjon, vurderes det at overnevnte er relevant sett i sammenheng med Tidd og Bessants begrep innovasjonsenergi (2021). Innovasjonsenergi består av tre sammenfallende krefter; individuelle holdninger, gruppens adferdsdynamikk, og støtten organisasjonen tilbyr (Tidd og Bessant, 2021).

Hvilke forhold eller faktorer (barrierer) som kan hemme innovasjonsprosesser i den enkelte leders avdeling, eventuelt i Momek generelt?

Lederne løfter inn både interne og eksterne faktorer som kan anses som barrierer. Noen faktorer anses være eksterne faktorer en ikke kan ha full kontroll over, som at markedet endrer seg i forhold til etterspørsel og behov, Dette anses videre være forhold som gjelder for de fleste virksomheter, eller organisasjoner, i privat sektor. Enkelte rekker inn mulighet for lav konjunktur og følger av det, dette er faktorer som «innovasjonsprosesser kan lide under» (leder D). Når det gjelder interne faktorer gir lederne uttrykk for at manglende ressurser (tid, penger, kompetanse), manglende støtte fra lederne og manglende ivaretagelse av de mindre innovasjonene, kan hemme innovasjon. Dette stemmer overens med faktorer lederne har oppgitt må være til stede for å lykkes med innovasjon. Kultur trekkes inn av samtlige, på ulike måter. Flere ledere beskriver at Momek (i betydningen organisasjonen) har kultur for å få frem idéer, ta imot innspill, og å ha stor takhøyde for meningsutvekslinger. Videre gir flere ledere uttrykk for at å ha en for hierarkisk kultur, kan være en barriere. Oppsummert synes det å være mange sammenfallende faktorer som hemmer eller fremmer innovasjon, gitt at en har de, eller ikke. Ser en dette i sammenheng med Aasen og Amundsen (2020) og de fire kilder til positiv utvikling av MDI (Smith mfl. 2008; De Jong og Kemp, 2003), samt McLean (2005)

og forhold som fremmer eller hemmer kreativitet og innovasjon, vil mangler på overnevnte faktorer kunne hemme innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek.

Hvordan kan den enkelte leder og organisasjonen som helhet måle «grad av innovasjon» i sitt arbeid, eller i bedriften som helhet?

Lederne i studien oppgir at måling av innovasjon i sitt arbeid, eller i organisasjonen som helhet, kan foregå på ulike måter. I utgangspunktet er det ikke satt opp konkrete KPI'er, eller målepunkter for organisasjonens innovasjonsaktivitet eller resultat. Det betyr likevel ikke at innovasjonsaktivitetene mangler styring, støtte eller oppfølging. Ifølge Leder B utarbeides det såkalt «one-pager» for det enkelte utviklingsprosjekt, en forenklet plan over prosjektet samlet på nettopp én side. Leder C beskriver at før en gir «Go» for større prosjekt, gjennomføres det gjerne en omfattende «eliminajonsøvelse» for å avdekke eventuell risiko og fallgruver. Det vurderes således at ledelsen ved Momek som organisasjon har mer fokus på å støtte opp om innovasjonsaktivitetene, enn å kontrollere dem, jf. Tidd og Bessant (2021). Informantene gir eksempler på hvordan en kan måle grad av innovasjon - som ved å registrere antall nye prosjekt og produkt, tid og kapasitet benyttet til utvikling og innovasjon, antall nye kunder og hvor mye de får solgt. Lavere sykefravær oppgis også å kunne være et mål, der innovasjon i arbeidsprosesser reduserer helsemessig krevende oppgaver. En av lederne foreslår å måle grad av involvering i innovasjonsprosjekt i Momek. Å få på plass en medarbeiderundersøkelse som er rettet mot innovasjon kan være en god idé for å måle, og synliggjøre, om det er samsvar mellom ledernes oppfatninger om at medarbeiderne er involvert i innovasjonsprosesser, og medarbeidernes opplevelse.

Uansett, fra et forskerperspektiv kan ledernes svar tolkes i retning av at det er lite fokus på måling og kontroll når det gjelder input (ressurser i form av tid/økonomi/kapasitet) og effekt av innovasjonsaktivitetene. Dette kan tolkes i både positiv og negativ retning. På bakgrunn av flere av ledernes beskrivelser og eksemplifiseringer, tipper vektsskålen over på den positive siden for undertegnede. Som McLean (2005) fremhever, kan for mye kontroll hemme kreativitet og innovasjon. Flere av lederne gir uttrykk for at de nok mislykkes mer enn de lykkes. De beskriver videre å være bevisste på at dette ikke skal utvikle seg til barrierer for innovasjon, og derfor ikke løfter det frem på en negativ måte. En tolkning her er derfor at det ikke «jaktet etter syndebukker» jf. Abelsen et al. (2013, s 84).

Overordnede drivere og barrierer for innovasjon.

Tabell 8 Uttrekk og sammenstilling			
Innovasjonsfaktorer – forhold som bidrar til innovasjon		Barrierer og forhold som kan hemme innovasjon	
Individnivå (medarbeidere)	Organisasjonsnivå Ledere, øvrige forhold ved driften	Individnivå	Organisasjonsnivå Ledere, øvrige forhold ved driften
Få bidra med sine idéer og innspill (trygghet) -	La medarbeiderne få komme frem med sine idéer og innspill. «Flat struktur»	Manglende trygghet til å komme med idéer og innspill.	Manglende vilje eller «kultur» til å la medarbeiderne komme med idéer og innspill, eller lytte til dem.
Få nødvendige ressurser når det gjelder tid, kompetanse og økonomi til innovasjon.	Gi eller legge til rette for nødvendige ressurser når det gjelder tid, kompetanse og økonomi til innovasjon.	Mangel på nødvendige ressurser når det gjelder tid, kompetanse og økonomi til innovasjon – arbeidspress.	Manglende vilje eller økonomi når det gjelder å stille nødvendige ressurser til disposisjon for innovasjonskraft.
Ser muligheter gjennom praktisk arbeid og/eller egen interesse til å forbedre og utvikle både Momek og Kunder.	Legger til rette for at medarbeiderne får benytte sine praktiske ferdigheter og kompetanse i kreative prosesser som skaper utvikling og innovasjon både for Momek og Kunder.	Manglende støtte i organisasjon, blir stående alene om ansvaret for oppgaven.	Manglende evne til å bygge team rundt innovasjonsprosjekt, skape støtte i organisasjonen.
Opplive eierskap og involvering.	Involvere medarbeiderne, ikke presentere idéene «ferdig tygd». - Åpenhet - Forankring	Manglende støtte fra ledergruppe og medarbeidere (org).	Manglende støtte og tillit fra eier(e). Manglende forankring. Manglende transparente prosesser.
Har en iboende nysgjerrighet og lyst til å være spesialister i arbeidet.	Må være pådrivere.	Komfortsonen – en har det godt som det er.	Manglende ivaretagelse av de mindre idéene, de som ikke løftes over i Momek Invest.
	Få frem alle alternativer før en tar beslutninger – trygghet. Gjøre prioriteringer.		Manglende beslutningsgrunnlag er en risiko – manglende trygghet for organisasjonen.

Oppsummering analyse

I tabell 8 er setninger og uttrykk i noen grad omformulert fra opprinnelig tekst. På bakgrunn av tolkninger er det søkt å gruppere faktorer som «drivere» og «barrierer» i fra de ulike tabellene, og så se de opp mot hverandre. Formålet er å få frem essensen av det lederne som har deltatt i denne studien løfter frem som drivere og barrierer for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek. Som det fremgår av tabellen dominerer sosiale aspekt og dimensjoner, både når det gjelder «drivere» og «barrierer» for innovasjon og innovasjonsprosesser. Andre forhold som manglende kapital, endringer i markedet eller lavkonjunktur, generelle forhold som en vanskelig kan kontrollere, er nevnt. I noen grad tematiseres også disse elementene som *drivere* for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek, for ifølge lederne må organisasjonen hele tiden stå i og gjennomføre kontinuerlige endringer. HMS, kvalitet og det å være en foretrukket leverandør er det flere som trekker inn, så markedsfokus og markedsstrategi er identifisert i arbeidet med innovasjon i Momek. Ny teknologi og muligheter gjennom nye måter å produsere på, er videre identifisert som drivere for innovasjon og innovasjonsmuligheter i Momek. Likevel vurderes det at lederne gjennomgående har viet mest oppmerksomhet ved de menneskelige aspekt og sosiale dimensjoner vedrørende innovasjon – både når det gjelder drivere og barrierer. Fra et forskerperspektiv tolkes det i retning av at dette henger sammen med det lederne omtaler som «Momeks kultur og Momeks DNA». Det er derfor naturlig å løfte inn relevant teori som omhandler dette når problemstillingen skal drøftes. Ledernes betraktninger sammenfaller på mange områder, samtidig som det er en bredde i empirien som følge av at organisasjonen er stor, tjenestene og leveransene er differensierte. I den forbindelse kan en trekke inn nettverket organisasjonen samarbeider med, det innehar også et mangfold av kompetanse, tjenester og leveranser. I og med at alle deler i sum ser ut til å bidra til innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek, er en tolkning av fenomenet at innovasjon oppstår gjennom kollektive prestasjoner.

Hoveddrøfting

Dynamiske innovasjonsprosesser

Problemstillingen «*Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?*» består av flere ledd og delspørsmål som er utfordrende å strukturere i avgrensede og konkrete bokser, eller dele opp som trinn i en lineær prosess. På bakgrunn av empiri tolkes innovasjonsprosesser i Momek å være dynamiske, der en kombinasjon av tilfeldige og strukturerte hendelser, handlinger og samhandling, innad i og utenfor organisasjonen, leder til utvikling og

innovasjon. Ordet organisme oppleves på mange måter treffende for Momeks innovasjonsaktiviteter, for i organismer skjer et organisert samarbeid mellom enkeltdeler (snl.no). I denne sammenheng er nok organisk den riktige betegnelsen (Burns og Stalker 1961). Så hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek? Ifølge leder B sitter ikke ledelsen og tenker på hva de skal «innovere» fremover;

«Det starter med et problem, noe som skal løses eller en kunde som har et behov. Vi sitter ikke og finner opp noe. En har en konkret utfordring som skal løses. Nei, det starter med noe som skal løses».

Mye av det empiriske underlaget støtter opp om denne uttalelsen. Knytter en det sammen med utsagn fra leder A blir det ytterligere styrket;

«Momek har ikke hatt sitt eget strategiske fokus på å bygge eller skape egne produkter, men heller løst problemet for andre. De virkelig store gevinster kan en få eller oppnå ved å finne løsninger for kunder».

Fra dette punktet igjen ser det ut for at det er åpent for ganske mange faktorer som kan spilles inn fra både medarbeidere, ledere og samarbeidsparter som bidrar til innovasjon i Momek.

Betingelser (forutsetninger) for innovasjon

Sett opp mot rammeverk for suksessfaktorer eller betingelser for innovasjon (Abelsen et al. 2013), er det flere faktorer som er gjenkjennbare gjennom empirien, og funn som kommer frem i analysen. Lederne gir uttrykk for at rammebetingelser som følge av endringer i lovverk, leverandørkrav, eller krav som følge av hensyn til bærekraft og miljø, kan anses som drivere når det gjelder innovasjon og innovasjonsaktivitet i Momek. En av lederne som arbeider med utenlandsk personell, tar i den forbindelse opp at det er mange faktorer som Momek ikke kontrollerer, men bare må forholde seg til og tilpasse organisasjonen (driften) til.

Når det gjelder faktorer som faller inn under personlig faktorer i rammeverket, som «karriere, status og lønn», «pasjon og utholdenhet» og «idealisme» er disse begrepene fraværende gjennom ledernes beskrivelser. Det betyr selvsagt ikke at de ikke eksisterer, eller ikke kan virke inn på innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek, men de er ikke eksplisitt uttrykt av lederne som har bidratt i denne studien. Ifølge Abelsen et al. (2013) må en ha en kultur som stimulerer til pasjon for å få ny kunnskap. En leder beskriver at medarbeiderne ønsker å være

dyktige, å være spesialister, og det kan kanskje betraktes opp mot karriere eller pasjon. I denne studien er ikke utsagnet tolket eller tillagt betydning i retning av medarbeidere som ønsker å gjøre karriere på egne vegne, er en driver for innovasjon. Samtidig trekker flere ledere inn dette med å heie på dem «som tørr å stikke hodene frem», og dette kan oppleves positivt og som en belønning for de/den det gjelder. Av øvrige belønningsmuligheter internt i Momek, nevner lederne muligheter for å få jobbe med innovasjon, muligheter for å bli medeiere, og det å bli sett og hørt av øvrig organisasjon – å bli heiet på, som lederne uttrykker det. Dette kan være viktig i innovasjonsøyemed, for ifølge Abelsen et al. (2013) er incentivordninger som bidrar til å øke medarbeidernes indre motivasjon mangfoldige.

Demand – pull og technology – push.

Innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek oppstår blant annet som følge av kunder som har spesifikke behov, eller gjennom samarbeid med kunden, såkalt «demand – pull» (Abelsen et al. 2013). Det vurderes også være innovasjon som følge av «technology – push», der Momek er i forkant med løsninger i forkant av behov og etterspørsel fra kunder (Abelsen et al. 2013). Sistnevnte oppstår som følge av flere forhold. Det ene er at medarbeiderne, ønsker å ta i bruk nye løsninger når det gjelder teknologi, digitalisering og liknende. Her trekker flere ledere spesielt de yngre medarbeiderne frem. Det andre er at innovasjon oppstår som følge av at medarbeiderne ønsker å forbedre kunden. Dermed oppstår og utvikles det nye løsninger gjennom det praktiske arbeidet, som kan resultere i løsninger og muligheter for nye markeder. I flere tilfeller oppstår det påfølgende «cross – over – effekter» (Abelsen et al. 2013) og det vurderes således være identifisert dynamiske sammenhenger jf. Gioia og Chittipeddi (1991). Fra et forskerperspektiv vurderes dette også å kunne betraktes som eksempler på MDI.

