

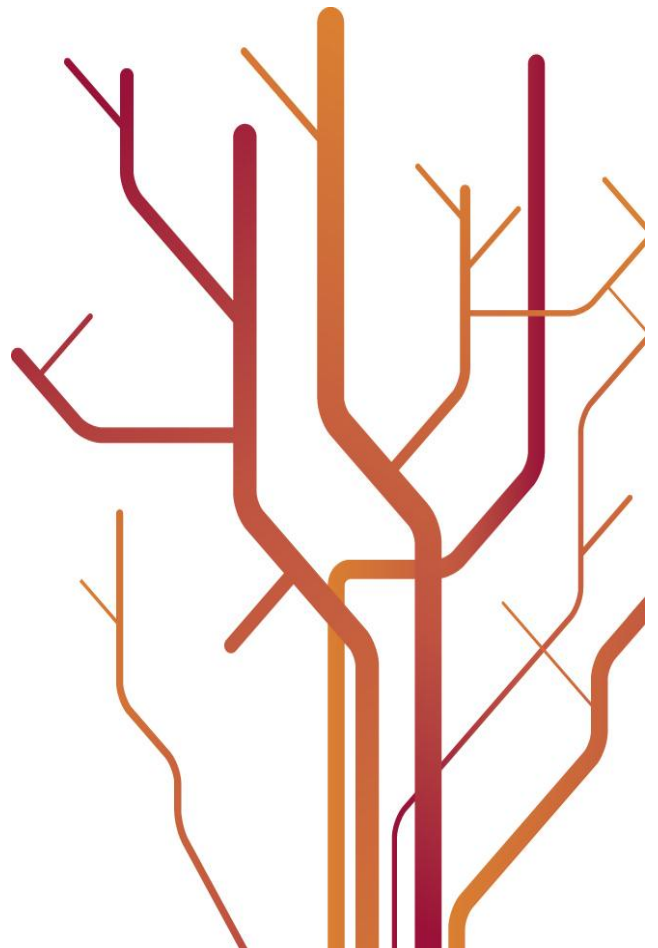
Ledelsens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon



Mailinn Friis

Masteroppgave i bedriftsledelse (30 stp)

Juli 2012



FORORD

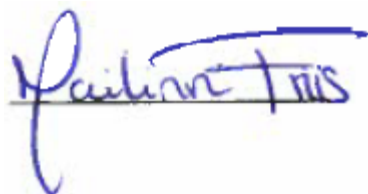
Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i bedriftsledelse ved Handelshøgskolen i Tromsø. Det har vært en lang, innholdsrik og spennende studietid. Jeg er takknemlig for alle nye vennskap og gode minner jeg nå sitter igjen med, og ønsker alle mine flotte og dyktige medstudenter lykke til videre.

En spesiell takk går til min veileder Kristin Woll for all god hjelp, inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Dine motiverende ord har vært til stor hjelp gjennom denne prosessen.

Jeg vil også takke Proffice og mine informanter for at dere tok dere tid til mine intervjuer i en hektisk hverdag, og for at dere tok så godt i mot meg. Deres bidrag gjorde denne studien svært interessant.

Til sist ønsker jeg å rette en stor varm takk til mine kjære foreldre, som har motivert, oppmuntret og gitt meg uvurderlig støtte underveis.

Tromsø, juli 2012



Mailinn Friis

SAMMENDRAG

Satsning på ansatte gjennom medarbeiderdrevet innovasjon får stadig mer oppmerksomhet for å hente ut det innovative potensialet i bedriften. Årsaken begrunnes i virksomhetens eksistens og vekst. I Sverige er intraprenørskap et godt etablert fagfelt og flere svenske bedrifter har innført rutiner og systemer som fanger opp de ansattes ideer og gjør noe med dem. I Norge etterlyses derimot mer engasjement rundt fenomenet. Utfordringen synes å være størst for store organisasjoner med hensyn til å sette intraprenørskap i system, og det pekes i denne sammenheng på ledelsens rolle for å lykkes intraprenørielt. Spesielt antas utfordringer omkring prioritering når innovative strategier som krever handlingsrom, skal eksistere parallelt med stramme rammebetingelser som sjelden tillater noe utover drift.

Denne studien søker å undersøke hvilken betydning støtte fra ledere har for intraprenørskap, og om det har ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen. Jeg vil nærmere undersøke hvilken rolle mellomlederen har i denne sammenheng. For å oppnå en slik forståelse vil jeg ta i bruk teoretiske perspektiver innenfor ledelse, herunder transformasjonsledelse og ulike former for ledelsesstøtte. Det er blitt gjennomført halvstrukturerte dybdeintervju med til sammen ti informanter fra Norge og Sverige.

Funnene som fremkommer indikerer at i driftsorganisasjonen oppfattes mellomlederens støtte som betydningsfullt og i enkelte tilfeller avgjørende for medarbeiderdrevet innovasjon. Studien viser at anerkjennelse, tilbakemeldinger og tilførsel av ressurser er den lederatferden som viser sterkest forbindelse med intraprenørskap, herunder særlig implementeringsfasen i intraprenørskapsprosessen. I denne sammenheng indikerer studien samtidig at transformasjonsledelse, som vektlegger funksjoner ved ledelsesstøtte, og ofte er forbundet med toppledelse, bør få oppmerksomhet på mellomledernivå.

Nøkkelord: *Ledelse, indirekte støtte, direkte støtte, intraprenørskap*

Innhold

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	4
2. TEORETISK REFERANSERAMME	5
2.1 INNOVASJON	5
2.2 INTRAPRENØRSKAP	5
2.3 INTRAPRENØRSKAP SOM PROSESS	6
2.3.1 INTRAPRENØRSKAPSPROSESSEN: 4 FASER	7
2.4 OPTIMAL LEDELSE FOR INTRAPRENØRSKAP	9
2.5 TRANSFORMASJONSLEDELSE	10
2.5.1 MELLOMLEDERENS ROLLE	11
2.5.2 SVAKHETER VED TEORIEN OM TRANSFORMASJONSLEDELSE	13
2.6 MOTIVASJON SOM FORKLARINGSFAKTOR TIL KREATIVITET	13
2.6.1 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	13
2.7 ULIKE FORMER FOR STØTTE FRA LEDELSE	14
2.8 DIREKTE STØTTE	15
2.8.1 ROM OG FRIHET	15
2.8.2 TILGANG TIL RESSURSER	16
2.8.3 BESLUTNINGSMYNDIGHET OG INVOLVERING	16
2.9 INDIREKTE STØTTE	17
2.9.1 ANERKJENNELSE, OPPMUNTRING OG TILBAKEMELDINGER	18
2.10 KONSEPTUELT RAMMEVERK	19
3. METODE	21
3.1 ANALYSE AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	21
3.2 KVALITATIV METODE	22
3.3 DATAINNSAMLING	23
3.3.1 UTVALG	23
3.3.2 DET KVALITATIVE INTERVJU	24
3.4 ANALYSEPROSESSEN	25
3.5 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	26
3.5.1 TROVERDIGHET	26
3.5.2 BEKREFTBARHET	27
3.5.3 OVERFØRBARHET	27
3.6 PRESENTASJON AV PROFFICE	28
3.6.1 INNOVASJONSSYSTEMET PROLAB	28
4. EMPIRI OG ANALYSE	29
4.1 LEDELSENS BETYDNING I INNOVASJONSPROSESSEN	29
4.2 BETYDNINGEN AV DIREKTE STØTTE VED INTRAPRENØRSKAP	29
4.2.1 ROM OG FRIHET	29
4.2.2 RESSURSER	32
4.2.3 BESLUTNINGSMYNDIGHET OG INVOLVERING	34
4.3 BETYDNINGEN AV INDIREKTE STØTTE VED INTRAPRENØRSKAP	35
4.3.1 ANERKJENNELSE, OPPMUNTRING OG TILBAKEMELDINGER	35
5. DISKUSJON	40
5.1 DIREKTE STØTTE	40
5.1.1 ROM OG FRIHET	40

5.1.2 RESSURSER	42
5.1.3 BESLUTNINGSMYNDIGHET OG INVOLVERING	43
5.2 INDIREKTE STØTTE.....	44
5.2.1 ANERKJENNELSE	44
5.2.2 OPPMUNTRING OG TILBAKEMELDINGER.....	45
6. AVSLUTNING	46
6.1 HOVEDFUNN	47
6.2 BEGRENSNINGER	48
6.3 IMPLIKASJONER	49
6.3.1 FORSKNINGSMESSIGE IMPLIKASJONER	49
6.3.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	50
7. REFERANSELISTE.....	51
VEDLEGG.....	59

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Innovasjon er et tema som fremmes i stadig større grad som sentralt i betydningen av en virksomhets tilpasningsevne, konkurransekraft og økonomisk vekst i en verden som er stadig mer global (Bundy, 2002; Hamel & Getz, 2004; Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Det finnes flere definisjoner og alternative tilnærminger til begrepet innovasjon, men en felles forståelse synes likevel å være det å omsette en ide eller en mulighet til et forretningsfortrinn, eller en utbredt praksis (Amabile mfl.1996). Med økende krav til innovasjon i et samfunn som endrer seg hurtig, er det derfor viktig at innovasjon er viet nok oppmerksomhet i norske virksomheter.

Satsning på de ansatte gjennom medarbeiderdrevet innovasjon får stadig mer oppmerksomhet for å hente ut det innovative potensialet i bedriften. Potensialet er de ansatte, deres ideer og initiativ til nyskaping. Burgelman (2002) poengterer viktigheten slike initiativ har som forutsetning for bedriftens eksistens og vekst. Innovasjonsarbeidet gis i større grad en forankring internt i organisasjonen hvor målet er å oppnå generell forståelse blant de ansatte, uansett rolle, for hva som må til for å skape og realisere noe nytt. Samlebetegnelsen for dette fokuset kalles intraprenørskap. Begrepet er forholdsvis nytt, men likevel et fenomen det stadig blir mer fokus på. Gjelsviks (2007) definisjon av intraprenørskap er å benytte entreprenørielle teknikker for å skape vekst og øke lønnsomhet ved å utvikle nye produkter, tjenester eller enheter innad i bedriften. Videre vil det også innebære at det er de ansatte som tar initiativ til utvikling, samtidig som de gjerne følger hele innovasjonsprosessen selv (Gjelsvik, 2007).

Intraprenørskap et godt etablert fagfelt i Sverige og flere svenske virksomheter har innført rutiner og systemer som fanger opp medarbeidernes ideer og gjør noe med dem [1, 2]. I Norge etterlyses derimot mer engasjement rundt fenomenet. Ifølge en landsrepresentativ undersøkelse høsten 2011 foretatt på oppdrag av bemanningsbyrået Proffice, viser denne at kun 5 % av lederne i norske bedrifter, og like få ansatte, er kjent med begrepet intraprenørskap [4]. Med dette som utgangspunkt er det derfor interessant å forske på hvordan det i vårt naboland legges til rette for å aktivere det innovative potensialet i organisasjonen,

skape systemer for økt deltakelse og hvordan det sørges for handlingsrom som gir mulighet til å fremme, prøve ut og følge opp innovative initiativ.

Det synes å være ekstra utfordrende for store organisasjoner å sette intraprenørskap i system. Årsaken begrunnes ifølge Burns & Stalkers (1961) ved måten virksomheten er organisert på, og viser til at dette i mange tilfeller virker bremsende på utviklingen. I tillegg til organisering, peker West (1990) på ledelsens rolle for å lykkes intraprenørielt. Måten dette gjøres på er ifølge Gilley (2008) ved å støtte innovativ atferd blant de ansatte. Ledelsen sin rolle har mange funksjoner i forhold til medarbeiderdrevet innovasjon, og denne studien skiller mellom direkte og indirekte støtte. Direkte støtte inkluderer rom og frihet, ressurser og involvering i arbeidssituasjonen og kan forklares som direkte handling. Det vil si, i denne studien, lederens evne til å legge til rette for eller fysisk tilføre de ansattes innovasjonsprosjekter nødvendigheter i intraprenørskapsprosessen. Indirekte støtte dreier seg mer om å påvirke til innovativ atferd gjennom lederens væremåte og evne til å gi ansatte positiv respons med hensyn til nyskapning. Amabile mfl. (1996) referer for eksempel til viktigheten av ros, belønning og anerkjennelse. Disse ledertrekk kan samles under paraplyen transformasjonsledelse. Denne type ledelse vektlegger funksjonene henvist til over og antas å ha sammenheng spesifikt i forhold til kreativitet og innovasjon (Wang & Rode, 2010).

I denne sammenheng, når medarbeiderdrevet innovasjon er et mål for bedriften, er det viktig at ledere skaper et arbeidsmiljø som utløser de ansattes motivasjon til å bidra til fornyelse i virksomheten (Gilley, 2008). Spesielt mellomlederen i byråkratiske organisasjoner antas å ha stor betydning for at bedriften skal lykkes med intraprenørskap. Utfordringen for disse er imidlertid å etterkomme en innovativ strategi som krever handlingsrom og samtidig forholde seg til stramme rammebetingelser som sjelden tillater noe utover drift (Gjelsvik, 2007). Tatt disse faktorene i betraktning, leder dette oss inn på det å kombinere innovasjon og drift. Man ønsker innovasjon, men når dette skal skje sammen med den daglige driften, finnes det da rom? Det vil si hvordan binder man sammen virksomhetens hektiske hverdager, løpende arbeidsoppgaver og fokuset som først og fremst gjelder effektivitet med innovasjon. Jeg antar at man nødvendigvis får en problematisering rundt prioriteringer.