Knowledge push og need pull.

Ifølge Tidd og Bessant kommer innovasjon fra mange ulike kilder som samspiller, men hovedsaklig består de av to typer – «knowledge push» og «need pull» (2021, s 245). Teknisk sett starter dette med arbeidere, enten i egen eller ekstern virksomhet, som ser muligheter for å kombinere det en har innen egen drift i konsernet, sammen med andre virksomheter og deres drift. På den måten skapes nye tjenester, produkter eller forretningsområder. Gjennom forskerprosessen og analysen vurderes det at det er identifisert flere former for innovasjon i Momek, som MDI og åpen innovasjon. Innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår videre i samspill mellom interne og ekstern medlemmer av Momek, gjennom nettverk og sosial kapital, såkalt utvidet nettverk.

Konkurransen, nettverk, strategiske allianser og region.

Et moment flere av lederne viser til, er at Momek som organisasjon har en aktiv politikk og strategi som inkluderer innovasjon for å finne stadig bedre løsninger for kunder, og der er ledergruppa sentral. Det å forbedre kunden, eller løsningene, legges det til rette for gjennom hele organisasjonen, og kanskje spesielt gjennom opprettelse av Momek Invest. Momek operer i lokale, nasjonale og globale markeder, og befinner seg lokalisert med geografisk nærhet til andre aktører som de både samarbeider med, og konkurrerer mot. Dette kan være med å bidra positivt med tanke på at Momek både må matche sine konkurrenter (jf. ledernes utsagn om de må være foretrukket som leverandør) og samarbeide med et høyt antall aktører (nettverk) som kan bidra til verdifull input i forhold til utvikling og nye løsninger, gjennom interaksjon. Lederne trekker inn eksempler på allianser de har inngått, og gir uttrykk for at innovasjon oppstår i samspill, og i partnerskap, med andre aktører. Et av de største og mest kapitalkrevende er robotikksatsingene, og ifølge leder A har de mange ulike partnere. Han beskriver at prosjektene finansieres gjennom en kombinasjon av egne midler, kundens midler, midler fra Innovasjon Norge og andre virkemiddelaktører. Som han sier innebærer slike satsinger høy økonomisk risiko, men gjennom samarbeid og partnerskap tas slike barrierer ned. På bakgrunn av slike eksempler ser det ut for at Momek mestrer å utvikle tillit mellom seg og andre aktører, som bidrar til å ta ned usikkerhet og risiko knyttet til innovasjon jf. Lundvall (1993). Dette er også i tråd med Gassmann (2006) som beskriver at teknologiintensiteten i mange industrier er så kapitalkrevende, at kunnskapsdeling og kunnskapsgenerering gjennom felles innovasjonsprosjekter er nødvendig for å øke innovasjonstakten (Abelsen et al. 2013).

Drivkraft for innovasjon – internt eller eksternt?

Ifølge Abelsen et al. (2013) hersker det usikkerhet om drivkraften bak innovasjon kommer fra «miljøer rundt organisasjonen», eller fra organisasjonen og/eller kundene. Gjennom studien er det ikke kommet frem noe entydig svar på dette. Mens flere av lederne sier at «innovasjon oppstår overalt» i organisasjonen, beskriver en annen Momek som «mulighetsdrevet». En tredje oppsummerer på mange måter at innovasjon oppstår gjennom indre og ytre drivere som samspiller på denne måten;

«Indre drivere er jo å få mer stabilitet, vi ønsker jo å få være foretrukket og det er jo ingenting som er bedre enn at folk har det godt på arbeidsplassen, veit de har noe å gå til, både kunder og ansatte» (Leder G).

Fra et forskerperspektiv kan det oppsummert betraktes som at innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek oppstår der det er mulighet for det, på bakgrunn av personlig, interne og eksterne forhold.

Medarbeiderne som kilde til innovasjon - MDI

Gjennomgående trekker samtlige ledere inn betydningen av medarbeiderne og flere omtaler dem som virksomhetens viktigste ressurs. Videre presiseres nødvendigheten av at medarbeiderne må involveres i prosesser som berører deres arbeid, og faktisk også øvrige arbeid (beslutninger) i hele konsernet. Som leder D uttrykker det; «*De ansatte er mer enn hender – de har et hode også*». Gjennom empiri og analysen fremgår det at lederne anser at mange fornyinger og endringer initieres av medarbeiderne. I så måte er medarbeiderne aktive i endrings- og innovasjonsprosesser. Samtidig løftes det frem av flere at medarbeiderne må få nok tid til å absorbere endringer, gjerne bruke noe tid i forkant til å ha reelle diskusjoner for å få frem flere perspektiv. Flere av lederne fremhever betydningen av å ikke komme med «ferdigtygde» forslag, det må være rom og takhøyde for diskusjoner før beslutningene tas. «Budskapet» form, hvordan ting legges frem eller fremstilles, er også vesentlig. Flere av lederne gir også uttrykk for at de anser det essensielt å fremlegge saker for medarbeiderne på en enkel og forståelig måte. En må forenkle budskapet, ikke gjøre ting komplisert.

Flere benytter ord og begreper som at Momek skal være «*den foretrukne leverandøren og samarbeidspart*». Dette kan tolkes i retning av at dette viser til en strategi virksomheten har i forhold til kunder og marked. Nord – Norge som marked nevnes av flere. Dette kan knyttes til teori som har fokus på marked. En del av informantene knytter sammen ordene bærekraft og økonomi i den betydning at de skal ha en økonomisk bærekraftig drift. Her er det flere teorier som er relevante, blant annet Schumpeter (1934). Flere trekker også frem at for å være den foretrukne leverandør og samarbeidspart, samt å være konkurransedyktig, er det nødvendig med kontinuerlig forbedring og innovasjon. Her kan Kotter og hans teorier vedrørende konkurransestrategi være en inspirasjonskilde for organisasjonen, uten at det er spesifisert. Videre kan dette ses på i sammenheng med betraktninger rundt norske forhold for innovasjon, tematisert innledningsvis. I og med at Norge er et høykostland og Momek opererer både i norske og utenlands sammenheng, kan det være strategisk smart å søke å oppnå konkurransefortrinn ved å være mer innovative enn andre. Fra forskerperspektivet oppleves det ikke som at det er dette som knyttes opp mot *hvordan* selv innovasjonen foregår, og *hva* utvalgets ledere mener er den viktigste faktoren, drivkraften, for å skape og lykkes med

innovasjon. Da viser samtlige til at det viktigste er folkene, i betydningen medarbeiderne. Lederne gir uttrykk for at medarbeiderne har en iboende nysgjerrighet (Leder A) og at innovasjon oppstår overalt i organisasjonen (Leder B, D og F). Det er i de ulike møtepunktene, eller skjæringspunktene i det praktiske arbeidet om en vil kalle det det, at selve innovasjonen oppstår og skapes. Her er alle lederne omforent. I lys av forskerrollen det kan likevel betraktes som om at innovasjon i Momek stor grad oppstår som respons på et reelt behov, eller som Tidd og Bessant uttrykker det «*necessity is the Mother of invention*» (2021, s 218).

Hvordan oppstår innovasjonsprosesser i Momek – Eksempel 1

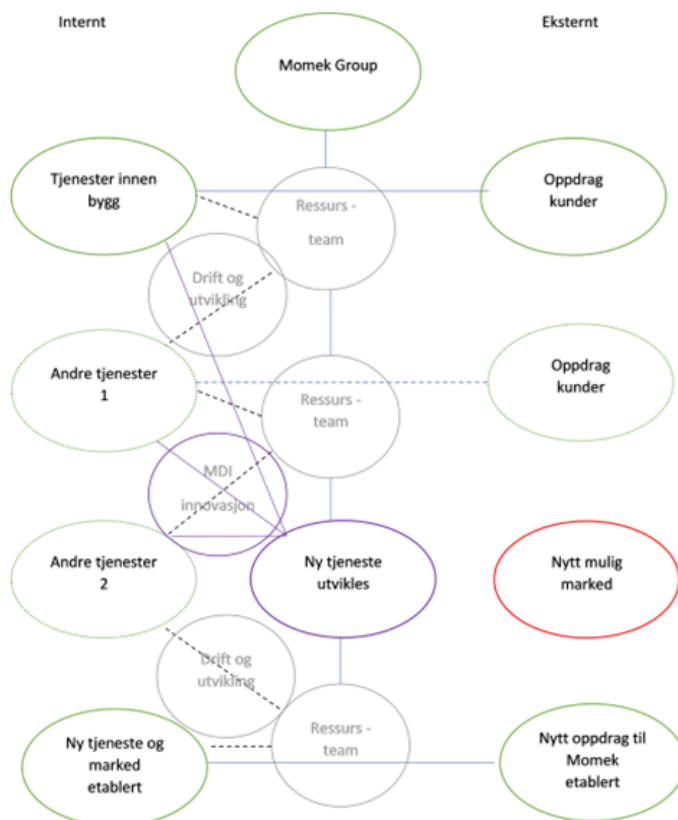
I lys av analysen og empirien, oppstår innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek gjennom en variasjon av prosesser og hendelser som samlet leder til innovasjon jf. Pavitt (2005) og Aasen og Amundsen (2020). Gjennom forskerprosessen er spesifikke aspekt som kjennetegner slike prosesser identifisert (Pavitt, 2005; Aasen og Amundsen, 2020). Når det gjelder aspekt som omhandler *utforskning og utnyttelse av muligheter*, beskriver lederne at det i det daglige arbeidet er slik det foregår, i en eller annen form. Noen av de eksemplifiserer dette ved å vise til tidligere prosjekter, eller spesifikke produkter og tjenester. En tjeneste som leder D beskriver som en ny og innoverende teknikk (på det tidspunkt tjenesten oppsto), er vannmeisling i forbindelse med rehabilitering av betongkaier. Gjennom arbeid og drift innen bygg var teknikken tatt i bruk av Momek. Leder D forteller at de ble oppmerksomme på at denne teknikken også kunne benytte i forbindelse med betongkaier som forvitret.

«Vi så at det var et marked – at det var mulig å gjøre noe med problemene veldig raskt, spesielt inne på denne type jobber, og da hadde vi plutselig et konkurransefortrinn, vi kunne gjøre jobbene billigere» (Leder D).

Idéen oppsto ved at markedet hadde et behov, og medarbeidere i Momek hadde kunnskap og erfaring fra en annen tjenesteleveranse, som de forsto kunne anvendes i en helt ny type tjenesteleveranse. Slik leder D beskriver det, ga det Momek både et konkurransefortrinn og inngang til et nytt marked. Det var ikke noe som kom fra ledergruppa, eller vokste frem på bakgrunn av en innovasjonsstrategi. Det kom som følge av at medarbeiderne så muligheter og overføringsverdi fra én tjenesteleveranse som kunne benyttes og utnyttet i en annen og ny tjeneste, vel og merke ny for Momek. Leder D fortsetter;

«Da måtte vi ut i markedet og finne større miljø. Så måtte vi sette sammen et team som var villig til å reise – så fikk vi det. Så fikk vi laget et opplegg rundt det som gjør at vi har reist rundt land og strand, har nettopp vært i Stavanger. Vi har også vært i Nord – Sverige, og to hundre meter herfra, for Hent».

Dette er forsøkt illustrert i modell «Innovasjonsprosess 1 - Vannmeisling av betongelementer». Modellen kan betraktes som et utsnitt av tid, uten noe gitt start- og stopptidspunkt.



Hvordan oppstår innovasjonsprosesser i Momek – Eksempel 2

Et annet eksempel, som leder B og leder C viser til, har sitt utspring etter et inspirasjonsbesøk ved Mechatronic Innovation Lab (MIL). Ifølge MIL er de Norges største techlab, som gjennom samarbeid mellom privat næringsliv, industri, akademia og det offentlige, tilbyr teknologi, testutstyr og kompetanse for innovasjon, innen mekatronikk og tilhørende fagdisipliner (mil-as.no). Videre kan en lese følgende;

«MIL er et innovasjonssenter med et viktig samfunnsoppdrag - å øke virksomheters konkurransekraft gjennom bruk og forståelse av ny teknologi» (mil-as.no).

Møtet med MIL og innovasjonsmiljøet inspirerte lederne, og førte til økt fokus på innovasjon i Momek. Det ga input til koblinger mellom dagens industriproduksjon, og muligheter nyere teknologi gir, og er et eksempel på hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser har oppstått i Momek, sett fra Leder B sin side. Leder B tar oss gjennom historien slik han beskriver den;

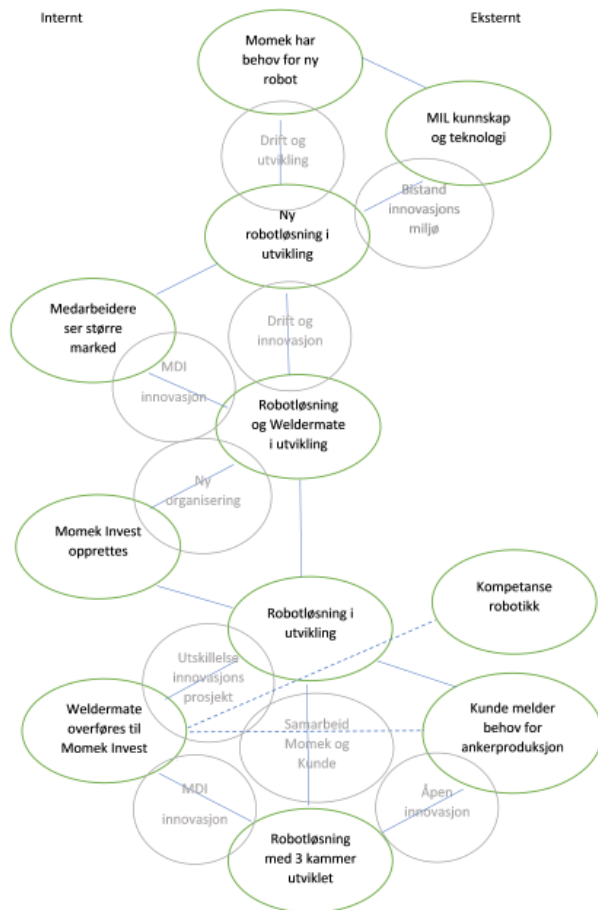
«Det begynte med at vi hadde en gammel sveiserobot som lager elektrodemantler til smelteindustrien som var moden for utskifting, og da dro vi til en labb i Grimstad for å få litt inspirasjon, Mechatronic Innovation Lab. Så kom det en kar derifra og opp til oss å «blynt å spørre og græve». Så kom det jo frem, parallelt med det her, var det ikke bedre å se på en sveiserobot som kan sveise mantlene på plass på toppen, for det er jo der det er skummelt og varmt, og ikke gode arbeidsforhold for han sveisekaren?»