Med dette som bakgrunn bør det undersøkes hvordan muliggjøre å hente ut det innovative potensialet i en større virksomheter. Proffice er en organisasjon som har satset på feltet siden 2009 gjennom konseptet ProLab, et internt innovasjonslaboratorium. Ved hjelp av et

gjennomtenkt system tilfører ProLab den ansatte kunnskap og veiledning, og bidrar til utvikling av nye ideer og nyskapende prosjekter. Selskapet er opptatt av at det er medarbeidernes drivkraft som vil bidra til å realisere strategien om å være først ute med de beste produktene og oppnå virksomhetens visjon. Det er lett å si at man skal være en innovativ organisasjon, og at medarbeiderne er den viktigste ressursen. Det er derimot vanskeligere å leve det ut og vite hvordan (Shalley mfl., 2000) Et system som ProLab sies å være en unik mulighet til å frigjøre den energien som et entreprenørielt klima innebærer, og styrke forutsetningene for nyskaping [3].

Jeg har derfor valgt bemanningsbyrået Proffice og prosjektet ProLab som utgangspunkt for min studie. Proffice er en stor organisasjon med flere hierarkiske nivå og opererer i en bransje preget av lave marginer, stort fokus på operativ, daglig drift og leveranser. Dette er egenskaper ved bedrifter hvor det ifølge Gjelsvik (2007) er krevende å hente ut det innovative potensialet. Proffice er opprinnelig et svensk konsern og ProLab er en ide fra Proffice sin svenske konsernleder. Sverige har på mange måter kommet lengre når det gjelder å sette intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon på agendaen - derfor vil jeg se på dette. Hvordan klarer de det, hvilke utfordringer støter de på og hva kan bedrifter i Norge lære av dette?

1.2 Problemstilling

For å oppnå en forståelse i henhold til hva som skal til for at en organisasjon skal få til intraprenørskap, vil jeg ta i bruk teoretiske perspektiver innenfor ledelse, herunder transformasjonsledelse og ulike former for ledelsestøtte. Studien tar sikte på å belyse følgende problemstilling;

Hvilken betydning har støtte fra ledere for intraprenørskap, og har det ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen. Jeg vil nærmere undersøke hvilken rolle mellomlederen har i denne sammenheng.

1.3 Oppgavens oppbygning

I dette kapitlet er bakgrunnen for valg av tema presentert, og problemstillingen er begrunnet og forklart. Oppgavens andre kapittel er teorikapitlet, hvor det teoretiske rammeverket blir presentert. Jeg starter med å gjøre rede for hva jeg legger i begrepene innovasjon og intraprenørskap. Videre vil jeg beskrive hvordan intraprenørskapsprosessen kan forstås. Deretter belyses betydningen av transformasjonsledelse og ulike former for støtte fra ledelse når det gjelder å få frem innovativ atferd hos de ansatte. Avslutningsvis i teorikapitlet gis en oppsummering og forklaring på hvordan jeg har valgt å anvende de teoretiske perspektivene i senere drøfting av problemstilling. Kapittel tre er et metodekapittel hvor oppgavens metodologiske fremgangsmåte blir forklart, samt gjennomføringen av studien. I kapittel fire presenteres og analyseres studiens funn i henhold til problemstilling. Kapittel fem vil være diskusjon og oppsummering av sentrale funn. I kapittel seks følger presentasjon av hovedfunn og problemstilling besvares. I tillegg vil jeg gjøre rede for begrensninger i oppgaven, samt implikasjoner.

2. Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil sentrale begreper og det teoretiske rammeverket bli presentert. Først vil jeg gjøre rede for intraprenør- og innovasjonsbegrepet. Så vil jeg beskrive hvordan intraprenørskap og innovasjon kan forstås som en prosess. Deretter vil jeg ta for meg transformasjonsledelse og dernest ulike former for støtte fra ledelse som i denne studien utgjør viktige forklaringsfaktorer. Avslutningsvis vil teorikapitlet oppsummeres samtidig som jeg forklarer hvordan jeg ønsker å studere studiens tema.

2.1 Innovasjon

Innovasjon studeres av forskere over hele verden, og det finnes derfor flere definisjoner og tilnærminger. En felles forståelse er at innovasjon dreier seg om det å omsette en ide eller en mulighet til et forretningsfortrinn, eller en utbredt praksis. Begrepet anvendes når ideene er blitt implementert eller satt ut i livet (Gjelsvik, 2007; Ambile, 1996).

Herzberg & Moen (2010) utdyper begrepet og viser til ulike typer av innovasjon. Det kan dreie seg om fornyelse av og utvidelse av produkt og tjenester, etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon, introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold eller kompetanse blant medarbeidere. Med dette forstår vi at innovasjonsprosesser ikke bare dreier seg om banebrytende teknologi (radikale innovasjoner), men i stor grad også å finne frem til nye måter å tenke på for å skape effektive løsninger eller for å svare på eksterne behov. Inkrementelle innovasjoner gir mindre endringer sammenlignet med radikale innovasjoner, som at eksisterende produkter/tjenester gjennom nye produktegenskaper gir høyere brukertilfredshet og lavere produksjonskostnader (Dewar & Dutton, 1986; Tidd & Bessant, 2009).

2.2 Intraprenørskap

Intraprenørskap er en måte å få til innovasjon på og er et fenomen det er stadig mer fokus på i dag. Schumpeter (1934) introduserte tidlig entreprenøren og senere intraprenøren.

Entreprenøren er en person uavhengig av en bedrift som kombinerer ressurser som resulterer i nye produkter, tjenester, prosesser, nye markeder, leveranser og re-organisering. Disse nye kombinasjoner utfordrer og/eller erstatter eksisterende strukturer ofte med radikale innovasjoner, og entreprenøren leder disse prosessene.

Denne forståelsen ble så videreutviklet av Schumpeter til å omhandle innovasjon i etablerte bedrifter. Intraprenør som begrep brukes derfor for å understreke at dette dreier seg om en ansattes interne virksomhet i eksisterende foretak. I tillegg gjenspeiler begrepet at dette er en person som følger hele innovasjonsprosessen selv (Gjelsvik, 2007). For å skille dette fra entreprenørskapsbegrepet, ble denne formen for innovasjon kalt intraprenørskap.

Det finnes flere tilnærminger til intraprenørskap. Morris, Kurato & Covery (2008) definerer intraprenørskap som et rammeverk for å underbygge eller fremme kontinuerlig endring og innovasjon i etablerte organisasjoner;

«Corporate entrepreneurship represents a framework for the facilitation of ongoing change and innovation in established organizations» (s. 20).

Intraprenørskap handler om å hente ut det innovative potensialet i en etablert bedrift (Gjelsvik, 2007). Potensialet er de ansatte, deres ideer og initiativ til nyskaping. De ansattes initiativ betegnes som autonome handlinger, og Burgelman (2002) poengterer viktigheten av slike initiativ for eksistens og vekst. Autonome handlinger er initiativ fra enkeltpersoner som ofte ligger utenfor den offisielle strategien til bedriften på det tidspunktet ideen lanseres. Ideene kan være komplementære eller substitutter til det som allerede eksisterer. Fordi ideene oppstår uavhengig av eksisterende strategi, vil det si at den formelle strategiske prosessen og tilpasningen av innovasjonen i organisasjonen må skje i etterkant. Om ønsket derimot er å opprettholde det eksisterende og tilføre ideer som ligger innenfor den etablerte strategien, kalles dette induserte initiativ. Induserte initiativ er planlagt, allerede tilrettelagt for i bedriften og lanseres av toppledelsen (Gjelsvik, 2007). I denne studien er det de ansattes ideer og deres oppfølging av disse som er fokus. Ansatte som innoverer blir heretter kalt intraprenører.

2.3 Intraprenørskap som prosess

Med intraprenørskap som innfallsvinkel på innovasjon, presenteres intraprenørskapsprosessen. Det finnes flere modeller og rammeverk som beskriver innovasjonsprosessen (Rothwell, 2004; Mulgan & Albury, 2003; Tidd & Bessant, 2009). Årsaken til at det er viktig å beskrive intraprenørskap som en prosess, er fordi den kan deles opp i ulike steg eller faser. Felles for alle modellene er at det er en viss orden på fasene, og de ulike fasene handler om forskjellige mekanismer som vil kreve ulike former for tilrettelegging. I seleksjonsfasen vil for eksempel intern konkurranse være en mekanisme for å avgjøre hvilke ideer som er mest levedyktig. I implementeringsfasen vil mekanismer som

finansielle og menneskelige ressurser ofte være avgjørende, og nye, ulike og komplementære områder som må ofte integreres (Gjelsvik, 2007). Selv om innovasjonsprosessen er mer eller mindre kompleks og at fasene ofte glir over i hverandre, fremhever Hartley (2006) at faser er nyttige når man skal danne seg en forestilling om innovasjonsprosessen og avgjøre hvor drivere og barrierer kan oppstå.

2.3.1 Intraprenørskapsprosessen: 4 Faser

For å gi en beskrivende oversikt over fasene har jeg valgt å benytte meg av Gjelsvik's (2007) rammeverk. Intraprenørskapsprosessen gir et bilde på hvordan ledelsen og bedriftens systemer kan legge til rette for, fange opp og skape verdifulle ideer for å lykkes med den intraprenørielle aktiviteten.



Fig.1 Intraprenørskapsprosessen

Den første fasen kaller Gjelsvik for **idegenereringsfasen** og innebærer selve oppdagelsen av ideen. Andre beskriver den som en åpning av nye muligheter i bedriften eller noe som oppstår som følge av avvikende atferd (Mulgan & Albury, 2003; Van de Ven & Poole, 1990). Fasen kalles også for *kreativitet*. For eksempel argumenterer Amabile (1996) for at alle innovasjoner starter med kreative ideer. Hos West (1990) kjennetegnes denne fasen ved at det oppdages et gap eller mangel på prestasjoner. Nærmere forklart et resultat av at det blir sett og søkt etter nye kombinasjoner av kunnskaper og ferdigheter, eller at man ser gamle ting på nye måter. Med dette som utgangspunkt kommer medarbeideren med ideer som en respons eller at man oppdager verdien av en innovasjon som kommer utenfra. Eksempelvis fra kunder, brukere eller leverandører.

I denne studien er hensikten å finne ut av hvordan en organisasjon oppmuntrer til innovasjon uavhengig av den etablerte strategien. Forutsetningen for å få til dette er variasjon i hva som gjøres, tenkes og produseres for å skape konkurransefortrinn (Gjelsvik, 2007). For å minske risikoen om at ideene forblir kun hos initiativtaker, og på lengre sikt fører til et mulig tap der det potensielt finnes et forbedringsområde i bedriften er det derfor i denne fasen viktig å ha et

system som gjør at de gode initiativene blir fanget opp, og vurdert hvorvidt ideene har et innovasjonspotensiale. Dette leder oss videre til andre fase i intraprenørskapsprosessen, seleksjonsfasen.

Seleksjonsfasen er i følge Gjelsvik (2007) der hvor man ser på hvilke ideer som har mest nytteverdi for virksomheten. Prioriteringen og evalueringen av ideene gjøres som regel på bakgrunn av bedriftens kjernekompetanse og grunnlaget for å øke konkurransefortrinn i bransjen.

Når man finner ut hvilke initiativ man ønsker å satse på, blir ideene gjerne utviklet til et håndgripelig produkt eller tjeneste, slik at man kan få testet den ut i mindre skala. Flere ser på dette som en egen fase, og kaller den for utvikling og testing (se Eveleens, 2010). Induserte initiativ er ment å styrke den vedtatte strategien og vil normalt følges opp med ressurser siden aktivitetene er planlagte. Dette skiller seg fra autonome initiativ som i utgangspunktet ikke er finansiert, med det menes at det ofte ikke er avsatte midler innlemmet i en fastlagt strategi til å bruke på slike prosjekter. Derfor handler denne fasen i stor grad om tildeling og fordeling av ressurser til å videreutvikle ideer og prosjekter. Dette betyr både finansielle og menneskelige ressurser (Gjelsvik, 2007). I tillegg kan det interne nettverket være med på å avgjøre om ideer kommer videre til neste fase, implementeringsfasen. Får man ikke tildelt nok eller de riktige ressursene (finansielle og menneskelige) kan man risikere at ideen blir forkastet.

Gjelsvik (2007) argumenterer for en generell regel om at ideer ikke bør skrinlegges for tidlig. Dette innebærer at alle forslag får en seriøs og legitim behandling. Dette vil være motiverende for stadig ny tilførsel av ideer, mens nedlatende og vilkårlige prosesser vil virke hemmende (Woll, 2009).