Ifølge Leder B forsto de (Momek) at det var mulighet å utvikle nye, og potensielt revolusjonerende, løsninger. I dette tilfellet var det altså en utenfra organisasjonen som på mange måter satt Momek på idéen om at arbeidet kunne utføres av en robot, en «Weldermate – en sveisekamerat». Ifølge Leder B stoppet det ikke der. Å skifte ut den gamle roboten ble egentlig sekundært, men det måtte de jo også gjøre og dermed påvirket dette det neste som skulle byttes. Som han uttrykker det «... så nei en begynner én plass, så baller ting på seg, eller at en får innspill fra flere». Gjennom leder B sin videre beskrivelse kommer det også frem hvordan ulike faktorer, både interne og eksterne, dukker opp, mer eller mindre tilfeldig, og på en eller annen måte samspiller til innovasjonsaktivitet. På et tidspunkt i prosessen med robotarbeidet, kom det signaler fra en kunde, Løvold AS, som over tid har hatt ankerproduksjon i Kina. Virksomheten hadde et ønske om å produsere anker lokalt, med mindre Co2 – avtrykk, og spørsmålet var om Momek kunne bistå her?

«Så da istedenfor å bare erstatte den roboten som bare kunne gjøre det samme, det var jo litt sårbart også i tilfelle en skulle miste den kontrakten på å lage mantler. Så kom jo blant annet leder A inn på dette med ankerproduksjon, så det endte jo opp med at vi investerte i en sveiserobotlinje med flere kammer som egentlig kan gjøre flere operasjoner, samme roboten lager mantler, lager anker for havbruksnæringa, og et siste kammer som i prinsippet kan sveise hva som helst. Det tenker jeg er innovasjon, istedenfor der en – istedenfor å skifte ut noe gammelt, så erstatter en det med noe nytt».

Og historien fortsetter. Slik jeg i rollen som forsker har tolket leder B, fremstår det som at innovasjonsarbeidet med Weldermate ble initiert av en ytre påvirkning - ekstern driver (men med utgangspunkt i et internt behov), men leder B mener arbeidsprosessene også er blitt påvirket av interne faktorer - indre drivere. Det begrunner han med at medarbeiderne hadde kunnskap om at smelteverkene hadde denne sveisejobben på «toppen av rødlista si». Medarbeiderne vurderte derfor at det var et marked også utenfor Momek, et globalt marked, som Weldermate kunne dekke, gitt at prosjektet lyktes. Arbeidet med å skifte ut den gamle roboten har dermed resultert i flere «*spinn-off*» prosjekter. Oppsummert blir det at med utgangspunkt i eget (Momeks) behov (intern driver), med tilførsel av ny kunnskap om avansert teknologi (ekstern driver), tilgjengeliggjort via det norske innovasjonsmiljø (MIL), kombinert med medarbeidernes kompetanse og praktisk arbeidserfaring (MDI), startet en strukturert utvikling av innovasjonsprosjektet Weldermate. (jf. leder B og leder C).

Det har gått mellom 3 til 4 år siden ledergruppa oppsøkte Mechatronichs Innovation Lab (ledernes egne utsagn). Det ga inspirasjon til å satse mer systematisk på innovasjon. Etter hvert har Momek valgt å organisere større innovasjonsprosjekt i et eget selskap, Momek Invest. Ifølge leder A jobbes det med spesifikke produkter og tjenester, som gitt at arbeidet lykkes, kan transformere flere ulike prosesser i metallindustrien. Overnevnte eksempler på innovasjon, vannmeisling av betong og Weldermate, kan beskrives som to ulike innovasjonsprosesser. Mens førstnevnte ble utviklet og gjennomført mer eller mindre internt, med egen kompetanse, med bruk av kjent teknologi for Momek, men i et nytt marked, er prosjekt Weldermate koblet til eksterne kompetansemiljøer (teknologi/robotikk) både i og utenfor Norge. Utprøving og verifisering pågår fortsatt internt ved Momek. I skrivende stund er Weldermate et av de store utviklings- og innovasjonsprosjektene organisasjonen jobber med, etter hvert gjennom Momek Invest. Innovasjonsprosessen er søkt skissert i en forenklet modell, innovasjonsprosess 2. Weldermate. Også denne modellen må sees som et utsnitt når det gjelder tidsaspekt.



Et aspekt som kan dras inn i begge overnevnte prosjekter, er dette med «cross – over – effekt» jf. Abelsen et al. (2013). Når det gjelder vannmeisling av betongelementer beskriver leder D nettopp dette med at Momek tar i bruk teknologi fra én bransje og over til en annen bransje, og dermed entrer nye markeder med allerede ervervet kompetanse. Når det gjelder oppbygging av ny robotløsning internt i Momeks lokaler (ikke Weldermate), anses det at det har ført til ny og komplementær industrialallianse, gjennom opprettelse av Momek Løvold AS. Potensielt kan dette gi økt innovasjonskraft, nye markedsområder og samt lavere økonomisk risiko (Abelsen et al., 2013). Antatt «Cross – over» effekt er ikke illustrert i modellene. I forhold til aspekt som omhandler *usikkerhet når det gjelder kostnader, funksjonalitet, læring gjennom prøving og feiling*, (Pavitt 2005, ref. i Aasen og Amundsen, 2020) så er de større innovasjonsprosjektene i Momek Invest helt klare eksempler på dette (sådanne). Her gjøres det imidlertid noen risikodempende grep gjennom flere tiltak. Det er søkt om midler fra innovasjonsinstanser (som Innovasjon Norge), og flere av prosjektene har blitt innvilget støtte. I tillegg har Momek Invest inngått partnerskap med kunder i pågående prosjekter, og fått med kunder i utviklingsløpet. Bare for å nevne noen, listen er ikke uttømmende.

Oppsummering av innovasjonsprosesser

På bakgrunn av empirien kan Momek knyttes til organisasjoner som har evne til å respondere på ny teknologi og endringer i omgivelsene, samt påvirke og modulere løsninger underveis i utviklingsløpet jf. Lam (2003). Videre synes det rasjonelt å definere Momek til å være en organisk organisasjon (Burns og Stalker 1961). Det ene er markedene Momek operer i, de må absolutt kunne sies være differensierte når det gjelder behov og leveranse. Dette krever en fleksibel og kreativ respons. Tolkning av empirien gir grunnlag for å hevde at det er det Momek gjør, og lykkes med i den daglige drift og tjenesteproduksjon. Dette begrunnes som følge av flere forhold. Først og fremst er det naturlig å vise til allerede tematiserte eksempler. Deretter er det naturlig å trekke inn Momek Invest og de pågående prosjekter der. Uten å gå detaljert inn i tekniske spesifikasjoner beskriver leder A utviklingsløpene både som banebrytende teknologisk sett, kobling av ny og gammel teknologi, og samtidig krevende både når det gjelder kompetanse og kostnader. Videre gir leder A uttrykk for at Momek tidligere ikke har hatt sitt eget strategiske fokus på å bygge, eller skape egne produkter, men heller løst problemet for andre.

Fra et forskerperspektiv ser det ut til at store deler av Momeks leveranser og produksjon er i tråd med begrepet demand – pull, altså tjenester og leveranser som både oppstår som følge av et spesifikt behov, og gjerne i samarbeid med kunden (Abelsen et al., 2013, s 49). Slik lederne beskriver det har Momek over år produsert og levert produkter og tjenester i henhold til kunders behov, gjennom en organisasjon der alle, både ledere og medarbeidere, bidrar og drar lasset sammen. Men organisasjonen evner også å utvikle tjenester og leveranser i henhold til begrepet Technology – push, noe som samlet sett fører til at Momek som organisasjon har flere føtter å stå på som kan være en fordel i innovasjonssammenheng. Abelsen et al. beskriver at det norske innovasjonssystemet er egalitært, men har en opprørske side ved seg, og et ønske om å være annerledes (2013). Dette sammenfaller med leder F som gir uttrykk for at kulturen til Momek er å tørre å tenke nytt og annerledes. Et annet moment Abelsen et al. (2013) påpeker som vurderes være relevant i denne sammenheng, er at forskning viser at innovasjon kan ha en selvforsterkende effekt (Gassmann 2006). Sett fra utsiden virker det som om innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek som organisasjon, oppstår og blir en drivkraft i seg selv. Gassmann uttrykker det som «*innovation driven by innovation itself*» (Abelsen et al. 2013, s 56 – 57), mens leder B som tidligere nevnt sier det litt enklere «... *så baller det på seg*».

Underbyggende faktorer som bidrar til innovasjonsprosessene:

Organisk organisasjon

Fra et forskerperspektiv vurderes det at empirien støtter opp om at Momek er en organisk organisasjon (Burns og Stalker 1961, referert i Aasen og Amundsen, 2020). Dette kan betraktes som en underbyggende faktor, eller forutsetning, som bidrar til at Momek lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser. Momek har en svært differensiert produksjon og tjenesteleveranse, og mange ulike kunder og samarbeidsparter. Bare det i seg selv krever evne til fleksibilitet og kreativ respons. Videre er det interessant å se på hva Momek velger å investere i. Siden diversiteten i Momeks tjenesteleveranser er så omfattende, er det bare et smalt utvalg som synliggjøres i denne studien. Ifølge Abelsen et al. (2013) blir, eller forblir organisasjoner som investerer i anleggsmidler, maskiner, patenter, kompetanse og personell mer innovative. På bakgrunn av ledernes beskrivelser og utsagn vurderes det at en her kan huke av for samtlige bokser. Lederne fremhever videre viktigheten av kommunikasjon og involvering gjennom hele konsernet, og gjelder for alle forhold – ikke bare innovasjon. Følgende utsagn krediteres Leder B;

«Jo vi har jo bestandig involvert operatørene og de som skal jobbe med det i tidligfaser, at vi ikke kommer med det som noe ferdigtygd som vi trer over hodene på dem. Det gjelder jo på alt, ikke bare innovasjon, men trekker dem inn tidlig, involverer dem, forteller hva vi har tenkt og får dem til å være med i prosessen, få eierskap til det, og lysten og troen på det. Det tror jeg er det viktigste».

Teamarbeid og innovasjonskraft

Når det gjelder flate hierarki, og bruk av arbeidsgrupper eller team (Aasen og Amundsen, 2020) fremgår det tydelig av empirien at dette er en godt innarbeidet metodikk i Momek. Gjennom ledernes beskrivelser fremkommer mange konkrete eksempler på det å sette sammen team (leder B og C), sette sammen komplementære team (leder A) og bygge kompetanseteam gjennom å sende hele avdelinger på kurs (leder D). Leder D omtaler dette som en *metode* for å få spredt interesse og skap felles forståelse ut i organisasjonen. Leder A gir uttrykk for at dette er en måte han som *leder* jobber for å få til innovasjon på, ved at han organiserer ansatte i komplementære team som kan prosjektene videre, og selv sørger for å være pådriver for at det skal bli noe annet enn bare en idé. Av dette kan en se at teamarbeid kan ha flere funksjoner, og bidra til ulike effekter. Aasen og Amundsens beskrivelse vurderes å være treffende for Momek når det gjelder organisk struktur og flate hierarki, autonomi på

individ og gruppenivå, samt bruk av arbeidsgrupper og team (2020). Gjennom lederne beskrivelser kan det se ut til at de lykkes med å rekruttere «de riktige teamene», der det legges til rette for utvikling av et uformelt, åpent og utforskende arbeidsmiljø hvor det er fellesskapet som tar risiko, og ikke den enkelte arbeider (Andriopoulos og Gotsi 2002; Claver, Llopis og Molina 1998).

Ingen av lederne har gitt uttrykk for at noen har spesialiserte oppgaver i betydningen at ressurser bare utfører én spesifikk type arbeid, eller er knyttet opp til én tjeneste. Leder D sier at «folk ønsker å være gode, de ønsker å være spesialister», men i meningssammenheng er det nok mer i betydningen av at medarbeiderne ønsker å være kompetente. Det er ikke kommet frem empiri som peker i retning av stor grad av spesialisering, formalisering eller standardisering som kan ha en negativ effekt når det gjelder utvikling og innovasjon jf. Arad mfl.1997. Her kan det likevel være ulikheter avdelingene imellom innad i Momek, uten at det er kommet til syne gjennom empirien.

Kompetanse – internt og eksternt

Ifølge Sveiby (1997) er grunnlaget for konkurransekraft tilknyttet organisasjonens tilgang til kompetanse. Videre hevder Daft og Weick (1984) at kunnskap ikke kan skilles fra den sammenheng den er utviklet i dersom den skal fullt utnyttes for å skape innovasjon. Sett opp mot analysen og empirien har Momek tilgang til, og benytter både intern og eksternt kompetanse. Slik lederne beskriver det vurderes det at Momek får tilgang til kunnskap, eller lærer av andre via og gjennom nettverk (Powell, 1998), sosial kapital (Becker 1975; Bourdieu, 1986), åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Det kommer også frem at organisasjonen sørger for å tilføre medarbeiderne kompetanse og ser verdien av det. Leder D og leder B gir tilnærmet like beskrivelser når det gjelder betydningen av å spre kompetansen ut i avdelingene. De oppgir flere årsaker til hvorfor. Det ene er at det gjerne gir liten effekt dersom én til to ansatte får kurs og kompetanseheving. Ved å gi hele avdelinger, eller i alle fall et team, kompetanseheving, sørger en for at det blir en felles interesse og en felles forståelse for arbeidsoppgavene eller arbeidsoppdraget innad i avdelingene, eventuelt i teamet. I tillegg kommer de konkrete eksemplene lederne har vist til, som prosjektet med vannmeisling og satsingen mot forsvaret. Sett fra et forskerperspektiv anses det at prosjekt, eller satsinger som en ikke lykkes, med kan ha en lærings- eller kunnskapsverdi, og i så måte kan betraktes som faktorer som bidrar til at en lykkes i neste omgang. Fra et forskerperspektiv vurderes det derfor at Momek evner å involvere eksterne ressurser, og ta til seg eksternt

kunnskap, noen som kan være en kritisk faktor for å skape innovasjonskraft (Abelsen et al., 2013). Samtidig støtter empirien opp under at «hovedkilden til innovasjon finnes i organisasjonen» (Marquis, 1988), og det er der arbeidernes evne til å lære og å feile må utvikles (Abelsen et al., 2013). Funn fra studien samsvarer også med Pavitts aspekt (2005).

Nettverk, samarbeid og partnerskap

Empirien synes å støtte opp om at Momek evner å spre kunnskap innad organisasjonen. I andre tilfeller er organisasjonen avhengig av spesialistkompetanse utenfra, som i tilfellet med Weldermate. Det oppgis ikke at det er vansker med tilgang til slik kompetanse, men leder A gir uttrykk for at avstand til kompetanse kan være en hemmer med tanke på å lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser. I forhold til Daft og Weicks (1984) synspunkt er det kanskje ikke noe en kan gi et absolutt svar på, men i sammenheng med Momek kan en i alle fall slutte at kunnskapen som blir utviklet gjennom det praktiske arbeidet er viktige bidrag som blir benyttet i forhold til innovasjon. Sett i et forskerperspektiv er det her lederne løfter frem betydningen av medarbeiderne, at det er i skjæringspunktet mellom erfaring og praktisk utøvelse, sett opp mot muligheter eller utfordringer, at innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår. Å sette sammen komplementære team er ett av tiltakene leder A benytter for å legge til rette for innovasjon, og her oppfattes det at teamene består av interne og eksterne medlemmer. På den måten kommer den interne (og praktiske) kunnskapen og kompetansen i samspill med ekstern spisskompetanse.

Ifølge Aasen og Amundsen (2020) kan utfordringer ved svingninger i markeder, trender og behov for nye løsninger møtes gjennom tilgang til kunnskap via nettverk (Powell, 1986), sosial kapital (Becker, 1975; Bourdieu, 1986), eller åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Prosjekt som er i utvikling i Momek Invest (Weldermate og Tappingmate) som leder A beskriver, er absolutt i tråd med begrepet «åpen innovasjon» (Chesbrough, 2003). Det samme gjelder for samarbeidet og prosjekt ankerproduksjon med Løvold, som har resultert i etablering av Momek Løvold AS. Her kan en kanskje skille mellom nettverk og åpen innovasjon. Gjennom nettverk tilegner seg kunnskap og læring som en tar med inn i utviklings og innovasjonsprosesser, mens en i en åpen innovasjonsprosess samarbeider med eksterne på mange hold, og at mange bidrar aktivt i utviklingen. Sistnevnte kan også innebære partnerskap, – som er tilfelle når det gjelder ankerproduksjon og etablering av selskapet Momek Løvold AS. Et annet aspekt ved åpen innovasjon er at det kan oppstå intermediære markeder som omfatter lisensierte kunnskaps – og opphavsrettigheter (Chesbrough 2006,

referert i Aasen og Amundsen, 2020). I og med at flere av prosjektene Momek Invest ikke er avsluttet pr tiden, foreligger det ikke noen konklusjon, men slik leder A beskriver fremtidsbildet, er dette kanskje muligheter i forbindelse med robotikksatsingene. Det som imidlertid kan konkluderes er at Momek har forstått at organisasjonen gjennom et «utvidet nettverk» (Aasen og Amundsen, 2020, s 19) blir tilført verdiskapning gjennom samarbeid med kunder, samarbeidsparter, partnere og i enkelte tilfeller også konkurrenter. Dette understøttes av lederne, blant annet av følgende utsagn fra leder A;

«Momek har ikke hatt sitt eget strategiske fokus på å bygge eller skape egne produkter, men heller løst problemet for andre. De virkelig store gevinster kan en få, eller oppnå, ved å finne løsninger for kunder».

Andre momenter for innovasjon

Abelsen et al. (2013) spiller inn flere momenter i når det gjelder evne til innovasjon i organisasjoner. Blant annet stiller de spørsmål ved om «*en veldefinert strategi er en drivkraft for innovasjon*» (2013, s 56). Av empirien fremgår det at Momek ikke har en egen innovasjonsstrategi, men de har en strategiplan der utvikling og innovasjon inngår (jf. leder C). Samtidig kan det synes som om en stor del av innovasjon og innovasjonsprosessen i Momek oppstår mer tilfeldig, enn i henhold til planlagte aktiviteter. Dette støtter blant annet leder B og leder C sine utsagn opp om. Men når muligheter byr seg, enten det skyldes eksterne eller interne «bevegelser», er inntrykket fra empirien at det er få barrierer som hindrer muligheter for innovasjon. Som eksempel her kan det vises til leder B og hans beskrivelser av plan, en såkalt «One – pager» med påfølgende prosess, samt leder A og hans metode for å danne komplementære team, sørge for forankring av prosess i ledergruppa og videre arbeid i forbindelse med finansiering og spisskompetanse der det er nødvendig. Ser en dette opp mot Abelsen et al. (2013) og studier som viser positiv sammenheng mellom størrelse og innovasjon, så heller funn i denne studien mer i retning av at kontekst er mer avgjørende enn størrelse.

Når det er sagt så er Momek en stor organisasjon med differensiert drift som kanskje bidrar til at det oppstår flere muligheter, nettopp fordi nettverket spenner/spiller over et utall «av kontekster»? Et annet og interessant moment forfatterne trekker inn, er om bedriftene er lønnsomme fordi de er innovative, eller de er innovative fordi de har finansielle muskler (Abelsen et al., 2013). Ifølge forfatterne er svaret ja på begge spørsmål (2013). I denne

studien er ikke formålet å studere lønnsomhet, så spørsmålet som sådan vil ikke bli besvart her. Men funn gjennom empirien peker i retning av at forfatterne treffer med sin konklusjon, for i noen henseende gir Momek rom for innovasjon gjennom å være raus med ressurser jf. konkretiserte eksempler med vannmeisling og robotikksatsing. I andre tilfeller oppnår organisasjonen lønnsomhet gjennom både egne satsinger, allianser og partnerskap.

Lokalt eierskap og organisatorisk kontroll over ressursene

Dilemma med å håndtere eksisterende drift og (samtidig skape) innovasjonsprosesser parallelt, har Momek blant annet «løst» ved å opprette datterselskapet Momek Invest. Så er spørsmålet om selskapet passer i henhold til Christensen (1997) referert i Aasen og Amundsen (2020), eller er mer i tråd med Tushman og O'Reilly (2002). Å nøste litt i dette for å finne svar er derfor interessant. Momek Invest er en mindre og uavhengig organisasjon, et datterselskap av Momek, med én leder. Samtidig inngår daglig leder Momek Invest i toppledergruppen til Momek. Toppledergruppen er i tillegg eiere av Momek Invest, sammen med nesten 70 andre medarbeidere i Momek. Prinsippet bak opprettelse av Momek Invest er å skille større innovasjonsprosjekt ut fra ordinær drift, og på den måten reduserer barrierer for utvikling. Fokus er rettet mot nyskaping og innovasjon. Selskapet må likevel være bærekraftig, og få til en lønnsom drift. På bakgrunn av overnevnte vurderes det at Momek Invest kan betraktes som en kombinasjon av begge deler, en hybrid, et selvstendig selskapet, tett knyttet opp mot toppledergruppen i Momek. Det er selvsagt åpenhet for divergerende syn.

I lys av at Momek er kontrollert av i hovedsak én eier, der noen av de øvrige lederne eier noen mindre prosenter, er det naturlig å trekke inn Abelsen et al. (2013) som hevder det er essensielt at eierne har organisatorisk kontroll over ressursene. I så måte er dette de faktiske forhold når det gjelder Momek pr mai 2023. Momeks ledergruppe har derfor myndighet og mulighet til å styre samtlige internt forhold i organisasjoner når det gjelder ledelsesbeslutninger, ressursallokering, motivasjon og drivkrefter for innovasjon (Abelsen et al. 2013). Dette kan være en fordel for Momek for ifølge Abelsen et al. kan Norge og nordiske land kan ha fordeler her fordi en har en arbeidslivsorganisering som bidrar til å fjerne markante ledeshierarki og bidrar til bred involvering av medarbeiderne (2013). Her spiller selvsagt lønnsomhet inn, men dette er ikke tematisert direkte, verken i intervju spørsmålene, eller av lederne selv. Det som har kommet frem er at lederne oppgir at ressurser, både i form av tid, kompetanse og økonomi, er viktige faktorer når det gjelder å legge til rette for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek. Derfor vurderes det at

Momeks ledergruppe har mulighet til å kontrollere beslutninger, og styre prosesser i retninger som både kan fremme og hemme innovasjonsaktivitetene i organisasjonen.

Lykkes Momek alltid med alt?

Nei, ifølge lederne i denne studien er det kanskje mer de mislykkes med enn de lykkes med. Gjennom intervjuene fremkommer det eksempler på satsinger som Momek etter hvert har måttet satt stopp for, av flere årsaker. Det ene gjaldt en satsing tiltenkt forsvaret. Ifølge leder D var produktet og tjenesten Momek var i stand til å levere av god kvalitet, men her var det forsvarets endrede budsjetter som førte til at prosjektet ble avsluttet. Likevel beskriver han at Momek fikk en verdi gjennom «feilsatsingen», for slik han vurderer det ble det gjort et veldig bra markedsarbeid i forbindelse med prosjektet, og det har de tatt med videre. I forhold til litteraturen og teori sammenfaller flere av ledernes beskrivelse med både Pavitt (2005) og Aasen og Amundsen (2020). Fra et forskerperspektiv vurderes det at det er det lite fokus på prosjekter eller satsinger som ikke lykkes. Det betyr ikke at det ikke er bevissthet på det, flere av lederne gir på en eller annen måte uttrykk for at det av og til er nødvendig å avslutte prosjekter som en ser tar for mye ressurser, eller at det er vanskeligere å realisere det en antatt. Slik de beskriver prosessene ved avslutninger gjøres det på måter er i tråd med Abelsen et al. (2013) beskrivelser der det ikke jantes etter syndebukker, men måter som oppleves greit for de ansatte. Leder B gir et eksempel på hvordan en slik tilnærming kan gjøres: «*Du som har så mange ressurser bør heller bruke de på et annet prosjekt*». Dette kan tolkes i retning av at det eksisterer «kultur for åpenhet og tillit», noe som har vist seg være viktig for å oppnå et suksessfullt innovasjonsklima jf. Huizenga 2000; Prutzer 2000 (ref. i Abelsen et al. 2013, s 84).

Det er ikke sagt direkte, og heller ikke spurt om, men på bakgrunn av ledernes beskrivelser tolkes tidsrommet for eventuelle avslutninger å være relativt romslig. Romslig er ikke en målbar størrelse, men det her vurderes det at det har vært gitt nødvendig tid for berørte ansatte å akseptere at en ikke går videre med prosjektet eller planene. I alle fall er det dette med å gi medarbeiderne nok tid en faktor samtlige ledere har fremhevet som viktig for å lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek. I noen tilfeller finner organisasjonen det riktig å trykke på pauseknappen – så er det jo mulig å trykke play dersom tiden viser at det er riktig. Leder D sier han ikke har «brøken klar», men tipper at de mislykkes med mer enn de lykkes. På dette området er det ikke er noen reelle målinger. Han og flere nevner noen eksempler på satsinger som ikke var så vellykkede, og beskriver at det er noen pågående satsinger som de

pr i dag er usikre på fremtiden til. Men de lederne som berører temaet er også tydelige på at feilsatsinger ikke gis så mye oppmerksomhet, det er ikke noe ønske om at dette skal prege organisasjonen fra å få frem nye satsinger i frykt for feiling. Det følgende sitat presenterer inntrykket av hvordan feilsatsinger kan håndteres internt i Momek;

«... har vi mislyktes så er det jo ikke slik at vi slår på stortromma og sier nei no har vi mislyktes så no, men heller at ok, da prøver vi noe annet og etter en stund så lykkes vi. Det er jo det at når vi mislykkes, vi kan jo ikke la oss farge alle de plassene vi lykkes eller får folk til å miste motivasjon. Og så er det jo veldig tungt å sitte i et prosjekt som kanskje ikke går så bra, da er det greit å si at nå kutter vi ut dette her, så bruker vi deg som er så flink på noe annet». (Leder D).

Motivasjon og innovasjonsenergi

Når det kommer til dette med «styring av innovasjonsaktiviteter», eller omformulert om lederne sitter og planlegger innovasjoner, viser lederne i studien til sine medarbeidere.

«Det er et indre driv, folk liker jo å være spesialister merker jeg, å være god på nåkka, få tid til å dykke inn i det, det kan være en kunde eller en prosess, en måte å gjøre ting på. Nei, det (innovasjon) kommer som et resultat av at du har motiverte folk som er interessert i å tjene penger for bedriften og gjøre en god jobb» (Leder B).