Den tredje fasen kaller Gjelsvik **implementeringsfasen**. Det vil si at ideen tas i bruk, altså man har en innovasjon. Ideene blir her satt i system og blir nedfelt i praksis og rutine. Overgangen kan være klart markert, men ofte er den glidende fra seleksjon til implementering. Også West (1990) henviser til implementeringsfasen i sin forståelse av innovasjonsprosessen. Effekter av innovasjonen blir nå synlig i arbeidspraksiser, produkter, prosesser eller prosedyrer. Videre kan innovasjonen blir justert eller videreutviklet om man ser at dette er nødvendig. Gjelsvik (2007) understreker at en vellykket implementering vil være avhengig av tilstrekkelige finansielle og menneskelige ressurser samt den rette kompetansen. Utilstrekkelig eller mangel på slike forhold kan ifølge Woll (2009) i ytterste konsekvens føre til at innovasjonen ikke blir implementert. Til sist er det viktig å poengtere at

med implementering menes det i denne studien at produksjonen av ideene er noe som skjer internt. Begrepet kan forveksles med adopsjon, men dette innebærer at produksjonen av ideer har skjedd utenfor organisasjonen (Woll, 2009). Dette er ikke tilfellet i intraprenørskaps-sammenheng.

Den fjerde og siste fasen kaller Gjelsvik for **retensjonsfasen**. Innovasjonen er i denne fasen blitt integrert som en del av virksomhetens reelle strategi, og ledelse og andre ressurser støtter opp om implementeringen. Retensjonsfasen kan sammenlignes med det West (1990) kaller for stabiliseringsfasen. Innovasjonen anses ikke lenger som en del av implementeringen, men utgjør en selvfølgelig del av bedriften. Andre legger også til en femte fase som de kaller læring. Dette innebærer ikke bare læring om selve innovasjonen, men hvordan prosessen i seg selv gikk til. På denne måten kan eventuelle feil under prosessen unngås for fremtidige prosjekter (Mulgan & Albury, 2003; Jacobs & Snijders, 2008).

Axtell mfl. (2000) poengterer at individer er kreative og kan generere ideer alene, men for å få disse ideene til implementeringsfasen og bli til innovasjoner kreves støtte, systemer og ressurser fra andre. Kunnskap om hvilke faktorer som påvirker de ulike fasene i innovasjonsprosessen vektlegges derfor av Gjelsvik (2007) og Axtell mfl. (2000) som svært viktig for bedrifter som ønsker å fremme innovasjon i sin virksomhet. Jeg har valgt å presentere Gjelsvik sitt rammeverk i sin helhet for leseren, imidlertid bemerker jeg at i denne studien vil jeg fokusere på de tre første fasene. Vi ser også av beskrivelsen i Gjelsvik sitt rammeverk at det er flere faktorer som har betydning for innovasjonsprosessen. Jeg velger i denne studien å belyse i hvilken grad støtte fra ledelse som kontekstuell faktor kan ha betydning eller innvirkning på (de ulike fasene i) intraprenørskapsprosessen.

2.4 Optimal ledelse for intraprenørskap

Det indikeres av flere at den primære årsaken til at en organisasjon ikke får til endring og innovasjon ligger hos lederne, og at deres manglende evne eller vilje, hindrer implementering av innovasjoner (se Gilley mfl., 2008). Barrierene kan dreie seg om at ledere ikke har eller forstår hvilke effektive teknikker eller verktøy man skal bruke knyttet til implementering, har manglende evne til å gi tilbakemeldinger eller belønne innovative initiativ, eller manglende evne til å motivere ansatte til å tenke endring og innovasjon (ibid).

Northouse (2001) definerer ledelse som en prosess der et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå felles mål og Richards & Engle (1986) hevder at ledelse er å artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås. Den første beskrivelsen fokuserer på styring og måloppnåelse, mens den andre viser til innholdet i ledelsesprosessen, hvor ledelse innebærer i å legge til rette for at andre skal utvikle seg. I transformasjonsledelse vektlegges spesielt sistnevnte definisjon. Dette er ledelse i form av inspirasjon til endring, og relasjonen mellom leder og ansatt er viktig (Wang & Rode, 2010). Videre vises det til sammenheng mellom denne type ledelse og organisasjonens evne til nyskaping (ibid).

2.5 Transformasjonsledelse

Flere studier foreslår mekanismer ved transformasjonsledelse som antas å øke de ansattes kreativitet og innovasjon (se Wang & Rode, 2010). Årsaken til at jeg ser på kreativitet og innovasjon og ikke intraprenørskap her, er fordi intraprenørskap er en samlebetegnelse for hele innovasjonsprosessen. I tidligere forskning er kreativitet som regel knyttet til idegenerering og innovasjon til implementering. Teorien om transformasjonsledelse dreier seg om effekten lederen har på sine ansatte gjennom atferd, og hvordan dette i sin tur virker inn på det totale resultatet for bedriften (Bass, 1985). Lederen kan påvirke til et innovativt miljø ved å fokusere på å tenke annerledes, men også ved væremåte og ved å utføre konkrete handlinger. Slik atferd kan også betegnes som støtte, og funksjoner ved ledelsestøtte vektlegges i transformasjonsledelse. Innholdet i støttebegrepet utdypes nærmere i senere avsnitt.

Transformasjonsledelse operasjonaliseres ofte ifølge Yukl (2010) i fire kategorier. Den første dreier seg om *idealisert innflytelse* (karisma), det vil si å vise at man tror på det man gjør ved å være et godt eksempel. Den andre kalles *inspirasjonell motivasjon*, som er evnen til å motivere og inspirere de rundt seg ved å bidra til mening og utfordring i arbeidet. Den tredje kalles *intellektuell stimulering*, som gis ved at lederen stimulerer sine medarbeidere til å være nytenkende og kreative ved å sette spørsmålsteget ved antakelser, reformulere problemer og tilnærme seg etablerte situasjoner på nye måter. Med andre ord å se utfordringene fra en annen synsvinkel. Resultatet av denne stimuleringen antas å øke medarbeideres innsats og prestasjoner, og gi nye ideer. Den fjerde handler om *individualiserte hensyn eller omtanke*, som vises ved at lederen er sensitiv for den enkelte medarbeiders behov for ytelse og vekst ved å fungere som en veileder. Det handler om fokus på utvikling av de ansatte gjennom

veiledning, mentoring og coaching, som igjen antas å være motiverende og oppmuntrende for nyskapning.

2.5.1 Mellomlederens rolle

Teorien om transformasjonsledelse tar ofte utgangspunkt i toppledelsen (Jung mfl., 2003), men jeg antar at i større organisasjoner har mellomlederen større betydning i sammenheng med medarbeiderdrevet innovasjon. Dette fordi avstanden til toppledelsen er stor, og av den grunn at det vil være vel så viktig at transformasjonell ledelse utøves av underordnedes nærmeste leder. Flere peker på nettopp mellomlederrollen som spesielt viktig når det gjelder å fremme innovasjon (Bhardwaj mfl., 2011; Gjelsvik, 2007). Han eller hun er ofte en nøkkelperson som kan inneha en avgjørende rolle for at ideer kommer forbi idestadiet til implementeringen av disse i organisasjonen (altså gjennom alle fasene i innovasjonsprosessen). I følge Moriano mfl. (2011) betyr dette at mellomlederen har i oppgave å påvirke, inspirere og motivere sine ansattes holdning til intraprenøriell tankegang og fungere som interne produkt- og organisasjonsforkjempere. Kurato, Hornsby & Bishop (2005) legger til viktigheten av å dele kunnskap, coache og tilrettelegge for innovativ atferd fra idegenerering til implementeringsfasen. Altså de samme funksjoner som legges vekt på i transformasjonsledelse.

I denne sammenheng vil det derfor være viktig for organisasjoner å påse at ledere på alle nivåer forstår verdien og relevansen av medarbeiderdrevet innovasjon, sørger for god kommunikasjon og ulike tiltak, slik at samtlige vet hvordan organisasjonen skal fremstå og hva den skal jobbe mot (Burgelman, 2002). Det må formidles både internt og utad at innovasjon «er noe vi holder på med». Kanter (1988) påpeker at det er hardt og målrettet arbeid og ikke noe som skjer tilfeldig og av seg selv, og i tillegg fremmes det at en flat ledelsesstruktur ofte er en forutsetning for å få dette til. En slik betingelse kan bidra til å gi et bilde på den vanskelige rollen mellomlederen har å utfylle i større bedrifter med hensyn til innovasjon. Dette fordi han eller hun må etterkomme retningslinjer fra toppledelse som innebærer fokus på budsjettforpliktelser, strenge rammebetingelser, krav om leveranser etc. samtidig som det er et krav om å være innovativ og lydhør ovenfor initiativ fra sine ansatte/operasjonelt nivå som igjen krever større handlingsrom. Burgelman (2002) hevder at en felles oppfatning internt mellom ledere i organisasjonen hvordan en verdsetter og forstår innovasjoner vil være med på å minske «gapet» illustrert i avsnittet over. Med dette menes det som formidles/kommuniseres av forventede forpliktelser og engasjement fra toppledelsen når

det gjelder innovasjon, henger sammen med måten organisasjoner faktisk blir ledet og organisert på av beslutningstakere på lavere nivå i bedriften. Av den grunn antar jeg at det eksisterer flere ledelsesutfordringer knyttet til en intraprenørskapsprosess. Det vil være interessant å finne ut av hvordan bedriften i denne studien håndterer dette, og hvordan mellomledere forholder seg til en intraprenør som skal jobbe med utvikling av eget prosjekt.

Den transformelle lederer inspirerer til tillit og respekt hos de underordnede, og får dem til å overskride egne interesser til det beste for organisasjonen. I kontrast finner man transaksjonsledelse. Dette forholdet er mer som en arbeidskontrakt, nødvendig for at underordnede skal skaffe til veie et minimum av innsats (Waldman, Bass & Yammarino, 1990). Det er ofte top-down beslutningsprosesser og handler i større grad om å kontrollere (Sarason, 1990). Denning (2005) vektlegger at for å få til innovasjon må man gå vekk fra slik såkalt "command and control" lederskap, noe som antas utelukkende å opprettholde status q i bedriften. I stedet bør man fokusere på kommunikasjon ut i organisasjonen som sier noe om *risikoen* ved å holde på status q, og heller peke på hvilke belønninger som ligger i fremtiden ved å omfavne endringsprosesser. Slik kommunikasjon skaper en slags nødvendighet som motiverer individer til å handle (ibid).

På individnivå inspirerer transformasjonsledelse til motivasjon ved å vektlegge viktigheten av de ansattes bidrag til organisasjonen, som igjen antas å motivere medarbeiderne til å utvikle og komme med flere ideer som kan være med å legge til rette for organisasjonens suksess (Yukl, 2010). En kan herfra trekke paralleller til indre og ytre motivasjon.

Transformasjonsledelse antas å øke medarbeidernes indre motivasjon (Shamir mfl., 1993), og indre motivasjon er ifølge Amabile (1988) og Oldham & Cummings (1996) en nøkkelfaktor til kreativitet.

En effektiv leder benytter ofte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og det er viktig å påpeke at disse stilene ikke innebærer gjensidig utelukkende prosesser (Bass & Avolio, 1995; Lowe mfl., 1996).

2.5.2 Svakheter ved teorien om transformasjonsledelse

Imidlertid har også teorien om transformasjonsledelse blitt kritisert og kunnskap om kritikken kan inngå som en del av det hele. Blant svakheter som påpekes av Yukl (1999), dreier seg om at denne type ledelse skaper et heroisk bilde av lederen og at man i tidligere studier av ledelse har lagt for liten vekt på betydningen av situasjonen/konteksten denne lederstilen utøves i. Altså hvordan situasjonsbetingede variabler kan ha betydning er utilstrekkelig behandlet. Det henvises også til for mye fokus på relasjonen leder-ansatt som gjør at ordinære organisatoriske prosesser nedtones. Slik sett kan dette i følge Yukl (1999) føre til redusert effektivitet for organisasjonen som helhet. Det at det eksisterer kritikk mot teorien om transformasjonsledelse, gjør det ikke mindre interessant eller viktig å kartlegge hva denne type ledelse har å si for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.6 Motivasjon som forklaringsfaktor til kreativitet

Som allerede referert til antas transformasjonsledelse å øke ansattes indre motivasjon. Flere forskere i innovasjons- og kreativitetslitteraturen knytter motivasjon til kreativitet og innovasjon, og hevder at (indre) motivasjon melder seg når medarbeideren har en positiv reaksjon til arbeidsoppgavene (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). Arbeidsmiljø er de omgivelser vi utfører våre arbeidsoppgaver i. Disse omgivelsene omfatter både fysiske og psykiske elementer, og hvilke faktorer som påvirker den enkeltes arbeidsmiljø vil være forskjellig avhengig av arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. I arbeids- og organisasjonspsykologien finner man betegnelsen psykososialt arbeidsmiljø, som også legges til grunn for denne studien. Det psykososiale arbeidsmiljøet setter mennesket i fokus og den individuelle opplevelsen av arbeidssituasjonen (Koren & Lindøe, 2008). Det handler om medarbeidernes forhold til arbeidet, hvordan arbeidet påvirker medarbeiderne og om samspillet mellom ledelse og medarbeidere og samspillet mellom kollegaer. Det organisatoriske arbeidsmiljøet inngår også i begrepet, og peker på systemforhold, som måten arbeidet er lagt til rette på, innhold, fordeling og ledelse av arbeidet (Koren & Lindøe, 2008).