Uten at det eksplisitt er stilt spørsmål om det, kan det tolkes som at medarbeiderne er indre motivert jf. Abelsen et al. (2013) og Tidd og Bessant (2021). Leder B nevner penger i sitt utsagn, men i betydningen tjene penger for bedriften, og ikke for seg selv (selv om det selvsagt er positivt for den enkelte at Momek gjør det bra). Belønning her kan være å oppleve at en er en del av noe større? I så fall kan en kanskje knytte det opp mot Tidd og Bessant (2021), og innovasjonsenergi, i betydningen av at Momek ser ut til å klare å få ut medarbeidernes innovasjonsenergi? Ifølge forfatterne utgjør organisasjoners visjoner og formål selve livsnerven når det gjelder innovasjon og innovasjonsenergi (Tidd og Bessant, 2021, s 194). Selv om flere ledere viser til strategi, har ingen spesifikt nevnt visjon – til gjengjeld er det mye av dette som kan favnes når lederne viser til Momkes kultur og Momeks DNA. Fra et forskerperspektiv vurderes det likevel at kan dette knyttes opp mot Tidd og Bessant og deres forskning på hva som får folk til «å stikke hodene frem», for øvrig et uttrykke flere av lederne har benyttet. Menneskene, eller medarbeiderne i dette tilfellet, gjør

det fordi de liker hva organisasjonen representerer og står for, og synes det er godt å være en del av den (Tidd og Bessant, 2021).

Leder C, som også er eier og grunder av Momek, oppgir at en av hans store interessefelt i livet som han lar seg fascinere av, er mennesket. «*Jeg liker mennesker, jeg liker å høre hva de har å komme med*». Gjennomgående viser leder C til 3 nøkkelfaktorer – forenkling, kultur og kompetanse. Dette gjelder i forhold til hva han anser som drivere for innovasjon (jf. spørsmål 1), og hva som er viktige faktorer for innovasjon på den enkelte avdeling (jf. spørsmål 2). og hvordan han selv arbeider for innovasjon (jf. spørsmål 4 og 5). Videre oppsummerer han sitt bidrag inn i Momek til forenklet sett være å rekruttere «*...de rette kompetente menneskene med de rette holdningene*» (Leder C). Dette kan kanskje tolkes i retning av Abelsen et al. som hevder at «radikale innovasjoner» ikke skjer uten «de rette folkene» (2013, s 84). Fra et forskerperspektiv vurderes det at holdninger vanskelig lar seg måle, både sett i sammenheng med studien, og på generell basis. Her får ledernes uttrykk for positive verdier både når det gjelder samarbeid og relasjoner gjennomgående i intervjuene være gjeldene – det vil si ledernes utsagn som kan knyttes til kulturbegrepet. Samlet sett vurderes det at leder C viser til faktorer som holdninger, relasjoner og kompetanse – alle anses være viktige elementer for å skape innovasjonsenergi jf. Tidd og Bessant (2021).

Videre kan dette i noen grad relateres til Abelsen et al. (2013) som gir uttrykk for at begrepet ledelse omhandler styringssystemer, struktur og kultur, mens lederskap må ses i sammenheng personlige egenskaper hos ledere og medarbeidere. Sett opp mot Jacobsen og Thorsvik (2007) som hevder at etablering av tillitsbasert samarbeid kan gi mange fordeler for organisasjonen, så kan dette være en faktor Momek som organisasjon får positiv effekt av i mange henseender, og ikke bare når det gjelder innovasjon og innovasjonsprosesser. Det synes være mange likheter mellom forfatterens beskrivelse av tillitsforhold som bygges opp gjennom relasjonell trygghet og samhandling over tid, og ledernes beskrivelser. Sett i sammenheng med Tidd og Bessants definisjon av innovasjonsenergi synes det være ganske treffende; *Innovation energy is the force generated when a group of people work together with the right attitude and behaviors in an organization structured to help make things happen* (2021, s 194).

Kultur som fremmer innovasjon – Momeks DNA?

Ser en på organisasjonen i fra fugleperspektivet, kan dette med nettverk åpenbare seg i en annen (spesifikk) sammenheng. Ifølge leder C har han over år bygd opp ledergruppen gjennom relasjoner etablert gjennom sitt private, og sitt arbeidsrelatert nettverk. Ledergruppa besitter variert kompetanse og erfaring, der noen har praktisk og formell kunnskap innen industrifag, mens andre har erfaring fra ingeniørmiljø og innovasjonsselskap. Gjennom sosiale relasjoner og/eller yrkesmessige sammenhenger, har det så vært rekruttert ledere som tilfører nye elementer som gjør at Momek som organisasjon utvikler seg, og kanskje derfor stadig spisser sin kunnskap mot innovasjonsaktiviteter. Sett fra et forskerperspektiv favner denne oppbyggingen av ledergruppen faktorer og forutsetninger som kan bidra til at innovasjon oppstår i Momek jf. studiens problemstilling. Sett opp mot utvalgte teori er det to aspekt som er naturlig å trekke inn her. Det ene er Miles mfl. (2000), som peker på at evne til samarbeid innad i organisasjoner i mange tilfeller er en underutviklet egenskap. Det andre er Aasen og Amundsen (2020), og Tidd og Bessant (2021) som sier at struktur og teknologi ikke skaper endring i seg selv. Gjennomgående støtter det empiriske materialet opp om at Momek som organisasjon evner å samarbeide i bred forstand, både internt og eksternt. Samtidig favner konsernet, det vil si organisasjonen, over snart 500 interne medlemmer (ansatte), og således er det nødvendigvis noen strukturer som må være på plass med tanke på daglig drift, produksjon og tjenesteleveranse.

Momek har selvsagt strukturer på plass når det gjelder HR og KHMS gjennom egne avdelinger, i studien representert ved leder B og leder D. Å ha egne HR - og kvalitetssikringssystemer er i seg selv ikke noe garanti for et godt samarbeid gjennom organisasjoner, men det er et godt utgangspunkt. Tar en et par skritt tilbake her, og vender blikket mot rekruttering til ledergruppens medlemmer, så kan det kanskje være en sammenheng mellom begrepene rekruttering, og evne til samarbeid. Gjennom empirien er det gitt uttrykk for at det er noen ønskede kvaliteter ledergruppens medlemmer bør, eller skal, besitte. Leder C er tydelig på hva som er hans bidrag til innovasjonskraft i organisasjonen - å rekruttere de riktige menneskene med riktig kompetanse og holdninger. Dette støttes opp av leder E som sier at han er ganske sikker på at leder C og en annen leder har noen kriterier som medlemmer av ledergruppa må tilfredsstille. Uansett, samtlige ledere i studien løfter frem betydningen av å ha en god dialog og kommunikasjon med sine medarbeidere (egentlig gjennom alle ledd), åpne opp for involvering og medvirkning, og ha en kultur som oppleves som trygg og åpen. Flere benytter begrep som «Momeks kultur» og «Momeks – DNA», og

fra forskerperspektivet oppfattes dette som begrep som det hersker en bred forståelse av blant intervjuede ledere, selv om det ikke er eksplisitt uttalt hva denne kulturen er, eller består av. Flere av lederne benytter begrepet «heie på» når de forteller hvordan de jobber for å bidra til å skape innovasjonskraft og dette kan knyttes opp mot Abelsen et al (2013) som sier at toppledelsen må støtte innovasjonsbestrebelsene som det satses på, med stor entusiasme. Som tidligere beskrevet kan begrepet kultur defineres ulikt og favne over mange betydninger, men i denne studien knyttes kulturbegrepet opp mot forståelsesmodeller som deles av en gruppe individer gjennom samhandling (Aasen og Amundsen, 2020). I og med at studien kun favner syv ledere må dette tas hensyn til. I denne sammenheng er den delte kulturen strengt tatt knytte til disse lederne, og har gyldighet overfor denne smale gruppen.

Fra et forskerperspektiv vurderes det at lederne i studien oppgir mange sammenfallende faktorer som trekker i samme retning, og vurderes være samstemte når det kommer til hva de anser være Momeks kultur og Momeks DNA. Dette er interessant å se i sammenheng med Tidd og Bessant, og deres beskrivelse av «magien» bak organisasjoners evne til å skape innovasjonskraft (2021, s194). Tidd og Bessant benytter i likhet med lederne i studien uttrykket DNA når de skal beskrive hva som er essensielt for å lykkes med innovasjon (2021, s 194). Dette DNAet, eller innovasjonsenergien, består av tre sammenfallende krefter; individuelle holdninger, gruppens adferdsdynamikk, og støtten organisasjonen tilbyr (Tidd og Bessant, 2021, s 194). En utfordring her er at dette DNAet verken lar seg gjenskape eller overføre til enhver organisasjon, tvert imot kan struktur og planlegging virke mot sin hensikt. Ifølge forfatterne omhandler innovasjonskraft eller innovasjonsenergi sosiale dimensjoner og menneskelig aspekt. «*At its heart, innovation is all about the people*» (Tidd og Bessant, 2021, s 194).

Ifølge leder C er toppledergruppen satt sammen av folk som over tid har etablert positive relasjoner, både gjennom private og arbeidsmessige nettverk. Ingen av lederne i denne studien har søkt på sin stilling, eller vært headhuntet til Momek gjennom noe rekrutteringsfirma. Ikke alle har vært med på øverste ledernivå fra de ble ansatt i virksomheten. De fleste sier de er blitt forespurt av eier og grunder av Momek, én sier han rett og slett maste seg inn, og én sier han har arbeidet seg oppover i gradene fra han kom inn som lærling. Leder E sier at det ikke var noen søkeprosess, men at han samtidig er bra sikker på at Leder C og en annen leder har sine kriterier for hvem de skal ha inn.

«... slik jeg har forstått dem skal ledergruppa bestå av mange ulike personer, det kan være greit at det er ulike personer med lang fartstid og noen som er meg, men samtidig har vært med på en del – det kan hende det skaper innovasjon» (Leder E).

Når det gjelder barrierer, viser leder C også til kultur, da i betydningen av at kulturen kan være for hierarkisk, at det mangler takhøyde for å ta viktige diskusjoner, at en får et halvurt nei eller blir avvist, eller at andre tar æren for andres arbeid. Dette stemmer med helt overens med Tidd og Bessant (2021, s 195), når de uttrykker at «*all it takes i one raised eyebrow or dismissive sneer to kill a budding idea*». Ifølge leder C vil dette være en enorm begrensning i forhold til innovasjon i virksomheten. Det vurderes videre å være i tråd med Abelsen et al. som beskriver at byråkrati, hierarki og fryktkultur hemmer innovasjon (2013, s 59). Når leder C skal formidle et budskap innad i organisasjonen, er han opptatt av å forenkle budskapet. Samtidig sier han at de har mange utrolig komplekse samtaler. Dette kan tolkes i retning av at det foregår det en form for transformasjon fra det komplekse til det enkle, når det gjelder presentasjon og formidling ut i organisasjonen. Når det avslutningsvis oppsummerer momenter i intervjuet i forhold til innovasjon, uttrykker han:

«*I mitt hode er disse tingene relativt enkel og inneholder relativt få parametere som går på kompetanse og kultur. Og så får en jo masse del ord som går på kapitaltilgang, ressurser og så videre*» (Leder C).

Fra et forskerperspektiv vurderes dette å være sammenfallende med Tidd og Bessant (2021) og deres betraktninger om at bedriftskultur er et komplekst felt, men selve kjernen omhandler at medlemmene har felles forståelse og felles verdier. Et annet spørsmål her er om Momek evner å få ut, og å utnytte, individets innovasjonskraft og energi jf. Tidd og Bessant (2021). Her er det flere aktuelle utsagn å ta med, men her kan leder B sitt utsagn når det gjelder faktorer for innovasjon gjelde som en kort oppsummering for flere ledes beskrivelser. Ifølge leder B er tidlig involvering av medarbeidere essensielt for å skape innovasjon i organisasjonen, men dette er gjeldene for samtlige deler av driften – ikke bare innovasjon. «*En må få eierskap, lyst og tro på det, det er det viktigste*» (Leder B).

Dette med kultur støttes opp av flere av lederne. Leder A er veldig tydelig her:

«*...no har jo Momek en kultur der det er lov å komme frem med idéer og man jobber for å finne løsninger, så lenge en klarer å finne tid og rom, så får alle (de fleste) muligheten til å ta*

det videre, og det er vel den største fordel med Momek, et lokalt eid selskap, med en raus eier (navn), som gir rom og tillit til å prøve ting. Dette er jo noen faktorer som fremmer innovasjon». Videre mener han det er viktig med «... ei støttende ledergruppe som er offensiv og positiv, og den kulturen med kontinuerlig omstilling og endring» (Leder A).

Forståelse av overnevnte, samt refleksjoner opp mot samtlige spørsmål og utsagn, gjør at begrepet «kultur» ser ut til å utgjøre en nøkkelfaktor for innovasjon i Momek, virksomheten har en kultur som bidrar til innovasjon. Gjennom lange prosesser har leder C over år ansatt ledere som han anser har riktig kultur og kompetanse, her betegnet som kulturbærere av Momek – kulturen. Dette kommer fra toppen og utfolder seg nedover – altså en top – down styrt, eller tilrettelagt for om en vil, kulturforståelse og praksis. En kultur som omfatter sosiale aspekt ved driften som tilstrekkelig med ressurser når det gjelder tid, mennesker/ansatte, økonomi, kompetanse, som slipper nye ideer frem, som involverer medarbeidere og lar de komme med innspill. Som leder A sier i slutten av intervjuet;

«Det er komplekst. Momek har utviklet en multidisiplinær virksomhet. Vi har en unik evne til å utvikle nye ting. Selskapet er mulighetsdrevet og den kulturen skinner jo gjennom når en utviklet Momek Invest».

Det (overnevnte) er dette lederne gir uttrykk for er de viktigste faktorene eller betingelsene, for å innovasjon skal kunne oppstå jf. analysen. Disse betingelser og forutsetninger kan en samle i ett ord som omfatter samtlige – begrepet kultur. Dette kan eksemplifiseres gjennom leder F sitt svar på hvordan han som leder arbeider for å skape innovasjon.

«Nei, tror ikke vi gjør noe spesielt, men Momek har en kultur for det, så det er en del av DNAet vårt. Og måten, det er vel det samme, at vi gir rom for det».