2.6.1 Indre og ytre motivasjon

Man skiller motivasjonsbegrepet i indre og ytre motivasjon (Cooper & Jayatilaka, 2006). Ytre motivasjon er et resultat av belønninger i tradisjonell forstand som penger og frynsegoder etc. og jobben blir sett på som et redskap for å oppnå denne belønningen. Cooper & Jayatilaka (2006) argumenterer for at denne typen motivasjon har en negativ sammenheng med

kreativitet. Det er indre motivasjon som antas å ha størst effekt på kreativitet, og Amabile mfl. (1996) forstår sammenhengen mellom kreativitet og indre motivasjon slik; «*People will be most creative when they are primarily intrinsically motivated, by the interest, enjoyment, satisfaction and challenge by the work it self*» (s. 1158).

Av definisjonen vil de ansatte vil være mer kreative når de føler seg motivert via interesse, tilfredsstillende og utfordringen arbeidet i seg selv gir. Det er altså sider ved arbeidsmiljøet og opplevelsen av selve arbeidet (hvordan det er tilrettelagt) som avgjør hvorvidt man er indre motivert. Indre motivasjon kan også beskrives som indre drivkraft, og fremtrer i følge Morris, Kurato & Covery (2008) som “...*a result of developing their own ideas, from being more in control of their destiny and from having ultimate responsibility for the success of projects with which they are involved*” (s. 348).

Hvordan den enkelte medarbeider (individet) opplever dimensjoner ved sitt arbeidsmiljø, forstås som betydningsfullt eller avgjørende for kreativ atferd i organisasjonen. Lederens funksjon er å legge til rette for at arbeidsmiljøet stimulerer indre motivasjon (Amabile, 1996; Shalley mfl., 2000; Woll, 2009). Indre motivasjon kan dermed antas å fremstå som en mellomliggende variabel mellom transformasjonsledelse og kreativitet og innovasjon (Shin & Zhou, 2003). Ved å gi støtte til sine ansatte, kan lederen tilrettelegge for dette.

2.7 Ulike former for støtte fra ledelse

I denne studien er det interessant å avdekke hvilken betydning støtte fra ledelsen har for intraprenørskap, herunder de fasene jeg gjorde rede for tidligere, og jeg søker å undersøke mellomlederens rolle i denne sammenheng. I den forbindelse er det relevant å utdype hva jeg mener med støtte.

West (1990) definerer støtte som «*support for innovation is the expectation, approval and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment*» (s.373). Ekvall (1996) kaller støtte for idestøtte, og definerer det på følgende måte; «*The ways new ideas are treated*». Videre sier Ekvall at støtte gis når ideer og forslag til forbedringer blir mottatt på en oppmerksom og mottakelig måte av de andre medlemmene i organisasjonen, og slik støtte fører igjen til kreativitet og innovasjon. I tillegg hevder Birdi (2005) at støtte fra ledelse har mye å si i hvilken grad de ansatte *gjør* noe med sine kreative ideer.

Ettersom ledelsen sin rolle har mange funksjoner i forhold til medarbeiderdrevet innovasjon, vil jeg i følgende avsnitt her gjøre rede for direkte og indirekte støtte. Direkte støtte kan forklares som direkte handling, det vil si i denne studien, mellomlederens evne til å legge til rette for eller fysisk tilføre de ansattes prosjekter nødvendigheter for gjennomføring og implementering. Jeg vil i begrepet direkte støtte inkludere rom og frihet, ressurser, samt involvering og beslutningsmyndighet i arbeidssituasjonen. Dette er faktorer som fremmes av blant annet Ekvall (1996) som viktige forutsetninger for intraprenørskap. Indirekte støtte dreier seg mer om å påvirke til innovativ atferd gjennom lederens væremåte og evne til å gi den ansatte positiv respons med hensyn til nyskapning. Amabile mfl. (1996) referer for eksempel til viktigheten av ros, belønning og anerkjennelse. Jeg vil under begrepet indirekte støtte inkludere anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemeldinger.

Ledelsens rolle antas avgjørende for medarbeiderdrevet innovasjon og lederens atferd påvirker både direkte og indirekte bedriftens innovasjonsgrad. De ledertrekk, som beskrevet over, kan samles under paraplyen transformasjonsledelse. Dette fordi denne type ledelse vektlegger funksjonene som redegjøres for i det følgende og antas å ha sammenheng spesifikt i forhold til kreativitet og innovasjon.

2.8 Direkte støtte

Direkte støtte kan betegnes som autonomi. Flere forskere har koblet autonomi til kreativitet og innovasjon (Amabile, 1996; Ekvall, 1996). Amabile mfl. (1996) viser til følgende definisjon av begrepet “*freedom to decide what work to do or how to do it, have a sense of control over ones work*” (s. 1166). Autonomi er et begrep som innebærer flere elementer, og i denne studien inkluderer jeg som tidligere referert til rom og frihet, ressurser og beslutningsmyndighet og involvering.

2.8.1 Rom og frihet

Ledelsens evne til å gi de ansatte frihet til å bestemme over og ha en viss kontroll over hvordan man utfører sine arbeidsoppgaver antas å påvirke de ansattes innovative atferd. Herzberg & Moen (2010) betegner i sin studie autonomi som en av de virkemidler som betyr mest for å stimulere intern innovasjonsaktivitet, og legger vekt på at frihet til å kontrollere eget arbeid innebærer at de ansatte gis mulighet til å bruke sin ordinære arbeidstid til å utvikle sine ideer. I hvilken grad støtte i form av tid og frihet gis av ledelsen til utvikling av prosjekter i en hektisk hverdag er et interessant aspekt i en driftsorganisasjon, og derfor tror

jeg i hvilken grad dette eksisterer i denne studien er interessant å undersøke. Videre er Ekvall (1996) også opptatt av autonomi og frihet og utdyper i følgende beskrivelse; *«the independence in behavior exerted by the people in the organization. In a climate with much of this kind of freedom people make contacts and give and receive information. Discuss problems and alternatives, plan and take initiatives of different kinds, and make decision»* (s.107). Av beskrivelsen antas frihet i arbeidshverdagen også å øke muligheten til å skape relasjoner på tvers i organisasjonen og slik overføre verdifull kunnskap og informasjon mellom organisasjonsmedlemmene. På denne måten gis det større rom for å diskutere eventuelle problemer/utfordringer, planlegge og å initiere frem nye løsninger blant de ansatte.

2.8.2 Tilgang til ressurser

En intraprenør antas i en innovasjonsprosess å ha behov for ekstra ressurser, tid og budsjett for å få til noe nytt utover drift. Nohria & Gulati (1996) bruker begrepet slakk som samlebetegnelse og argumenterer for at ressurser tilført spiller en viktig rolle for innovasjon fordi dette gir en mulighet til å eksperimentere med nye strategier og prosjekter i organisasjonen. Dette inkluderer følgende ressurser som ikke går til drift men stilles til rådighet for innovasjon; andre ansatte/kompetanse, ubenyttet kapasitet og kapital m.m. (ibid). Ressurser tilført fremmes også av Scott & Bruce (1994). Deres studie ser på hvilke «bytter» som skjer i relasjonen mellom leder og ansatt, som igjen påvirker kreativiteten til de ansatte. Byttene innebærer, i tillegg til å gi de ansatte ansvar, myndighet, tid, også gi tilgang til ressurser for å få til innovasjon. På bakgrunn av dette vil det være interessant hvorvidt og hvilke ressurser som stilles til rådighet for innovasjon (etter ProLab) og om dette oppleves som en avgjørende faktor i intraprenørskapsprosessen.

Konsekvensene av det motsatte av autonomi er ifølge Ekvall (1996) passivitet blant de ansatte og bekymring/redsel for å gjøre noe som faller utenfor den etablerte strategien. Dette antas å være hemmende for kreativiteten. I en slik situasjon gis det ikke rom for de ansatte å handle utover hva som gjelder den ordinære driften, på grunn av strenge regler og rutiner og ellers andre krav til leveranse og drift.

2.8.3 Beslutningsmyndighet og involvering

Sarason (1990) beskriver de positive effekter som oppstår ved involvering i beslutningsprosesser på denne måten “... *makes people feel that they have a greater commitment to the overall enterprise and will take greater responsibility for what happens to*

the enterprise” (s.61). Sarason (1990) peker her på at resultatene av økt selvbestemmelse og følelsen av kontroll over arbeid og egne ideer, samt involvering i beslutninger og prioriteringer gir de ansatte følelsen av innflytelse på egen arbeidshverdag og organisasjonen i sin helhet. Også Jantan (2003) og Alutto & Acito (1994) peker på involvering og deltakelse i beslutningsprosesser, samt høyere grad av ansvar til de ansatte har positiv sammenheng med organisasjonens innovasjonsevne og engasjementet i fremtidige innovasjonsaktiviteter. Andre kaller dette for *empowerment* (Jung & Sosik, 2002). Medarbeidere som er «empowered» er også mer tilbøyelig for å bli indre motivert, som igjen fører til mer kreativ atferd (ibid). Sammenhengen mellom motivasjon og kreativitet er viktig og allerede belyst.

Beslutningsmyndighet henger også tett sammen med desentraliseringsbegrepet, og organisasjonsstrukturen. Dette er interessant fordi det kan si noe om i hvor stor grad de ansatte selv har beslutningsmyndighet omkring implementering av nye ideer.

I denne studiens bedrift operer de i en lavmarginsbransje. En bransje hvor det er stort fokus på drift, daglige leveranser og produksjon. I tillegg til stramme budsjetter når det gjelder utvikling. Jeg antar derfor at autonomi i arbeidet vil være en utfordrende faktor i forhold til intraprenørskap i denne sammenheng, og mener det vil være interessant å belyse i hvilken grad ledelsen i denne studien delegerer myndighet, gir tillatelse og gir rom og frihet til de ansatte slik at de kan arbeide selvstendig med sine ideer og prosjekter i sin arbeidshverdag.

2.9 Indirekte støtte

Ledelsens delaktighet og engasjement i de ansatte er viktig i sammenheng med kreativitet og nyskapning. Der hvor ledere hører på de ansattes innspill, gir tilbakemeldinger og oppmuntrer sine medarbeidere til å komme med nye initiativ antas å gi en positiv forsterkning til kreativ atferd, samtidig gir dette de ansatte en opplevelse av at de selv og deres bidrag er viktige for organisasjonens suksess (Andrews & Farris, 1967). Indirekte støtte kan derfor forstås å påvirke til kreativitet gjennom lederens væremåte og evne til å gi tilbakemeldinger. I tillegg antas en opplagt fordel for ledelsen å være lydhør og oppmerksom fordi dette kan gi tilgang til informasjon og ideer de ellers ikke ville fått innsikt i.

2.9.1 Anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemeldinger

Anerkjennelse handler om å se enkelt individet og deres bidrag til bedriften. Det er svært viktig med en leder som åpenlyst viser at han eller hun setter pris på nye ideer, og også synliggjør dette overfor andre medlemmer i organisasjonen. Hvilken reaksjon som fremvises av ledelsen knyttet til innovative forsøk har derfor noe å si for innovativ atferd i organisasjonen. I relasjon til dette fremmer Amabile (1983) og Kanter (1983) viktigheten av at innovative initiativ blir belønnet i stedet for straffet. Det vil si at ledere kan påvirke til kreativitet ved å etablere et arbeidsmiljø som oppmuntrer de ansatte til å prøve ut nye tilnærminger uten å være redd for å bli straffet om resultatet blir negativt (Amabile mfl., 1996). Aksept av mislykkede innovative forsøk i organisasjonen vektlegges også av Gjelsvik (2007), hvor det fremmes at det må være rom for de ansatte til å prøve og feile, fordi det kreves mange ideer og forsøk for å komme frem til en god ide. Oldman & Cummings (1996) finner også at støttende, ikke-kontrollerende ledere bidrar til et arbeidsmiljø som gir kreativ atferd, og at negativ tilbakemelding fra ledere er noe som hemmet kreativiteten (Andrews & Gordon, 1970).

Oppmuntring og tilbakemeldinger reflekterer en åpen kommunikasjon og interaksjon mellom leder og ansatt, noe som øker ansattes kreativitet (Tierny, Farmer & Graen, 1999). Uten tilbakemeldinger vet ikke de ansatte hvor de er, hvordan de klarer seg eller om de tilegner seg nok ny kunnskap til å gjøre arbeidet tilstrekkelig. Tilbakemeldinger informerer ansatte om de produserer resultater til rett tid, riktig nivå av kvalitet, og i korrekt form/format (Luecke, 2003).

2.10 Konseptuelt rammeverk

Gjennom dette teorikapittelet har jeg belyst flere teoretiske perspektiver som jeg anser relevante i forhold til studiens problemstilling. Jeg vil i dette avsnittet beskrive sammenhengen mellom teoriene og hvordan jeg vil anvende de i analysen av empiri.

Flere mener at ledelsenes rolle er avgjørende for medarbeiderdrevet innovasjon og at lederens atferd påvirker både direkte og indirekte bedriftens innovasjonsgrad. Studier har vist at dersom en leder tror på sine ansatte og viser at hvert enkelt individ betyr noe for en virksomhets fungering, øker effektiviteten i organisasjonen og jobbmotivasjonen hos den enkelte (Hartog mfl., 1999; Hater & Bass, 1988). Man kan i den sammenheng tenke seg at direkte og indirekte støtte stimulerer indre motivasjon, som i neste omgang gir innovasjon, og at det er lederen som har ansvar for å sørge for tilretteleggingen av dette. Ledelsesstilen som antas å vektlegge disse elementer kjennetegner transformasjonsledelse, og har ifølge Shin & Zhou (2003) positiv effekt på jobbtilfredshet og ytelse, men også spesifikt kreativitet og innovasjon.

Nettopp hvordan man skal lede organisasjonen for å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon i arbeidet er essensielt, og er spesielt et dilemma hvor fokus på «drift» og stabilitet er vel så stort som bedriftens fokus på innovasjon. Problemstillingen jeg har valgt for denne studien er; *Hvilken betydning har støtte fra ledere for intraprenørskap, og har det ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen*». Jeg vil nærmere undersøke hvilken rolle mellomlederen har i denne sammenheng.

Jeg velger å dele problemstillingen opp i delspørsmål, og jeg vil forsøke å drøfte følgende teoretiske antagelser i denne studien:

- Hvilken betydning har direkte støtte på medarbeiderdrevet innovasjon i en bedrift som har fokus både på drift og innovasjon.
- Hvilken betydning har indirekte støtte på medarbeiderdrevet innovasjon i en bedrift som har fokus både på drift og innovasjon.

I tilknytning til disse antagelser ønsker jeg å drøfte om mellomlederen spiller en viktig rolle for tilretteleggingen av slik ledelsesstøtte.

I det følgende presenteres derfor en konseptuell modell for å synliggjøre sammenhengen mellom de teoretiske begrepene. I denne modellen fremkommer studiens hensikt med å belyse hvilken betydning ledelsens rolle har i medarbeiderdrevet innovasjon.

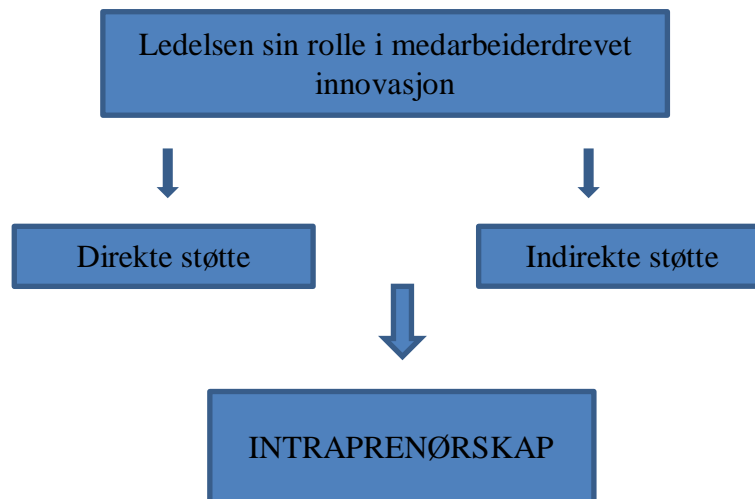


Fig.2 Konseptuell modell

3. Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske fremgangsmåten for denne studien, samt hvordan data er samlet inn for videre analyse. Jeg vil først gjøre rede for analyse av forskningsspørsmål, deretter diskuteres forskningsstrategi og metodevalg som ansees som mest anvendelig for å svare på problemstillingen. Dernest gjennomgås en kritisk diskusjon omkring studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis gis en kort presentasjon av Proffice og innovasjonssystemet ProLab.

3.1 Analyse av forskningsspørsmål

Problemstillingen inneholder spørsmål som forskeren ønsker informasjon om og bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes. Et kriterium for en god problemstilling er i følge Thaagard (2009) at den er tydelig nok til å gi retningslinjer for de metodiske og faglige valgene forskeren må foreta i løpet av prosjektet. Problemstillingen må også være tilstrekkelig avgrenset til at den kan realiseres innenfor de rammene forskeren må forholde seg til.

Samtidig bør problemstillingen være fleksibel med hensyn til at prosjektet kan utvikle seg i uventet retning eller bevarer åpenhet i forhold til det empiriske materialet, slik at problemstillingen kan videreutvikles på bakgrunn av de inntrykk empirien gir.

Jeg valgte å starte forskningsprosessen med en forholdsvis åpen problemstilling slik at jeg ikke ble hindret i å følge opp ideer som dukket opp underveis i datainnsamlingen. For denne studien gjorde innsikten jeg fikk vedrørende tema underveis at problemstillingen ble videreutviklet og relativt konkret til slutt.

Problemstillinger har ulik utforming, avhengig av hvilke problemer forskeren studerer. De kan ha beskrivende karakter for å avdekke hvordan noe forholder seg. Den kan være rettet mot sammenhenger, det vil si at forholdet mellom ulike fenomener settes i fokus. En tredje type problemstilling inneholder spørsmål om prosesser, som innebærer å studere utviklingsmønstre over tid. Utgangspunktet for denne problemstillingen har vært å belyse et fenomen ved å forklare betydningen omkring hvordan det oppstår. Det vil si se på hvilken betydning støtte fra ledelsen har for medarbeiderdrevet innovasjon.

3.2 Kvalitativ metode

Innenfor samfunnsvitenskapen skiller man gjerne mellom to former for metodetilnærming, og valg av undersøkelsesmetode reflekterer hvilken teknikk som er ønskelig for innsamling av data (Bryman & Bell, 2007).

Kvantitativ metode søker å undersøke årsakssammenhenger i sosiale problemer.

Tilnærmingen er preget av sterk strukturering og lite fleksibilitet, hvor man ofte benytter strukturerte intervju og spørreskjema med faste svaralternativer. I kvantitative undersøkelser søker man bredde, følgelig et stort utvalg og få variabler. Formen på informasjonen er tall som kan bli kvantifisert og summert, og resultatene presenteres statistisk. Man forsøker å fragmentere og operasjonalisere fenomen i målbare kategorier som kan brukes til å generalisere for eksempelvis en hel befolkningsgruppe. Forskeren må utvikle et instrument som er standardisert etter visse prosedyrer. Hvor godt instrumentet måler det den skal måle sier noe om påliteligheten til instrumentet. Man må i tillegg forsikre seg om at undersøkelsen er repliserbar/reliabel eller kan la seg gjenta med samme resultater (Golafshani, 2003).

Kvalitativ forskning er forskjellig fra kvantitative studier i forhold til utvalgsstrategier, metoder for datainnsamling og dataanalyse. I kvalitativ metodetilnærming er man opptatt av å beskrive og samtidig forklare komplekse sosiale fenomen i sine naturlige omgivelser. Dette kan være å studere oppfatninger, drivkrefter og opplevelser i tillegg til samspill mellom mennesker, organisasjoner og institusjoner (Labuschagne, 2003). Målet er dypere innsikt. Dataene man får av kvalitativ tilnærming er i form av tekster og visuelle uttrykksformer som bilde og lyd. Resultatene som forekommer fortolkes av forskeren og hvorvidt fortolkningen kommer frem til kunnskap som kan brukes i andre sammenhenger eller kjennes igjen av andre forskere, sier noe om overførbarheten til studien (Thagaard, 2009).

I denne studien anser jeg kvalitativ metode som mest formålstjenlig fordi jeg ønsker å gjøre et dypdykk i en organisasjon, i en kompleks prosess. Tilnæringsmåten er gunstig når målet er bedre og dypere forståelse, samt å få et helhetlig bilde av fenomenet som undersøkes. Målet er overførbarhet, det vil si få en dypere forståelse av det kontekstuelle, ikke statistisk generalisering. Kvalitative metoder er preget av fleksibilitet, man kan endre retning i løpet av prosessen og tilpasse etter erfaring og utfordringer underveis. Jeg har lagt vekt på få informanter fremfor mange da det vil være behov for mye og god dybdeinformasjon for å svare på problemstillingen. Følgelig vil det være naturlig å velge intervjusamtaler for å samle

inn mest mulig innsiktsfulle data for å belyse utfordringene knyttet til fenomenet. Dette kan ikke identifiseres ved hjelp av kvantitative metoder (Johanessen & Tufte, 2002).

3.3 Datainnsamling

Man skiller mellom primær og sekundær data (Thagaard, 2009). Data som er samlet inn av forskeren selv, kalles primærdata. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn og nedtegnet av andre, med et annet formål. Eksempler på dette er dokumenter, årsmeldinger etc. I denne studien er hovedkilden primærdata, som er innsamlet ved hjelp av intervju. Jeg har som supplement benyttet bedriftens nettsider og trykt materiell i form av ulike brosjyrer tilgjengelig i deres lokaler/kontorer.

3.3.1 Utvalg

Spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). Prinsippene for utvelgning av informanter har betydning for konklusjoner om overførbarhet. For å finne personer som er villige til å stille opp som informanter, må man benytte seg av en seleksjonsmetode som sikrer et utvalg som er villige til å være med i undersøkelsen. Utvalget er strategisk ved at informantene representerer egenskaper som er relevante for problemstillingen, og fremgangsmåten for å velge ut informantene er basert på den tilgjengelighet de har for forskeren.

Snøballmetoden representerer en slik metode. Fremgangsmåten er, som referert til i det ovenstående, at forskeren først kontakter noen personer som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Deretter bes disse personene om navn på andre som har tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2009). En fare ved det er at utvalget kan komme til å bestå av samme personer i samme nettverk eller miljø. For å motvirke dette har jeg vært påpasselig med å kontakte personer fra ulike avdelinger og land, og ba hver av disse om forslag til informanter. Videre kan det ifølge Thagaard (2009) være vanskelig å få adgang til det miljøet som skal studeres. Adgang til miljøet og de som er definert som relevant for problemstillingen i denne studien opplevde jeg som uproblematisk. Organisasjonen opplevdes åpen for å fremstille seg for forskningsvirksomhet.

Måten utvelgelse av informanter blir utført på kan ifølge Mehmetoglu (2004) ha betydning for tilliten til konklusjoner som forskeren trekker. Utvelgelse av informanter er derfor en viktig avgjørelse i kvalitativ forskning. I denne studien tok jeg utgangspunkt i et utvalg på ti informanter. Dette for å få forsikre meg om å få tilstrekkelig med informasjon. Av det totale utvalget ønsket jeg en fordeling på fem intraprenører og fem ledere. Flere av lederne hadde også selv vært med i ProLab. Jeg ønsket først og fremst å se problemstillingen ut fra medarbeiderens ståsted, men for å få et bedre innblikk tok jeg med ledere for å avdekke deres syn på dilemmaet innovasjon-drift. I tillegg ville jeg for eksempel få sjansen til å se om svarene fra de ansatte stemte overens med ledelsens inntrykk. Jeg fikk ønsket utvalg uten noen større problemer. Ved hjelp av en kontaktperson i Norge og en i Sverige, hjalp disse til med å finne andre relevante kandidater. Jeg gjennomførte intervjuer og hentet data fra to kontorer i Sverige og fra tre kontorer i Norge. Fordelingen med hensyn til kjønn var seks menn og fire kvinner.

3.3.2 Det kvalitative intervju

Valg av metode sier noe om hvordan data skal samles inn. I kvalitative studier hvor forskere er ute i felten, benyttes observasjon og/eller intervju. Thagaard (2009) fremmer intervjuundersøkelser som et spesielt godt valg for å få innsikt i informantens erfaringer, tanker og følelser. Forskeren får ved å benytte intervju både fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, samt ulike synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen (ibid).

Et kvalitativt intervju kan utformes på flere måter. Samtalen kan være åpen, eller mer strukturert med spørsmål og faste svaralternativer eller halvstrukturert (Thagaard, 2009). Jeg valgte å benytte kvalitative intervju som inkluderte et halvstrukturert opplegg, med andre ord en delvis åpen samtale. Det vil si at jeg utarbeidet en intervjuguide med en rekkefølge på spørsmålene og kun åpne svar. Dette anså jeg som viktig, både for å skape en viss overenstemmelse mellom intervjuene, og for å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål vil være typisk være «kan du si noe mer om...» eller «hva mener du med...», på denne måten får jeg som forsker mer utfyllende informasjon om temaet som undersøkes.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden forsøkte jeg å utforme denne slik at den ville dekke de teoretiske perspektivene jeg var interessert i å få vite noe om. Spørsmål ble deretter utformet for å dekke problemstillingen. Nærmere forklart hadde jeg på forhånd gjort meg noen tanker

ut fra teorien omkring ulike utfordringer som kunne tenkes å være gjeldene knyttet til valgte tema, og jeg passet på å stille spørsmål som omhandlet dette. Jeg endte opp med å velge ut de tema, ut fra intervjuene, som ga mest informasjon til meg som forsker. Tema omhandlet intraprenørskapsprosessen, støtte fra ledelse og mellomledelsens betydning i denne sammenheng.