På direkte spørsmål på hva Momeks DNA er svarer leder F følgende; *«Ja, altså kulturen til Momek er jo innovasjon og nyskaping, og tørre å være annerledes og tørre å tenke nytt».* Avslutningsvis sier han at Momek generelt er flink til å gi rom, en blir heie frem på tvers av Momek, en blir ikke sablet ned – og det er bra! På spørsmål om hvor denne kulturen kommer fra, svarer han kontant: *«Det er jo en ledelsessak» (Leder F).*

Når jeg tenker på innovasjon tenker jeg kanskje mer på teknologi og sånne ting ... Teknologi, da tenker jeg på hvordan gjøre arbeidsplassene tryggere, mindre helseskadelig. Så innovasjon kan jo være en sveisemaskin som gjør arbeidet tryggere, men når produktet vårt er kun mennesker – tror den største innovasjonen vi kan gjøre og forankre skikkelig, er å ta ordentlig godt vare på vårres ansatte, det er den beste innovasjonsløsningen for vårres del. Vi har veldig mange gode folk i Momek!» (leder G)

I lys av overnevnte ser det ut for at lederne har utviklet en form for kollektiv tekning, såkalte felles mentale modeller og fortolkningsrammer, som ifølge litteraturen kan være en medvirkende forklaring for hvorfor noen virksomheter klarer å skape kultur for innovasjon (Aasen og Amundsen, 2020). Dette kan være et vesentlig element når det gjelder Momeks evne til innovasjon, fordi bedriftskultur og ledelse anses som essensielle drivkrefter for innovasjon (Abelsen et al., 2013). Dette er i tråd med utgangspunktet om at innovasjon er menneskeskapt, og at innovasjonsprosesser i en organisasjon kan betraktes som «en teori om endring i en sosial sammenheng» (Van de Ven mfl. 1989; Aasen og Amundsen, 2020, s 19).

Innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek, og studiens problemstilling.

Kultur som begrep kan som sagt knyttes opp mot «forståelsesmodeller» som deles av en gruppe individer gjennom samhandling jf. Aasen og Amundsen (2020). Sett opp mot teori er utfordringen å verifisere kulturen, men en kan likevel identifisere mange aspekt og kjennetegn som så igjen kan gi retning for tolkning. Fra et forskerperspektiv synes det naturlig å trekke linjer mellom ledernes beskrivelser og utsagn om 1) hva og hvordan innovasjon oppstår i Momek, og 2) forutsetninger og betingelser som bør være til stede for at innovasjon skal oppstå, og 3) sett opp imot barrierer for innovasjon, når det gjelder Momek som organisasjon. Gjennom studien har dette vært søkt drøftet i lys av funn gjennom analysen og teori som omhandler overnevnte aspekt. Selv om analysen viser at det pågår kontinuerlige og til dels kompliserte prosesser spredt gjennom Momek som organisasjon, vurderes det fra et forskerperspektiv at leder C på mange måter oppsummerer essensen i hvordan innovasjon og innovasjonsprosessene oppstår og utfolder seg i Momek med følgende utsagn:

«Ja det er kompetanse og kultur. Du må ha kompetanse og kultur – sikkert mange ord og begreper, men en må prøve å forenkle det som skaper innovasjon. Har du kultur til å slippe kompetansen fri, og folk er trygg, så kommer det idéer så blir det, men det ligger i kulturen. Jeg tror det er så enkelt. (Leder C).

Lederne i studien oppgir altså at kultur, betegnet som Momeks kultur eller Momeks DNA, er en viktig faktor og forutsetning for å skape innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek som organisasjon, jf. studiens problemstilling. Gitt at denne spesifikke kulturelle grunnmuren er til stede, vil medarbeiderne ha trygghet til å komme med innspill og ideer, utforske, se muligheter og finne nye løsninger, både for Momek og for kunder og samarbeidsparter. Dette kommer nedenfra, fra medarbeidernivå og opp til ledelsen. På bakgrunn av dette og øvrig analyse, kan funn tolkes i retning av at innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår et dynamisk samarbeid mellom ledelse og medarbeidere, gjennom en kombinasjon av top - down og bottom – up prosesser jf. Abelsen et al. (2013). Kreativitet og utvikling som bidrar til å skape innovasjon begynner gjerne som idéer og innspill hos medarbeiderne «*overalt i Momek*». Gjennom en bottom – up - prosess i møtes medarbeidere og ledere slik at ideer og prosjekter kan tas videre, eventuelt løftes over i Momek Invest. Andre må bearbeides mer, eller eventuelt fases ut om det synes mest hensiktsmessig. Så gjentas prosessen, lederne legger til rette for utvikling og innovasjon, top – down, medarbeiderne bidrar til utvikling og innovasjon – bottom – up. Fra et forskerperspektiv fremstår dette som dynamiske, sirkulære prosesser som det videre kan pågå mange av på samme tidspunkt, som også kan inkluderer eksterne forhold utenfor Momek. Avslutningsvis rundes det av med leder G sine betraktninger i forhold til utsagnet «Innovasjon er en øvelse alle kan delta i»:

«Det tror jeg er helt korrekt. Det er jo mange kloke hoder omkring med mange gode idéer. Å la dem bli hørt og vurdert på et ordentlig vis. Og jeg tror jo at det ikke er en enkelt som står for innovasjon i Momek, det er jo hele organisasjonen. Fra topp til tå. Momek som helhet».
(Leder G)

Konklusjon

Gjennom studien er det gjort funn som gir grunnlag for å besvare studiens problemstilling «*Hvordan oppstår og utfolder innovasjonsprosesser seg i Momek, og hvilke faktorer og forutsetninger mener lederne ligger til grunn for innovasjon?*».

Fra et forskerperspektiv fremstår det som at innovasjonsprosesser oppstår og utfolder seg «overalt» i organisasjonen (i Momek) jf. Tidd og Bessant (2021) og Aasen og Amundsen (2020). Det fremkommer både eksempler på åpen innovasjon (Chesbrough 2006), samt cross – over – effekt (Abelsen et al. 2013), noe som også kan tilføre Momek økt verdiskapning gjennom et såkalt utvidet nettverk (Aasen og Amundsen, 2020). Lederne selv oppgir først og fremst medarbeidere og kunder som kilder til innovasjon. Innovasjonsprosesser kan oppstå

internt, men like gjerne være initiert gjennom samarbeid, allianser og partnerskap med både kunder og konkurrenter. På bakgrunn av studien vurderes det at innovasjon i Momek oppstår og utfolder seg som følge av eksterne, interne og personlige faktorer jf. Abelsen et al. (2013). Det vurderes videre å være i overenstemmelse med litteraturen når Abelsen et al. (2013) påpeker at sammenhengen mellom disse faktorene og innovasjonssuksess er komplekse og vanskelig å generalisere. Lederne i studien viser til Momeks kultur og Momeks DNA som en forklaring på hvorfor Momek lykkes med innovasjon og innovasjonsprosesser. Det vil si at Momek gjennom sine ledere har en kultur som involverer bredt (både medarbeidere og kunder), der den enkelte har reel innflytelse og påvirkning på beslutningene, og at det hersker stor grad av autonomi gjennomgående i organisasjonen. Toppledelsen støtter opp om medarbeidernes innovasjonsbestrebelse med entusiasme og stolthet – de heier hverandre frem, noe som å være i tråd med Abelsen et al. 2013. Organisasjonen har en strategiplan som inkluderer innovasjon, men ingen egen innovasjonsstrategi, eller fastsatte mål i forhold til innovasjon.

Empirien i denne studien heller i retning av litteratur som støtter opp om at for mye struktur og kontroll kan virke hemmende på innovasjon (Tidd og Bessant, 2021), her ser Momek ut til å gripe innovasjonsmuligheter fortløpende som følge av flere forhold. Det ene er at Momek som organisasjon har en organisk struktur – det vil at organisasjonen er tilpasningsdyktig (Aasen og Amundsen, 2020), samt har en flat struktur, noe som kan være fordelaktig når det gjelder radikale innovasjoner (Kanter, 1998). For det andre har organisasjonen gjennom opprettelse av Momek Invest lagt til rette for å håndtere eksisterende drift, og samtidig lagt til rette for innovasjon gjennom en uavhengig organisasjon, som er styrt av toppledelsen – noe som vurderes være en hybrid løsning jf. Christensen (1997) og Tushman og O'Reilly (2002). Momek lykkes ikke med alle innovasjonsaktivitetene, men ifølge empirien sørger lederne for at arbeidet rigges slik at det er fellesskapet som tar risiko, og ikke den enkelte arbeider jf. Andriopoulos og Gotsi 2002; Claver, Llopis og Molina 1998. Oppsummert vurderes derfor at innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår og utfolder seg i Momek gjennom kollektive prestasjoner som følge av samarbeid og samspill (relasjoner) basert på Momeks kultur, gjerne omtalt som Momeks DNA.

Studiens implikasjoner

Selv om problemstillingen vurderes være besvart på bakgrunn av empiri og grundig analyse, oppleves det likevel være vanskelig å vurdere overføringsverdi sett opp mot liknende organisasjoner. Dette begrunnes med flere forhold. Momek er grundet opp av eier og

styreleder (leder C). Selv om dette er en prosess som kan sies å være pågående i over 25 år, er det rimelig å anta at dette virker inn både på struktur, kultur og hvem som besitter lederposisjoner i organisasjonen. For andre organisasjoner er det gjerne andre forhold som er gjeldene, at lederne kommer inn i allerede godt satte organisasjoner med tilhørende «godt satt kultur». I tilfellet Momek kan en tolke det dithen at leder C sine verdier og holdninger preger eller samsvarer med lederne som er intervjuet – øvrige ledere og medarbeidere gir ikke denne studien grunnlag for å ta stilling til. En annen utfordring er at det er vanskelig å systematisere innovasjonsprosessene i Momek, å sette disse inn i modeller, eller et skrittvis løp fra A til Å. Dette kompliserer kanskje overføringsverdi i forhold til andre, men sett opp mot Momek vurderes det være et særskilt fortrinn. Gjennom å tørre å slippe kontrollen og gripe mulighetene når de oppstår, og der de oppstår, ser det ut til at Momek oppnår et fortrinn i innovasjonsøyemed – eller som leder A beskriver det; Momek er mulighetsdrevet. Selv om overføringsverdien er vanskelig å vurdere, så viser fortsatt studien at kultur for innovasjon, åpenhet og det å tørre å slippe kontrollen kan være noe andre organisasjoner også kan vurdere når i arbeid med innovasjonsutvikling.

Studiens begrensninger

Studien har gitt verdifull innsikt i hvordan lederne i Momek forstår og tenker rundt innovasjon og hvordan organisasjonen arbeider med innovasjon. Kvalitative studier er basert på kildenes selvrapporterte tanker, meninger og opplevelser som må ses i sammenheng med gjennomføringstidspunkt og kontekst. Studien omfatter kun syv av i alt tretten ledere, og det er derfor ikke verifisert at utvalget er representativt for Momeks ledergruppe. I tillegg er det som tidligere nevnt bare ledersiden i Momek som er representert, noe som kan føre til skjevheter i empirien. Ved å intervjuere medarbeidere ville det kanskje kommet frem flere eller andre faktorer og forutsetninger for innovasjon og innovasjonsprosesser i Momek.

Implikasjoner og anbefaling for videre forskning

Å utforske om medarbeiderne i Momek har sammenfallende oppfatning av hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser oppstår i organisasjonen, er kanskje det mest åpenbare forslag for videre forskning. Gitt at konklusjon fra en slik studie viser at innovasjon i Momek oppstår som følge av kollektive prestasjoner, vil det kunne gi retning for hvordan sikre å opprettholde faktorer og forutsetninger som ligger til grunn for at Momek som organisasjon lykkes med innovasjonsarbeidet også i fremtiden. Skulle en studie blant medarbeiderne komme til en divergerende konklusjon, ville det igjen kunne gi retning for tiltak, for å både å

fremme, og å sikre innovasjonsarbeid i fremtiden for Momek. En annen mulighet kan være å utføre samme forskerprosess i en tilsvarende virksomhet, for å se om funn i forhold til innovasjon og innovasjonsprosesser, sammenfaller med funn fra denne studien. Gjennom en slik triangulering kan studiens konklusjon styrkes, eller svekkes.

Et aspekt som har fanget min interesse som forsker, er leder C sin rekrutteringsstrategi sett opp mot begrepene Momeks kultur og Momeks DNA, og evne til å skape innovasjonsenergi. Å utforske om det er sammenhenger her - både når det gjelder organisasjonskultur og/eller innovasjonskultur kunne vært aktuelt, men for egen del stopper utforskingen med denne studien.

Litteraturliste

Aasen, T.M, Amundsen, O. (2020). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS 4.utgave.

Abelsen, B., Isaksen, A., Jakobsen, S-E (red) 2013. *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm AS. i. utgave, 1.opplag 2013

Abernathy, W.J & K.B. Clark (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destructions. *Research Policy* 14 (1): 3 – 22.

Andriopoulos, C og Gotsi, M. (2002). Lessons from a creative culture. *Design Management Journal* 13: 57 – 63.

Amabile, T.M, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J og Herron, M (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal* 39 (5): 1145 – 1184

Arbo, P. (2009) *Innovasjon på norsk. Tidsskrift for samfunnsforskning*. VOL 49, NR 3, 387 – 400. Universitetsforlaget. Hentet fra <https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1504-291X-2009-03-07>

Argyris. C & D.A. Schön. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspectives*. Massachusetts: Addison – Wesley.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, VOL 17 (s 99 – 120).

Berg, O.T, Christensen, J. (2021). Velferdsstat. Sist oppdatert 30.desember 2021. Hentet fra <https://snl.no/velferdsstat>

Bessant, J. Tidd.(2020) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 7th Edition.

Bolman, L.G & T.E. Deal (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam Gyldendal 2. opplag.

Brundtland, G. H. et al. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag

Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=3

Burns, T. og Stalker, G.M (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Christensen, C.M. (1997). *The innovators dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Boston MA: Harvard business Scholl Press.

Chesbrough. H (2006). *Open business models. How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press

Cohen, W.M. og D.A. Levinthal (1990): “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128 – 152.