Jeg var observant på å bygge spørsmålene i intervjuguiden på en slik måte at dette var med på å underbygge et tillitsforhold mellom meg som intervjuer og informantene. I følge Thagaard (2009) har de første minuttene av et intervju avgjørende betydning. Slik at jeg valgte av den grunn å starte med enkle, åpne spørsmål hvor informantene fikk fortelle om seg selv og sin bakgrunn. Dette gir en myk start som krever lite tenking, og de fleste er trygge på og liker å fortelle om seg selv til en interessert lytter. Deretter overtok det stadiet i intervjuet hvor jeg ønsket mer reflekterte svar, som innbar deres opplevelser i henhold til intraprenørskapsprosessen. Til sist avsluttet jeg med åpne og greie spørsmål slik at intervjusituasjonen ble avrundet på en ok måte. På forhånd, før hvert intervju, hadde jeg mailkorrespondanse med samtlige hvor jeg forklarte formålet med studien, og fikk avklart eksempelvis bruk av båndopptaker og spørsmål knyttet til anonymisering. Jeg sørget også for å tilegne meg relevant kunnskap om informanten.

3.4 Analyseprosessen

Intervjuene ga meg datamateriale i form av notater (fra telefonsamtalene) og i overkant av seks timer med lydopptak. Jeg konsentrerte meg i hovedsak om *samtalen* i de tilfeller båndopptaker ble benyttet, og tok kun stikkordsnotater underveis der hvor jeg følte det kom frem viktige poeng. Fordelen ved å bruke båndopptaker er i følge Thagaard (2009) at jeg som forsker kan konsentrere meg om å gi informanten tilstrekkelig med oppmerksomhet, og sitater til bruk i presentasjon av resultater finnes ordrett på båndet. Fordelen ved å skrive ned notater underveis er at informanten får litt tid til å tenke seg om og vurdere om hun/han har mer å fortelle (Thagaard, 2009).

I arbeidet med å analysere datamaterialet valgte jeg en prosess hvor jeg startet med å transkribere mitt datamateriale, og ut av de respektive intervjuene fikk jeg en oppsummering eller en sammenhengende tekst. Her forsøkte jeg underveis å utheve tekst der jeg følte det var viktige poenger. Både for å gjøre det lettere i etterkant, og for å gjøre meg selv oppmerksom på disse tingene til neste intervju. Deretter forsøkte jeg å systematisere og kategorisere tekst etter tema i teorikapittelet i et analyseskjema, og se etter sammenhengene i datamaterialet.

Etter at jeg hadde systematisert innenfor tema, knyttet jeg datamaterialet på tvers av informanter.

3.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvaliteten til studien vurderes i henhold til om forskningen er reliabel, valid og om den kan generaliseres. I kvalitativ metode er det vanlig å benytte begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Troverdighet gjenspeiler hvorvidt undersøkelsen er gjort på en gyldig og tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i den tolkning som gjøres, og det siste begrepet som gjelder overførbarhet vil si i hvilken grad resultatene fra studien kan gjelde i andre kontekster (Thagaard, 2009).

3.5.1 Troverdighet

Et viktig mål til en studie er troverdighet og undersøkelsen må overbevise om at forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2009). I dette ligger det at forskeren må gjøre rede for hvordan dataen utvikles, og innsamlingen bør gjøres gjennomsiktig ved detaljerte beskrivelser av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn. Troverdighet handler med andre ord om tillit til funn og om studiens generelle legitimitet. Diskusjon omkring hvilke faktorer som kan ha påvirket studien er derfor viktig å få frem.

Jeg som forsker må være oppmerksom på å skille mellom mine tolkninger av data og data hentet fra informantene. Noe som styrker troverdigheten til denne studien er bruk av båndopptaker. Dette fordi kun bruk av notater kan føre til rekonstruksjon av utsagn hvor man nødvendigvis ikke har fått med seg alt. Noen av intervju samtaler foregikk over telefon fordi informantene befant seg spredt i Norge og Sverige. Dette gjorde at jeg ikke fikk bruke båndopptaker og i disse tilfellene måtte benytte meg av notatskriving, og kan påvirke troverdigheten med hensyn til for eksempel rekonstruksjon. Telefonsamtaler tillater heller ikke muligheten til å observere informantenes uttrykk, kroppsspråk eller reaksjoner.

Andre faktorer som kan påvirke troverdigheten refereres til konteksten intervjuer blir utført i. Grunnet tidspress og problemer med booking av møterom ble to av intervjuene utført i åpent landskap. Dette kan ha medført forstyrrelser, og konsekvenser kan være at informantene av den grunn ikke fikk rom for å tenke godt nok gjennom spørsmålene. Til sist kan jeg som forsker påvirke troverdigheten da jeg ikke er erfaren i rollen som forsker.

3.5.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad man kan være sikker på at konklusjonene i studien gjenspeiler informantens meninger og ikke forskerens egne forestillinger (Thagaard, 2009). I denne sammenheng er det viktig at jeg som forsker forholder meg kritisk til mine egne tolkninger. Samtidig er det i følge Pyett (2003) ikke til å komme vekk fra at forskere alltid vil bringe inn noen grad av personlige meninger og verdier inn i kvalitativ forskning, nettopp fordi forskeren har en sentral rolle under datainnsamlingen. Jeg har likevel ansett det som svært viktig å ha fokus på å holde et mest mulig objektivt syn underveis i innsamlingen av data.

For ytterligere å ha styrket bekræftbarheten i denne studien kunne informantene fått mulighet til å gi tilbakemelding på bearbejdet data. Dette for å forsterke samsvar mellom min oppfattelse og deres mening på hvordan dataen hadde blitt tolket. Dette ble ikke gjennomført og begrunnes i tidsperspektivet. Videre kan informantene være påvirket av hvordan forskeren er kledd, av kjønn, alder, kroppsspråk og hvordan man snakker (Thagaard, 2009). Jeg har forsøkt å ta hensyn til dette ved å opptre så naturlig som mulig, og vektlagt fortrolighetsaspektet. Om jeg har lykket med dette er vanskelig å konkludere med da jeg ikke vet om jeg eventuelt ville fått andre resultater ved å gjøre noe annerledes.

3.5.3 Overførbarhet

I hvilken grad forskningen har generell nytteverdi er en faktor som skiller kvantitativ og kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning gir *fortolkningen* grunnlag for overførbarhet i stedet for beskrivelser av mønstre i data, som i kvantitativ forskning (Thagaard, 2009). Kvalitativ forskning handler om dybde i stedet for bredde, og det kreves at forskeren kan gi en fylldig beskrivelse av forskningens gjennomførelse. For å oppnå overførbarhet innebærer dette at forskeren må argumentere for at den forståelsen som presenteres, også kan være relevant eller ha gyldighet i andre sammenhenger eller kontekster.

Denne studiens funn kan gi forslag til hva ledere og organisasjonen i sin helhet kan lære av og bør tenke på når fokuset er hvordan å få til og hente ut det innovative potensialet i organisasjonen. Jeg mener derfor det kan være nyttig og interessant å utvide og/eller bruke denne undersøkelsen på andre driftsorganisasjoner eller i kontekster der samme prosess forgår eventuelt ønskes gjennomført. På tross av et mindre utvalg, føler jeg overførbarheten kan styrkes ved å ha tatt for meg ulike avdelinger, ulike nivå (leder og medarbeider) og sett på

fenomenet både i Norge og Sverige. For ytterligere å øke gyldigheten kunne jeg benyttet metodekombinasjon eller triangulering som et testverktøy (Thagaard, 2009). Dette vil si at jeg som forsker forsøker å forsterke studien eller kvaliteten ved å kombinere kvalitative og kvantitative metoder, eller bruke flere metoder innen en av tilnærmingene.

3.6 Presentasjon av Proffice

Proffice ble grunnlagt i 1960, og har siden den gang gitt mennesker og bedrifter mulighet for utvikling ved å være et engasjert, lydhørt og løsningsorientert bemanningsselskap. Selskapet er nå en av Nordens største aktører på deres felt, og er spesialisert innen en rekke fagområder [3]. Proffice tilbyr løsninger innen personalutleie, rekruttering og omstilling. Proffice er organisert i 18 business units som fungerer som AS, og består i dag over 10 000 medarbeidere på nærmere 100 kontorer i Sverige, Norge, Danmark og Finland [3].

3.6.1 Innovasjonssystemet ProLab

For å besvare studiens problemstilling empirisk har jeg tatt utgangspunkt i de ansatte som deltar eller har deltatt i innovasjonssystemet ProLab (Proffice Opportunity Lab). Dette er et internt innovasjonssystem som ble etablert av Proffice i 2009 og har per dags dato blitt gjennomført i to omganger (siste i 2011).

Formålet med ProLab er å hente ut det innovative potensialet i Proffice gjennom å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeidet til virksomheten. ProLab åpner for nyskapende ideer og prosjekter som de ansatte brenner for, og som kan gjøre Proffice til Nordens mest fremgangsrike bemanningsselskap. Gjennom ni måneder blir de ansatte coachet i hvordan de kan finslipe sin ide, tenke ett skritt videre og prøve seg frem litt etter litt. Deretter får de muligheten til å legge frem sin ide for Proffice Opportunity Board. Om ideen holder mål, kan den ansatte få tilbud om å videreutvikle sin ide i en ny heltidsstilling i Proffice [5].

ProLab er åpent for alle kontoransatte, både medarbeidere og ledere, i alle selskaper i Proffice konsernet. En søknad med beskrivelse av sine ideer fylles ut og sendes direkte til konsernleder via Proffice sitt intranett.

Jeg har valgt å presentere mine funn ved fiktive navn, i stedet for nummerering. Slik at empiri og analyse fremstår mer oversiktlig for leseren.

4. Empiri og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere funn fra den kvalitative datainnsamlingen som beskrevet i metodedelen. Analysen av data, som er informantenes opplevelse av intraprenørskapsprosessen, vil være basert på de teoretiske antagelser som presenteres i oppsummeringen av teoridelen.

4.1 Ledelsens betydning i innovasjonsprosessen

Støtte fra ledelse innebærer flere ting, og jeg har valgt å dele begrepet i direkte og indirekte støtte. Dette betyr at jeg vil starte med å beskrive funn i henhold til betydningen av direkte støtte, herunder autonomi som inkluderer rom og frihet, ressurser og beslutningsmyndighet/involvering. Deretter vil jeg presentere funn i henhold til betydningen av indirekte støtte, herunder anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemeldinger. Målet er å gi innsikt i informantenes opplevelse av disse formene for støtte fra ledelse i intraprenørskapsprosessen. Teorien om transformasjonsledelse tar utgangspunkt toppledelsen, men jeg har allerede antatt at i større organisasjoner har mellomlederen større betydning i sammenheng med medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg begrunner dette i avstanden mellom toppledelse og intraprenøren og deres arbeidshverdag, og at det derfor er nærmeste leder som i større grad vil påvirke den enkeltes innovative atferd. Jeg vil derfor samtidig forsøke å presentere funn som viser mellomlederens rolle i denne sammenheng. Jeg ønsker svar på dette fordi intraprenørskap er viktig for organisasjonenes eksistens og vekst, og at mellomledere antas å ha en avgjørende betydning for hvorvidt dette lar seg gjøre (Gjelsvik, 2007).

4.2 Betydningen av direkte støtte ved intraprenørskap

I det følgende vil jeg gjøre rede for funn som kan relateres til informantenes opplevelse av direkte støtte. Refleksjoner rundt følgende faktorer blir presentert; Rom og frihet, ressurser, beslutningsmyndighet og involvering. Disse utsagnene kan være med på å illustrere hvorvidt dette potensielt er viktig for intraprenørskapsprosessen, og om mellomlederens rolle oppleves betydningsfull for slik atferd.

4.2.1 Rom og frihet

I dette avsnittet viser funn fra studiens undersøkelse at de ansatte synes det er problematisk å håndtere prosjektene i tillegg til normal arbeidshverdag. Herzberg & Moen (2010) legger vekt

på autonomi som et av de virkemidler som betyr mest for å stimulere ansattes innovasjonsaktivitet. Ved å gi tid til å kontrollere eget arbeid, innebærer dette at det gis mulighet til å arbeide med innovasjonsprosjekter i ordinær arbeidstid.

På spørsmål om hvordan de ansatte opplevde direkte støtte i form av tid/frihet som viktig for intraprenørskapsprosessen, fikk jeg blant annet følgende svar:

«Tid er en stor utfordring slik jeg ser det. Man er en platt organisasjon. Veldig mål- og aktivitetsstyrt. Dette er en lavmarginal bransje. Mange jobber mye, og man får ikke tid til å reflektere over forbedringsområder. Det å skulle kombinere et operativt mindset med et innovativt mindset er vanskelig. Der hvor fokus på mål og det operative står i fokus, bør man helst være effektiv og feilfri» (Svein)

Informanten Svein forteller i sitatet over at fordi organisasjonen operer i en lavmarginal bransje, oppleves tid som en utfordring i sammenheng med å være innovativ. Denne informanten peker på tid i sammenheng med lite rom til refleksjon over forbedringsområder i virksomheten. Av den grunn kan svaret signalisere at denne medarbeideren er motivert for innovativ atferd, men fordi det oppleves at man helst bør bruke energi på å være effektiv og feilfri, hemmer dette kreativitet i arbeidshverdagen. Utsagnet beskriver det Gjelsvik (2007) henviser til som idegenereringsfasen, som innebærer selve oppdagelsen av ideer, samtidig som sitatet kan si noe om at kreativitet har sammenheng med autonomi (Amabile, 1996; Ekvall, 1996).

I neste sitat peker informant Tove på tid i forbindelse med implementeringen av sitt innovasjonsprosjekt. Tove leder sitt innovasjonsprosjekt i dag og på grunn av stor frihet i sin egen arbeidssituasjon oppfattet hun ikke implementeringen som en utfordring. Men nettopp på grunn av nødvendig frihet under implementeringen av sitt prosjekt, legger hun vekt på hvor viktig dette er for gjennomføringen;

«Når tiden i ProLab er slutt, spør man seg hvordan man skal fortsette prosjektet. De prosjektene som har lyktes er de som har fått løst tid til å jobbe med det. Da vet man at denne tiden er satt av til dette og man unngår at ting blir halvt flytende. Ting er så hendelsesstyrt hele tiden, og hands on. Man må komme bort fra det operative i virksomheten. Koble bort den vanlige arbeidshverdagen. Dette må følges opp av leder» (Tove)

Svaret beskriver nødvendighet i henhold til autonomi i arbeidshverdagen for å kunne lykkes med innovasjon. Dette kan gi noen indikasjoner på at når tid ikke er låst til arbeid med prosjektene, er det en fare for at prosjektene kun blir håndtert når det eventuelt skulle oppstå rom i den ordinære arbeidshverdagen. Informanten Svein hentyder vanskeligheter knyttet til innovasjon-drift, og bekrefter på mange måter dette som Tove sier når han forteller at der hvor fokus på mål og det operative står i fokus, bør man helst være effektiv og feilfri. Videre svarer Tove at dette bør følges opp av leder. Jeg oppfatter på bakgrunn av dette at det føles mer akseptabelt for de ansatte å jobbe med sine prosjekter når de vet at det er akseptert eller «godkjent» fra lederens hold, og at det blir arbeidet mindre med om dette ikke er tilfellet. Det kan bety at det strider litt i mot for de ansatte å jobbe med sine prosjekter i ordinær arbeidshverdag på grunn av bekymring for eventuelle konsekvenser. Av den grunn kan det spores en form for ambivalent holdning; de ansatte vil gjerne finne tid, men vet samtidig at dette er noe som i mindre grad faller i «god jord» hos leder. Informantene er inne på det Ekvall (1996) hevder i denne sammenheng om at liten grad av opplevd autonomi i arbeidshverdagen fører til passivitet hva innovasjon angår og medarbeiderne opplever en bekymring for å gjøre noe utover det som er nedfelt i strategi, og dermed også hemmende for kreativitet.

Det kan forstås på bakgrunn av dette at informanten Tove sin leder tar hensyn til det man i transformasjonsledelse beskriver som individualiserte hensyn. Lederen ser viktigheten av at Tove har behov for slik frihet for å skape vekst, og legger til rette for slik støtte. Flere av informantene peker på ledelsens rolle med hensyn til tid og rom i intraprenørskapsprosessen. Følgende utsagn illustrerer dette;

«Mange som kommer tilbake for å gjennomføre sine prosjekter møter null forståelse fra sin sjef. Gir ikke eller får ikke rom, man holder på å jobbe seg halvt i hjel» (Bernt)

«Lederen min godkjente ideen min. Synes det var greit og trodde på ideen. Men var ikke over-entusiastisk. Du ble ikke «applaudert». Årsaken var nok usikkerhet, i tillegg driftsorientert og fokus på leveranser. Jeg fikk fritak til å være med på programmet som ProLab inkluderte. Med det ble gjort klart at det ikke ble frigitt tid utover dette. Lederen støttet ikke prosjektet utover de rammene som ProLab ga» (Marianne)

Ut av svarene forstår jeg det slik at det er en felles oppfatning blant informantene om at det er essensielt å komme bort fra sin vanlige arbeidshverdag. Det vil si få tid til å jobbe sine prosjekter utover ordinære arbeidsoppgaver, fordi leveransene og daglig drift i utgangspunktet opptar det meste av fokus, og av den grunn blir det en utfordring å ta dette ansvaret selv. Dette kan vise at autonomi i form av tid og frihet kan ha betydning for idegenerering og implementering. Informantene Bernt og Marianne forteller at de opplevde liten forståelse og oppfølging fra sine ledere. Det hevdes av Amabile (1983) at hvilken reaksjon som fremvises av ledelsen knyttet til innovative forsøk har noe å si for innovativ atferd i organisasjonen. Jeg oppfatter gjennom intervjuene at informantene peker på deres nærmeste leder som ansvarlig for å tilrettelegge for rom og frihet. Hverken Bernt eller Marianne har implementert sine prosjekter etter ProLab og det kan tenkes å bety at dette er en konsekvens av denne formen for støtte. Det som man i transformasjonsledelse kaller individualiserte hensyn, kan av den grunn oppfattes som i mindre grad tilstede.

4.2.2 Ressurser

Når det gjelder ressurser viser intervjuene at intraprenørene signaliserer at dette er en viktig faktor for å få gjennomført prosjektene sine. Nohoria & Gulati (1996) bruker begrepet slakk som samlebetegnelse på ressurser og inkluderer følgende faktorer i begrepet som ikke går til drift, men stilles til rådighet for innovasjon; andre ansatte/kompetanse, ubenyttet kapasitet og kapital m.m.

På spørsmål om innovasjonsprosjektene ble tilført denne type ressurser og hvorvidt dette opplevdes som en avgjørende faktor i intraprenørskapsprosessen, mener blant annet informant Gunnar at «verktøykassen» mangler og beskriver situasjonen omkring implementeringen slik;

«Så lenge deltakerne er i programmet klarer man seg bra. Etter at de har fått gjort en pilottest, er de på egenhånd og skal sette dette ut i livet. Her skorter det. De fleste har jo en gjennomføringskraft. Men man har ikke en «verktøykasse» når man skal implementere. Dette fører til at flere møter en barriere, hvordan ser for eksempel en produktutviklingsprosess ut? Her har man for liten støtte» (Gunnar)

Svaret fra informanten Gunnar beskriver at prosjektene blir vanskelig å gjennomføre fordi en «verktøykasse» mangler. Med begrepet «verktøykasse» kan dette vitne om manglende kunnskap. Det kan forstås slik at kunnskapen Gunnar viser til mangler i form av støtte. I transformasjonsledelse kan dette sees i sammenheng med lederens evne til å ivareta

intellektuell stimulering og individualiserte hensyn. Dette kan bety at prosjektene på grunn av manglende støtte i form ressurser, herunder kunnskap eller kompetanse fra organisasjonen tyde på at ideene/prosjektene ikke får mulighet til å utvikles til innovasjoner. Gunnar forteller videre at intraprenørene ofte har en gjennomføringskraft, noe som kan tolkes som en (indre) motivasjon. Inntrykket fra informantene i denne studien er at dette er ansatte som «brenner» for sine ideer, og er derfor av den grunn motiverte til å implementere sine prosjekter.

Videre er det ifølge informant Bernt ikke bare kunnskap som kan oppleves som en flaskehals, men også andre ansatte, i intraprenørskapsprosessen. Informanten forteller at manglede menneskelige ressurser har ført til at prosjektet hans ikke lar seg gjennomføre, og det kan tyde på at dette er en konsekvens av at leder ikke har fulgt opp dette behovet. Utsagnet kan signalisere at leder ikke finner det optimalt å «miste» Bernt til sitt prosjekt. Følgende svar understøtter andre ansatte som viktig for implementeringen av innovasjonsprosjekt;

«Leder liker ikke at avdelingen blir redusert, man får ikke de ressurser man trenger til å gjennomføre prosjektet. Mitt prosjekt krever en person på fulltid. Denne ressursen har jeg ikke selv mulighet til å anskaffe grunnet stramme rammebetingelser. Nærmeste leder følger ikke opp dette behovet, og dermed er prosjektet lagt til siden» (Bernt)

Svaret kan tolkes slik at Bernt heller ikke makter å følge sin ide til innovasjon, men heller fortsetter i vanlige rutiner. Ulempen ved dette beskriver Denning (2005) ved at virksomheten går glipp av belønninger som ligger i fremtiden ved å opprettholde status q i avdelingen/organisasjonen. Også informanten Pia forteller at den daglige leveransen i bedriften oppleves mer betydningsfullt enn nyskaping;

«Nei vi fikk ikke tid eller ressurser, leveransen i daglig arbeid betyr mer» (Pia)

Informantene Bernt, Pia og Gunnar peker på manglende ressurser (slik definert innledningsvis) til å gjennomføre prosjektene sine. Bernt forteller at for å implementere sitt prosjekt krever dette en fulltidsstilling. Denne ressursen har han ikke selv mulighet til å anskaffe og dermed lar prosjektet seg vanskelig gjennomføre. Jeg spurte også Bernt hvem som kunne gi tillatelse til dette, hvorpå han svarte at dette var det nærmeste leder som kunne gjøre. Tidligere forskning viser at hvordan den enkelte ansatte opplever dimensjoner ved sitt arbeidsmiljø forstås som betydningsfullt eller avgjørende for kreativ atferd i organisasjonen (Amabile, 1996; Shalley mfl., 2000; Woll, 2009). Ut av svarene kan tyde det på at ressurser

tilført ikke bare er viktig for kreativitet, men tilsynelatende ha en funksjon med hensyn til implementering. Man kan også tolke det dithen at Bernt ikke opplever tilstrekkelig beslutningsmyndighet, som leder over i neste spørsmål.

4.2.3 Beslutningsmyndighet og involvering

Den neste formen for støtte er den som handler om involvering av de ansatte, samt overføring av beslutningsmyndighet. Når det gjelder beslutningsmyndighet og involvering viser denne studien at dette kan ha potensielt stor betydning for intraprenørskap. Med det mål å avdekke om de ansatte følte seg involvert i innovasjonsstrategien, fikk jeg følgende svar på om de merket noe til innovasjonsfokus i avdelingen;

«Egentlig i liten grad, ikke merkbart engasjement» (Håkon)

«Nei, ikke i det daglige. For lederne er det nok det ja, men ikke vi som er i produksjon, vi produserer» (Karin)

På bakgrunn av sitatene opplever verken informantene Håkon eller Karin involvering i beslutninger og prioriteringer hva innovasjon angår. Dette kan indikere at de ansatte i forlengelsen av denne føler mindre eierskap til innovasjonsfokuset, som igjen fører til lavere engasjement eller innflytelse til å kunne gjøre noe utover det som gjelder vanlig drift. Sarason (1990) beskriver de positive effekter som oppstår ved involvering i beslutningsprosesser ved at de ansatte føler et større eierskap til organisasjonen i sin helhet og føler et større ansvar i forhold til fremtidige hendelser i bedriften. I transformasjonsledelse vektlegges idealisert innflytelse for å stimulere de ansattes innovative atferd, det vil si at ledelsen formidler at man tror på det man gjør ved å være et godt eksempel. Dette kan tyde på å være fraværende når informanten Karin legger til i sitt svar at det sannsynligvis er et innovativt fokus kun hos lederne, dermed medfører dette også lavt engasjement ut i leddene/operativt nivå i organisasjonen. Svarene gir ikke informasjon hvorvidt dette er en faktor som har gått direkte utover noen prosjekter. Grunnlaget gir her derfor ikke tilstrekkelig informasjon til å kunne si noe om at dette påvirker direkte gjennomføringen og implementeringen. Med tanke på hva informanten Karin forteller om ledere og innovasjonsfokus, kan det tenkes at bedre kommunikasjon og involvering fra ledere derimot vil kunne ha gitt positiv innvirkning på motivasjonen til de ansatte og derfor ha betydning for idegenereringsfasen i intraprenørskapsprosessen.

4.3 Betydningen av indirekte støtte ved intraprenørskap

I dette avsnittet vil jeg presentere funn som viser informantenes opplevelse av indirekte støtte. Når det gjelder indirekte støtte har jeg i denne studien vektlagt faktorer som anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemelding. Hensikten og målet er å belyse om denne formen for støtte virker inn på intraprenørskapsprosessen og om mellomlederen oppleves viktig i denne sammenheng.