Deci, E.L og Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self – determination in human behavior*. New York: Plenum

Det grønne skiftet (2021). Artikkel. Sist oppdater 08.12.2021. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Edquist, C. (2005). Systems of innovation. Perspectives and challenges, i J. Fagerberg, D.C. Mowery og R.R. Nelson (red.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press

Eveleens, C. (2010). *Innovation management. A literature review of innovation process models and their implications*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/265422944_Innovation_management_a_literature_review_of_innovation_process_models_and_their_implications

Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. J. Fagerberg, D.C. Mowery &R.R. Nelson (red.): *The Oxford handbook of innovation* (1 – 26). New York, NY: Oxford University Press.

FNs nye bærekraftsmål (SDGs) – relevans for bedrifter? 28. september 2015 hentet fra <https://www.responsiblebusiness.no/nyheter/fns-nye-baerekraftsmal-sdgs-relevans-for-bedrifter/>

Gassmann, O. (2006). Poening up the innovation process: towards an agenda, *ReD Management* 36 (3): 223 – 228.

- Gilje, N. Harald Grimen. (1998). *Samfunnsvitenskapenes forutsetning. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget AS.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Grøn, Ø (2019). Kontinuum. Siste oppdatert 4.juni, 2019. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/kontinuum>
- Johannessen, A. Christoffersen, L. Tufte, P.A (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag.
- Holmen, Heine A (2023). Induksjonsproblemet. Sist oppdatert 26. januar. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/induksjonsproblemet>
- Kirkpatrick, D. (1998). The second coming of Apple. *Fortune*.vol. 138, p.90, 1998.
- Kanter, R (1988). When a thousand flowers bloom. Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations., I B. Straw og L. Cummings (red). *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews*. Greenwich: JAI Press.
- Kotter, J.P.1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston. Mass.
- Leifer, R., O'Connor, G. og Rice, M (2001). Implementing radical innovation in mature firms. The role of hubs, *Academy of Management Executive* 15: 102 – 113
- Lundvall, B.A. (1993). User – producer relationships, national systems of innovation and internationalization, I B.A. Lundvall (red) *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Marquis, D (1988). The anatomy of successful innovation, I M.Tushman og W. Moore (red.) *Readings in the management of innovation*. Pensacola: Ballinger Publishing.
- Miles, R.E, C.C, Snow & G, Miles (2000). The future.org. *Long range planning* 33: 300 – 321.
- McKinsey (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*: 37 - 47
- McLean, L.D. (2005): Organizational Culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*7: 226. Sage Publications. Hentet fra

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bf87119889c2b2438825777b0994bc1b58ed79e8> 01.02.2023 s 226 – 246

Paulus, P.B & H-C. Yang (2000). “Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 76 – 87.

Pavitt, K. (1984). Sectorial patterns of technical change. Towards a taxonomy and a theory.: 342 – 373.

Porter, Michael E: *Competitive Advantage*. Creating and sustaining superior performance. The Free Press.1985

Powell, W.W. (1998): “Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical”. *California Management Review* 40: 228 – 240

Rogers, David L: *The digital Transformation Playbook*. Columbia University Press. 2016

Rothwell, R. (1994): «Towards the fifth – generation innovation process”. *International Marketing Review* 11 (1) 7 – 31.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative forskningsintervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schackt, J (2023). Antropologi. Sist oppdatert 17. april 2023. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/antropologi>

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

Sejerstad, F. (1963). *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28: 339 – 358.

Smith, P., P.Kesting &J.P. Ulhøi (2008). *What are the driving forces of employee- driven innovation?* Presentert ved 9th International Inet Conference, Valencia, Spania, 5- 9 september.

St.meld. nr. 7 (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Svartdal, F. (2022). Sosialpsykologi. Sist oppdatert 22. september 2022. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/sosialpsykologi>

Sveiby, K. (1997). *New organizational wealth. Managing and measuring intangible assets*. San Francisco. Berrett – Koehler.

Tushman, M. I. & C.A. O'Reilly III (2002). *Winning through innovation. A practical to leading organizational change and renewal*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Voluntary National Review 2021 Norway. (2021). *Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/voluntary-national-review/id2863155/>

Van de Ven, A.H., H.L. Angle & M.S. Poole (red). (1989/2000): *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. New York, NY: Oxford University Press.

Von Hippel, E. (1988). *Sources of innovation*. New York: Oxford University Press

Von Hippel, E. (2005). *Democratization innovation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Woll, K. (2009). Betingelser for kreativitet og implementering av nye idéer. En studie av de ansattes innovative potensiale, *Munin* <http://hdl.net/10037/3433>

Vedlegg 1:

Intervjuguide

Oppgaven har til hensikt å forske på hvordan innovasjonsprosesser utfolder seg og anvendes i virksomheten Momek Group AS.

Kan du si litt om:

- din (organisasjons)stilling, rolle, ev din arbeidshverdag?
 - din kompetanse/erfaring?
 - hvordan vil du kort forklare begrepet innovasjon?
 - konkrete eksempler på innovasjon, tidligere og/eller nyere?
1. Hvilke faktorer (ytre – indre drivere) stimulerer til innovasjon i deres organisasjon?
 2. Hvilke faktorer vurderer du som leder av en avdeling i virksomheten være viktigst i arbeidet for å lykkes med innovasjon når det gjelder din avdeling?
 3. Hvor vil du si at innovasjonsprosessene i bedriften starter? (Leder/individnivå?)
 4. Hvordan arbeider du (som leder og/eller ansatt) for å få til innovasjon?
 5. Hvordan stimulerer du som leder til implementering av innovasjon i øvrige deler av organisasjonen?
 6. Hvilke forhold/barrierer eller faktorer kan hemme innovasjonsprosesser i din avdeling (eventuelt i Momek generelt)?
 7. På hvilken måte kan du/virksomheten måle «grad av innovasjon» i ditt arbeid, eller i bedriften som helhet? Kan du eventuelt gi eksempler på dette?

Øvrige mulige spørsmål/utsagn?

- Hva tenker du om utsagnet «innovasjon er en øvelse alle kan delta i» (Aasen og Amundsen, 2020, s 20)?
- Er uttrykket «den norske modellen» kjent for deg, og kan du eventuelt si noe om den og dens betydning når det gjelder arbeidet i Momek Group AS?
- Sterkere krav når det gjelder miljøsensyn og bærekraft, påvirker i stor grad *hvordan* økonomisk vekst kan foregå (fn.no, 18.03.2022) – noen tanker om dette og hvilken betydning har det for deg, ditt arbeid og bedriften?
- «*Forskning skaper muligheter, innovasjon skaper virkeligheter*» (Lars Aukrust ref. i Aase og Amundsen, 2020, s 39) – er uttrykket av relevans for ditt arbeid og/eller Momek Group AS generelt?

Avslutningsvis

Er det ellers noe du har lyst å fortelle eller tenker er viktig i forhold til innovasjon og ditt arbeid, eller Momek Group AS generelt, som vi ikke har berørt?

Vedlegg 2, Invitasjon og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan innovasjonsprosesser kan utfolde seg og anvendes i virksomheter»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hva du som leder og ledelsen i bedrift gjør i det daglige som fører til at dere utvikler organisasjonen videre. Oppgaven har til hensikt å forske på hvordan innovasjonsprosesser utfolder seg og anvendes i virksomheten. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet

Formål

Formålet med studien er å få en økt forståelse av hva som skaper innovasjon i praksis. Forskningsprosjektet gjennomføres av meg, og er min Masteroppgave i studiet «Innovasjonsledelse» ved Nord Universitet.

I denne oppgaven ønsker jeg å utforske hva toppledere i én spesifikk virksomhet vurderer være de viktigste faktorene for å omsette innovasjon i praksis. Det settes ingen begrensning i forhold til hvilke faktorer, det er hva dere ledere anser være viktig og som dere anser dere og/eller virksomheten er i besittelse av. Særlig interessant er det å finne ut av hvordan dere som ledere beskriver prosess fra ord til handling, fra plan til praksis. Har dere alltid en plan?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta siden du er en av de som kan defineres å inneha stillinger som tilhøre toppledelsen ved Momek Group AS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Et intervju på ca. 60 minutter, der noen spørsmål er bestemt på forhånd og noen spørsmål oppstår underveis som følge av behov for utdyping eller oppklaring. Spørsmålene vil omhandle hvordan dere arbeider for å lykkes med innovasjon i praksis, deres vurdering av viktige faktorer og drivere, og implementering i øvrig organisasjon. Intervjuene kan gjennomføres ved fysisk møte eller ved bruk av digitale verktøy, dette tilpasses den enkelte informants ønske og behov og i henhold til lovverk om personvern. All informasjon vil bli lagret sikkert og ikke bli delt med noen utenfor prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Rett til å behandle personopplysninger om deg gis gjennom ditt samtykke.

Personopplysninger behandles konfidensielt og i tråd med krav fra personvernregelverket.

Det er kun jeg og min veileder ved Nord Universitet som har tilgang til rådata.

Datainnsamling vil skje gjennom lydopptak via tiltatt nettskjema – diktafon – app (Universitetet i Oslo, med FEIDE - pålogging) i tillegg til skriftlige notater. Alt datamaterialet vil bli oppbevart og lagret på forskningsserver/område som passordbeskyttet og krever logging via FEIDE. Personopplysninger (navn, stillingstittel på informant) lagres adskilt fra øvrige data. Som informant vil du bli omtalt som leder A, leder B og videre i prosjektoppgaven. Etter oppgavens ferdigstilling vil alt materialet bli slettet og makulert.

Så lenge du som informant kan identifiseres gjennom datamaterialet vil du ha rett til;

- Innsyn i registrerte personopplysninger om deg
- Å få rettet og slettet personopplysninger om deg
- Kopi av dine personopplysninger utlevert
- Å klage til både datatilsyn og personvernombud når det gjelder behandlingen av egne personopplysninger

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 23.mai 2023. Når prosjektet er godkjent, senest ut august 2023, vil datamaterialet med dine personopplysninger inkludert lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet/studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter kan det tas kontakt med:

- Nord Universitet ved Jorunn Grande, jorunn.grande@nord.no, Veileder Nord Universitet
- Sigrunn Risøy, sigrunn@drivkarriere.no
- NSD – Norsk Senter for forskningsdata AS, personverntjenester@nsd.no eller på telefon 55 58 21 17

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jorunn Grande
(Forsker/veileder)

Sigrunn Lomahaug Risøy

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan innovasjonsprosesser kan utfolde seg og anvendes i praksis» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju fysisk eller ved bruk av Teams
- til at opplysninger om meg behandles frem til prosjektet er avsluttet
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, inntil oppgaven er godkjent, det vil si ut august 2023

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3, Tabeller og utsagn

Tabell spørsmål 2

Spørsmål 2. Hvilke faktorer vurderer du som leder av en avdeling i virksomheten være viktigst i arbeidet for å lykkes med innovasjon (når det gjelder din avdeling)?							
Faktorer	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Sette av tid i arbeidshverdagen	x	x		x		x	
Prioritere å utforske ideer	x		x	x	x	x	x
Sette av menneskelige ressurser	x	x		x		x	
Gi økonomisk rom	x	x		x		x	
Involvering av de ansatte - eierskap		x	x	x			x
Åpenhet - transparens						x	x
Løfte større innovasjonsprosjekter ut av drift og over i Momek Invest AS	x	x					
Verifisering - teste innovasjonen ut i forkant	x						x
Kunden er med på utviklingsløpet og har et eierforhold	x						
Tilførsel av kompetanse og kunnskap for ansatte			x			x	
Kvalitet og HMS					x		x

Fem forhold som fremmer og ett som hemmer kreativitet og innovasjon (McLean, 2005).

1. organisatorisk oppmuntring (oppmuntre til, og støtte innspill og idéer)
2. støttende ledelse
3. utviklende arbeidsgrupper
4. frihet og selvstendighet (autonomi)
5. ressurser (tid, økonomi)
6. kontroll (for mye kontroll kan virke negativt på ansattes indre motivasjon og redusere kreativitet)

Fire kilder som bidrar til å utvikle MDI i en organisasjon jf. Aasen og Amundsen (2020)

- støttende ledelse
- autonomi
- samarbeid
- organisatoriske normer for eksplorering – eller det interne klima for innovasjon (Smith mfl. 2008; De Jong og Kemp, 2003)

Tabell spørsmål 3.

Spørsmål 3. Hvor vil du si at innovasjonsprosessene i bedriften starter? (Leder/individnivå)							
Hvor?	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Medarbeidernivå (internt)	x	x	x	x	x	x	x
Ledernivå (internt)	x		x	x	x	x	x
Kunden har et behov eller problem (eksternt)	x	x	x	x		x	x
Samarbeid med kunder eller partnere (internt/eksternt)	x	x		x			

Tabell spørsmål 4.

Spørsmål 4. Hvordan arbeider du (som leder og/eller ansatt) for å få til innovasjon?							
Faktor	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Gi rom og ressurser for nye ideer	x			x		x	x
Gi rom for, eller vurdere hvilke idéer som skal prioriteres	x				x	x	
Skaffe finansiering (økonomi)	x						
Være pådriver	x				x		
Organisere i team	x	x					
Samarbeide med kunder og partnere	x	x					x
Legge til rette for pilotering - testing	x						
Involvering av medarbeidere		x			x	x	
Lage en plan - prosjektskisse. «One pager»		x					
Forankring på ledernivå		x			x		
Ansette riktig kompetanse - de riktige menneskene med riktige holdninger			x				
Kultur, en del av DNA til Momek er å tørre å være annerledes			(x)			x	

Fem forhold som fremmer og ett som hemmer kreativitet og innovasjon (McLean, 2005).

1. organisatorisk oppmuntring (oppmuntre til, og støtte innspill og idéer)
2. støttende ledelse
3. utviklende arbeidsgrupper
4. frihet og selvstendighet (autonomi)
5. ressurser (tid, økonomi)
6. kontroll (for mye kontroll kan virke negativt på ansattes indre motivasjon og redusere kreativitet)

Fire kilder som bidrar til å utvikle MDI i en organisasjon jf. Aasen og Amundsen (2020)

- støttende ledelse
- autonomi
- samarbeid
- organisatoriske normer for eksplorering – eller det interne klima for innovasjon (Smith mfl. 2008; De Jong og Kemp, 2003)

Tabell spørsmål 5

Spørsmål 5. Hvordan stimulerer du som leder til implementering av innovasjon i øvrige deler av organisasjonen?							
Faktor	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Presenterer nye ideer i ledergruppa	x						
Presenterer nye ideer for eiere	x						
Ikke presentere det (ideene) som ferdig tygd	x	x					
"Ta det ned" – forenkle budskapet	x	x					
Ta med andres innspill (betyr ikke at alle kan få sin vilje, men bli hørt)	x	x	x				
Være godt forberedt - sette seg inn i ting	x						
Forankring - partnere, samarbeidsparter, kunder og andre interessenter	x						
Tilrettelegge slik at alle ideer/innspill blir hørt - en positiv kultur			x		x		x
Få frem alle tenkelige alternativer før beslutning - trygghet			x				x
Tidlig involvering og kommunikasjon av de som blir berørte		x					
Gi positiv oppmerksomhet (heie på) til de som kommer med ideer, innspill, tør å stikke hodet frem				x	x	x	
Greit at ledere har meninger og gir tilbakemeldinger (oftest positiv)					x		x
Legge til rette for samarbeid, organisere komplementære team	x	x	x				

Samtlige ledere nevner innspill eller idé i en eller annen form, så strengt tatt kunne kanskje tre faktorer vært samlet sammen i én rubrikk. Her er det valgt å gjøre en avveining med tanke på å beholde det opprinnelig som den enkelte har sagt, og behov for kategorisering, for uttrykkene rommer samtidig litt ulik betydning. Sammenstiller en alle tre i en setning kan det uttrykkes som at lederne tar med seg andres innspill, tilrettelegger slik at innspillene eller idéen blir hørt og gir positiv oppmerksomhet (heier på) de som tør å komme med innspill eller idéer.

Tabell spørsmål 6

Spørsmål 6. Hvilke forhold/barrierer eller faktorer kan hemme innovasjonsprosesser i din avdeling (eventuelt i Momek generelt).							
Faktor gjerne i betydning mangel på	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Tid, kompetanse og penger (ressurser)	x	x		x	x	x	
Støtte og tillit fra eier(e)	x	x	x			x	
Støttende ledergruppe	x	x	x			x	
Støtte i organisasjonen					x	x	
Risiko		x		x		x	x
Ivaretagelse av de mindre ideene er -de som ikke løftes over i Momek Invest				x			
Komfortsonen - en har det godt som det er						x	
At en opplever at andre tar ære for dine idéer - en enorm begrensning			x				
Stor takhøyde i diskusjoner, alle må få komme med innspill og meninger	x		x		x		x
Teamarbeid - ikke én mann eller dame som skal gjøre alle tingene, men vi			x				
Kultur som er for hierarkisk			x				
Eksterne faktorer en ikke kan kontrollere, at markedet endrer seg i forhold til etterspørsel og behov, tilgang på kapital, budsjett etc.				x			
Lav aktivitet og lav konjunktur og fokus på kostnadskutt - da kan innovasjonsprosesser lide				x			

Fem forhold som fremmer og ett som hemmer kreativitet og innovasjon (McLean, 2005).

1. organisatorisk oppmuntring (oppmuntre til, og støtte innspill og idéer)
2. støttende ledelse
3. utviklende arbeidsgrupper
4. frihet og selvstendighet (autonomi)
5. ressurser (tid, økonomi)
6. kontroll (for mye kontroll kan virke negativt på ansattes indre motivasjon og redusere kreativitet)

Gjennom denne tabellen fremgår de 5 forhold som fremmer kreativitet og innovasjon som en mangel. De er derfor markert med lysere tekst. Gjennom tabellen identifiseres samtlige 5. Her er det sjettede forhold som sies å virke hemmende til stede, og er derfor markert med normal tekstfarge.

Tabell spørsmål 7

Spørsmål 7. På hvilken måte kan du/virksomheten måle "grad av innovasjon" i ditt arbeid, eller i bedriften som helhet? Kan du eventuelt gi eksempler på dette?							
Faktor (måling)	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Måle antall nye prosjekt eller produkter	x	x		x	x		x
Måle tid og kapasitet en har brukt	x	x		x			x
Måle hvor mye en får solgt						x	x
Nye kunder					x		x
Nye verktøy		x			x		
Bedriftens KPI'er			x				
Vet ikke, ingen klare målepunkt som F sier det			x	x	x	x	
Lavere sykefravær grunnet forenkling og mindre helsemessig krevende arbeidsoppgaver (mindre arbeidspress)						x	x
Måle grad (antall) av involvering i innovasjonsprosjekter for de ansatte (medarbeiderundersøkelse)				x			

I utgangspunktet er det ikke satt opp målepunkter for virksomhetens innovasjon, men samtlige ledere gir likevel eksempler på hvordan en kan måle grad av innovasjon. Siste faktor i tabellen er forslag om å måle grad av involvering i innovasjonsprosjekt i Momek. Å få på plass en medarbeiderundersøkelse som er rettet mot innovasjon kan være en god idé for å måle, og synliggjøre, om det er samsvar mellom ledernes oppfatninger om at medarbeiderne er involvert i innovasjonsprosesser, og medarbeidernes opplevelse. Først da har en reelle fakta vedrørende om alle medarbeiderne får delta i innovasjon i Momek. En kan ikke ta for gitt at samtlige medarbeidere ønsker å delta i slike prosjekt, men at alle opplever at de har reelle tilbud om å delta, kan være aktuelt å sjekke ut. Videre kan Momek sette konkrete mål på dette området, for eksempel at i løpet av et tidsrom skal 20, 30 eller 50% av medarbeiderne ha deltatt i innovasjonsprosjekt, eventuelt hatt tilbud om det. Dette kan for så vidt være en form for «temperaturmåling» på innovasjonslysten til medarbeiderne.

Tabell Utsagn 1

Utsagn 1. Hva tenker du om utsagnet «innovasjon er en øvelse alle kan delta i»?							
Refleksjoner	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Noe godt med det, ekskluderer ingen	x						
Ikke en øvelse, men reelt, noe en må jobbe for	x						
Utsagnet stemmer/ er helt enig!	x	x	x	x	x	x	x
Ingen er mer rustet for det enn andre, kunnskapen sitter hos alle og er relevant				x			x
Det legges til rette for teamarbeid for å utvikle i lag, ikke én enkelt som står for innovasjon		(x)	x				
Alle burde delta – en selvfølgelighet		x		x	x		

Som det fremgår av tabellen er det et klart flertall for at utsagnet stemmer, altså at alle kan delta når det kommer til innovasjon.

Sågar er det stemning for at «alle burde» delta. Leder G uttrykker følgende;

«Det tror jeg er helt korrekt. Det er jo mange kloke hoder omkring med mange gode idéer. Å la dem bli hørt og vurdert på et ordentlig vis. Og jeg tror jo at det ikke er en enkelt som står for innovasjon i Momek, det er jo hele organisasjonen. Fra topp til tå. Momek som helhet.»

Ingen av lederne trekker inn forhold som på en eller annen måte kompliserer realisering av innovasjon, som at en bør besitte avansert kompetanse, at det krever spisskompetanse eller noen form for spesialisert kunnskap eller verktøy på dette punktet. Som Leder A sier, det er noe godt med begrepet, det ekskluderer ingen. Men han sier videre at han ikke er enig i at innovasjon er en øvelse, «det høres rart ut, det er jo ikke bare en øvelse, det er en måte å jobbe på» (Leder A).

Tabell Utsagn 2

Utsagn 2. Er uttrykket «Den norske modellen» kjent for deg, og kan du eventuelt si noe om den og dens betydning når det gjelder arbeidet i Momek Group?							
Refleksjoner	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Samarbeid mellom partene i arbeidslivet, arbeidstaker og arbeidsgiver	x			x			
En måte å samhandle på, en del av grunnlaget, en felles forståelse	x		x	x	x		
Ikke kjent for meg		x	x		x	x	x
Tenker ikke på den i det daglige					x		
Synet på de ansatte (ser på arbeidsfolk som noe mer enn bare hender)				x			

Som tabellen viser, er begrepet «den Norske modellen» lite kjent for 5 av de 7 lederne. Samtidig gir flere uttrykk for at de tror det omhandler «flat struktur» i betydningen relativt lite hierarki i norsk arbeidsliv. En av lederne viser til egen erfaring fra samarbeid mellom andre verk i UK og Spania, der det er helt vanlig å ha et ledelseshierarki som omfatter både formann 1 og formann 2, med videre. Han knytter begrepet «den norske modellen og begrepet innovasjon på en god måte i følgende: «Så jeg tror at den norske modellen er egentlig at vi ser på arbeidsfolk som mer enn bare hender, men at de har et hode, og at vi (i Norge) klarer å utnytte det. Og det må jo være en fordel når vi driver med innovasjonsprosesser» (Leder D).

Lederne har flere refleksjoner som kan tas med, og som betyr det samme som sistnevnte faktor:

- vi ser på arbeidsfolk som noe mer enn bare hender, men hoder og det skaper innovasjon
- rom for de ansatte
- Norge er kjent for flat struktur i organisasjoner
- vårres (Momeks) måte å gjøre det på

Tabell Utsagn 3

Utsagn 3. Sterkere krav når det gjelder miljøhensyn og bærekraft påvirker i stor grad hvordan økonomisk vekst kan foregå - noen tanker om dette og hvilken betydning har det for deg, ditt arbeid og bedriften?							
Refleksjoner	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Innsett at en er nødt til å ta grep for å redusere forurensing - jorda må ikke varmes opp	x	x	x				
Nye innovasjoner skal bidra til det grønne skiftet - reduksjon av Co2	x	x					
Momek har en miljøstrategiplan - for eksempel i forhold til bilparken og kildesortering	x	x	x	x		x	x
Finne løsninger for kunder - miljøvennlige	x	x		x	x		x
Produksjonene må være bærekraftige		x	x	x	x	x	
Bidrar til lønnsomhet – (sortering/avfall, elbiler etc.)		x	x	x		x	
Kartlagt ift FNs bærekraftsmål og funnet områder en kan forbedre seg og bidra til endring				x			
Likt for alle virksomheter og dermed ikke noe spesiell ulempe for Momek				x			x
Fremtidens ansatt vil være opptatt av dette - derfor viktig å jobbe med mtp. rekruttering				x		x	

Som konkrete eksempel på hvordan miljøhensyn og bærekraft påvirker og også gir mulighetsrom, nevnes heimflagging av ankerproduksjon fra Kina. Flere forteller at Momek nettopp har fått en ISO – godkjenning på miljøsidan, så det er de tydelig opptatt av. Det påvirker også hvor de gjør innkjøp for som leder G sier «vi kjøper det grønneste vess vi kan, og det er ikke det billigste!». At bærekraft er noe som kan få (enda) større betydning for fremtiden er noe Leder D er opptatt av. Han uttrykker det på følgende vis: «Og det tror jeg er

veldig viktig når vi skal ansette folk, vi skal jo ansatte mye folk nå, som ser at vi er en bedrift som tar miljøet på alvor, som har bærekraft som fokusområde og at det ikke bare er grønnvasking, men at vi faktisk prøver å finne plasser vi kan bidra». Her kan en merke seg ordvalget «... å finne plasser vi kan bidra», kan tolkes som en proaktiv holdning overfor bærekraftmålene, og ikke bare en reaktiv holdning der en forholder seg til krav. Så er det jo interessant å se om dette kan bli en vesentlig faktor når det gjelder rekrutteringsstrategi fremover.

Tabell Utsagn 4

Utsagn 4. «Forskning skaper muligheter, innovasjon skaper virkeligheter» - er uttrykket av relevans for ditt arbeid og/eller Momek Group generelt?							
Refleksjoner	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D	Leder E	Leder F	Leder G
Relevant!	x	x	x	x	x	x	x
Bruker forskning, men den må nyttiggjøres/tas i bruk	x			x		x	
Ingen motsetning, må samvirke særlig ved radikal innovasjon	x	x				x	
Har ikke en klar strategi når det gjelder innovasjon	x		x				
Momek går mer rett på innovasjon, prøver og erfarer		x	x	x		x	x
Mechatronics Innovation Lab er en inspirasjonskilde		x					
Dette er Momek et bevis på - at innovasjon skaper virkelighet							x

Ikke alle refleksjoner som kommer frem i forhold til utsagnet passer å sette inn i tabellen, av ulike årsaker. I utgangspunktet er alle enige at utsagnet er relevant, men fremhever at Momek egentlig er mer på siste del av begrepet, innovasjonene oppstår gjennom det praktiske arbeidet på mange ulike områder i konsernet, av og med ulike medarbeidere og kunder, eller samarbeidsparter. Leder C reflekterer rundt uttrykket på denne måten: «Synes det er et godt utsagn, vi (Momek) driver i prinsippet med ingen forskning, vi driver bare med innovasjon – det skaper muligheter så det søng etter, på mange hold!». (Leder C). Leder D sier kort og godt at forskere er gode på forskning. En av lederne er veldig klar på hans syn på forholdet

mellom forskning og innovasjon når det gjelder Momeks utvikling: *«Ja, dette er jo helt klart Momek et bevis på. Jeg tror vi har vært veldig heldige med eierne av Momek sånn at vi får lov å holde på med den innovasjonsbiten, og så er han (Leder C) veldig glad i det selv»*. (Leder G). Dette støttes opp om av leder E som mener at Momek Invest er et fantastisk eksempel på innovasjon som skaper stort engasjement hos de ansatte. *«... Det ene er jo at en får være med på eierside, får være med på den reisen, på godt og vondt. Og så ser de jo at Momek Invest tar inn arbeid på verkstedgølvane, så de får jo et helt annet eierskap til det. Det trykker jo arbeidsplassene»*.