4.3.1 Anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemeldinger

I det følgende presenteres funn og analyser som kan være med å belyse betydningen av indirekte støtte for medarbeiderdrevet innovasjon. Anerkjennelse handler om å se enkeltindividet og deres bidrag til bedriften. Andrews & Farris (1967) hevder at der hvor ledere hører på de ansattes innspill, gir tilbakemeldinger og oppmuntrer sine medarbeidere til å komme med nye initiativ antas å gi en positiv forsterkning til kreativ atferd, samtidig gir dette de ansatte en opplevelse av at de selv og deres bidrag er viktige for organisasjonens suksess. Når det gjelder denne formen for støtte viste intervjuene at dette var mangelvare, men viktig. Flere av informantene uttrykker at de opplevde manglende interesse eller anerkjennelse fra ledelsen generelt og sine nærmeste ledere med hensyn til sine prosjekter. Opplevelsen av anerkjennelse, oppmuntring og tilbakemeldinger i intraprenørskapsprosessen fortonet seg slik blant informantene;

«Jeg opplevde og opplever dårlig backing fra leder og ledelse generelt i Norge. Det er ingen som spør om ProLab og prosjektet mitt, de virker heller ikke interessert. Stiller ikke spørsmål. Sier regelrett at dette har de ikke tid til» (Bernt)

Informanten Bernt bemerker at han *ønsker* tilbakemelding på sitt prosjekt, men fra lederens hold stilles det få spørsmål knyttet til hans innsats. Dette vitner om at det oppleves viktig å bli verdsatt og «sett» av leder. Også den neste informantens utsagn legger vekt på dette;

«Lederen brukte ikke tid, eller energi på mitt prosjekt. Spurte ikke hvordan det gikk eller stilte spørsmål. Lederen lurte ikke på hva jeg hadde lært eller hvordan man kunne bruke min kompetanse og min ide i den aktuelle avdelingen. Man blir litt ensom i/etter ProLab « (Marianne)

Informanten Marianne utdyper i sitt svar at det verken blir vist interesse for hva hun har lært eller hvordan hun kan være med å utvikle avdelingen med sin ide. Det kan vitne om at denne informanten ønsker å føle seg viktig for organisasjonen. Anerkjennelse er sagt å stimulere indre drivkraft eller motivasjon. Tidligere forskning viser at motivasjon er nøkkelen til kreativitet, og det er indre motivasjon som antas å ha størst effekt på de ansattes innovative atferd (Amabile, 1996). Dette understøttes i neste svar hvor konsekvensene av at informanten Bernt føler at hans innovative bidrag ikke blir verdsatt av sin leder, påvirker motivasjonen til å fullføre sitt prosjekt;

«Jeg presenterte prosjektet for ledergruppen en gang, jeg skulle bli innkalt på nytt for at de skulle høre hvordan det gikk. Men hørte aldri noe mer. Men det er ikke så motiverende når prosjektet er lagt litt på is og man opplever at det ikke er interesse eller støtte fra ledelse rundt gjennomføringen. Mister litt motivasjonen» (Bernt)

Svarene til informantene over kan gi indikasjoner om at manglende anerkjennelse i denne studien har negativ innvirkning på de ansattes motivasjon til å fullføre prosjektene. Dette kan relateres til Birdi (2005) som hevder at ledelsesstøtte har mye å si i hvilken grad de ansatte også *gjør* noe med sine ideer. Dermed kan dette bety at anerkjennelse oppleves viktig av intraprenørene i implementeringsfasen. Informanten Pia opplever imidlertid her anerkjennende væremåte fra sin leder, og poengterer at uten denne støtten hadde hun mistet drivkraften. Pia understøtter at slik atferd er viktig for drivkraften ved følgende utsagn;

«Min leder støttet meg ved å hente frem informasjon, leste mine dokumenter, ga tilbakemeldinger og vi hadde god kommunikasjon rundt prosessen. Man mister drivkraft om ikke leder er positiv til din ide» (Pia)

Drivkraften Pia her henviser til, tolker jeg som indre motivasjon, og at denne lederen var viktig for hennes motivasjon under prosessen i ProLab. Informantens leder utøver en atferd som kan gjenspeiles i transformasjonsledelse, det vil si ivaretagelsen av det Yukl (2010) kaller individualiserte hensyn og inspirasjonell motivasjon. Informanten Pia fikk ikke mandat som intraprenør da prosjektet ikke viste seg levedyktig. Det synes av den grunn at anerkjennelse er viktig for motivasjonen til å jobbe med sitt prosjekt i seleksjonsfasen, og indikerer samtidig viktigheten av lederens funksjon også i denne sammenheng. Denne beskrivelsen kan gjenkjennes i tidligere forskning om sammenhengen mellom motivasjon og

kreativitet og at lederen har en funksjon i forhold til dette (Amabile, 1996; Shalley mfl. 2000; Woll, 2009).

Videre når jeg i mine intervju forhørte meg om hva som var informantenes refleksjoner omkring oppmuntring og tilbakemeldinger, viser Pia i utsagnet over at tilbakemeldinger og kommunikasjon har vært viktig for hennes motivasjon til å utvikle sitt prosjekt. Denne sammenhengen var noe som kom tydelig fram i denne studien.

Jeg fikk blant annet følgende kommentarer på informantenes opplevelse av lederens tilbakemeldinger med hensyn til prosjektene;

«For eksempel var det var en ansatt som gråt på en samling. Det ble fortalt om holdningen til denne intraprenørens leder om fokus på denne ansattes prosjekt, hvorpå medarbeideren ble bedt om å glemme prosjektet og heller fokusere på leveransene» (Bernt)

Informanten Bernt beskriver i dette utsagnet om motarbeidende holdninger fra nærmeste leder. I transformasjonsledelse vektlegges inspirasjonell motivasjon, hvor evnen til å motivere og inspirere de rundt seg ved å bidra til mening og utfordring i arbeidet. Sitatet over kan indikere at en slik atferd fra lederen i liten grad er tilstede og derfor virker hemmende for innovasjon. Beskrivelsen og oppfattelsen fra denne informanten om lederens holdning til innovativ atferd, kan bety at tilbakemeldinger og oppmuntring oppleves viktig for seleksjonsfasen. Også informant Marianne forteller om liknede opplevelser der hun illustrerer at man får motspillere i stedet for medspillere ved å være med i ProLab eller ønsker å gjennomføre nye ting- og at hun opplevde sin leder som lite endringsvillig;

«Mange hadde personlige konflikter med sine ledere av de som var med i ProLab. Konfliktene handlet om at man var redd for å miste fokus, det kunne gå utover ledelsens egen bonusmodell. Rett og slett frykt. Ledere som ikke aksepterte endring eller var endringsvillig. Dette med støtte og aksept merket jeg som person ekstremt godt. Man får motspillere i stedet for medspillere» (Marianne)

Slik informanten fremstiller sin opplevelse i sitatet over, kan det samtidig forstås slik at de ansatte i stor nok grad ikke blir belønnet for sin innovative atferd, men mer motarbeidet. I denne sammenheng fremmer Amabile (1983) og Kanter (1983) viktigheten av at innovative initiativ blir belønnet i stedet for straffet for fremtidig innovativ atferd.

Hvis man ser avslutningsvis på det siste utsagnet til informanten Marianne kan dette også indikere mellomledelsens selvoppfattende rolle i forhold til medarbeiderdrevet innovasjon. Det vil si at man kan stille spørsmål i hvilken grad det eksisterer bevissthet omkring at mellomledelsens støtte vil være noe som bringer goder for organisasjonen i sin helhet. Informantenes svar kan tyde på at det er en utfordring å løfte blikket utover egen avdeling. Transformasjonsledelse handler også om idealisert innflytelse som henvist til tidligere. Det å kunne gå foran som et godt eksempel og i denne sammenheng å vise at innovasjon «er noe vi holder på med». I og med at organisasjonen i denne studien er stor, kan følgende utsagn tyde på at kommunikasjonen også mellom ledernivåene kan være årsak til at fokuset ikke når ytterste ledd i stor nok grad. Mange av informantene peker i gjennom intervjuene på toppledelsen som svært engasjert med hensyn til fokus på intraprenørskap i organisasjonen, og begrunnes i følgende svar:

*«Vår konsernsjef sier det er bedre å **gjøre** noe enn å sitte handlingslammet. Dette synes jeg er kjempe viktig å ha i ryggen» (Tove)*

«Vi har gjennomført medarbeiderundersøkelser, hvor man blant annet spør om man har mest tillit til nærmeste leder (linjeledelse) eller til konsernledelsen. Det er vanlig at man har tillit til nærmeste leder. I Proffice svarer flest at de har tillit til konsernledelsen» (Gunnar)

På bakgrunn av informantens opplevelse, synes toppledelsens atferd som karismatisk og at dette inspirerer og engasjerer i henhold til hva informantene Tove og Gunnar forteller. Med tanke på hva tidligere datamateriale viser, kan dette samtidig indikere at transformasjonell ledelse er nødvendig på lavere nivå i organisasjonen for å skape eller utnytte fullt ut potensialet til de ansatte som medarbeiderdrevet innovasjon handler om.

Oppsummert oppfattes informantene positive til innovasjonsfokuset på individnivå i den forstand av at samtlige har sendt inn sine ideer til ProLab, men at de opplever direkte og indirekte støtte som mindre tilstrekkelig for gjennomføringen av sine innovasjonsprosjekter i organisasjonen. Workshops gjennom ProLab tar de ansatte bort fra arbeidshverdagen, utfordringen synes imidlertid å være størst etter endt program når de kommer tilbake til organisasjonen med mandat som intraprenør. Her opplever de ansatte tilsynelatende liten støtte fra nærmeste leder, som gjør at det blir betydelig arbeidsbelastning på den enkelte og fører til at spesielt implementeringsfasen i intraprenørskapsprosessen får lite fokus. Samtlige

peker på at denne støtten er forventet fra nærmeste leder. Jeg vil i neste kapittel diskutere analysen opp mot det teoretiske rammeverket.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil analysene og funnene diskuteres opp mot studiens problemstilling og det teoretiske rammeverket. I forhold til problemstillingen er hensikten med denne studien å undersøke hvilken betydning støtte fra ledere har for intraprenørskap, og om det har ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen. I tillegg ønsket jeg særlig å se på mellomlederens rolle i denne konteksten. Dette fordi både støtte og mellomledere i følge teori antas å være viktige forklaringsfaktorer til medarbeiderdrevet innovasjon. Diskusjonen struktureres på samme måte som analysedelen for å overholde oversikt for leseren.

5.1 Direkte støtte

5.1.1 Rom og frihet

Funnene fra dette avsnittet i denne undersøkelsen er sammenfallende slik Amabile mfl. (1996) definerer autonomi; *“freedom to decide what work to do or how to do it, have a sense of control over ones work”* (s. 1166). Autonomi inkluderer i denne studien rom og frihet, ressurser og beslutningsmyndighet/involvering. Når det gjelder informantenes opplevelse av rom og frihet i intraprenørskapsprosessen, beskrives rom eller tid til refleksjon over forbedringsområder i arbeidshverdagen som viktig for å komme frem til nye forbedrende løsninger i organisasjonen. Dette er funn som sammenfaller i stor grad med de studier som har koblet autonomi til kreativitet og innovasjon (Amabile, 1996; Ekvall, 1996). Utover dette indikerer datainnsamlingen at tid oppleves i hovedsak som en utfordrende faktor i implementeringsfasen, og at dette påvirker intraprenørskapsprosessen i negativ forstand. På tross av det noe kritiske synet på manglende frihet og tid i egen arbeidshverdag, oppfatter jeg likevel at noe av årsaken til at prosjektene blir liggende, ikke i like stor grad ene og alene kan relateres at det nødvendigvis blir mye å gjøre. I datamaterialet nevnes det ikke av informantene spesielt at bevilget tid og frihet har hatt avgjørende betydning i denne sammenheng, bare at tid gjør implementeringen *vanskeligere*. Informantene forklarer derimot viktigheten av at de møter en form for forståelse og aksept for at prosjekter de jobber med ikke inngår direkte i strategi. Morris, Kurato & Covery (2008: 348) beskriver indre motivasjon som indre drivkraft, og fremtrer i følge som *“...a result of developing their own ideas, from being more in control of their destiny and from having ultimate responsibility for the success of projects with which they are involved”*. Denne definisjonen kan støtte antakelser om at dette er ansatte som «brenner» for sine ideer og prosjekter, det vil si at

motivasjonen er sterk og tilstede, (de er villige til å bruke mye tid) og at det heller bunner ut i at man trenger å få godkjennelse eller bli sett for innsatsen som legges ned til å kunne gjennomføre dem. Det kan bety at låst tid nødvendigvis ikke er et krav, men heller at støtte/aksept er nok til å påvirke motivasjonen til innovativ atferd. Herfra kan man trekke linjer til innholdet i transformasjonsledelse som vektlegger inspirasjonell motivasjon, og hvor Shamir mfl. (2003) beskriver at transformasjonsledelse antas å øke medarbeidernes indre motivasjon. Resultatene fra intervjuene vil kunne si noe om at mellomleder har en funksjon i denne sammenheng.

Informantens beskrivelse av tid og frihet viser at nærmeste leder har utøvet denne formen for støtte ulikt. En medvirkende årsak til ulik håndtering av de ansattes innovasjonsprosjekter kan i denne forbindelse også rettes mot mindre erfaring i Norge kontra Sverige, samt også i tillegg gjenspeile forskjeller med hensyn til kulturbegrepet. Forskjellene kan dreie seg om at få retningslinjer eksisterer med hensyn til hvordan intraprenørene skal tas i mot i organisasjonen etter endt tid i ProLab. Tidligere forskning viser blant annet at manglende bruk eller forståelse med hensyn til hvilke effektive teknikker eller verktøy man skal bruke knyttet til implementering fremmes som barrierer for innovasjon (Gilley mfl., 2008; Birdi, 2005). Dette kan igjen resultere i usikkerhet både blant de ansatte og deres ledere omkring hvilke konsekvenser det medfører å arbeide med noe som ikke er fastlagt og styrt fra toppledelse. Dette betyr at i en organisasjon som har fokus på innovasjon-drift har ledelsen på alle nivå et ansvar for å gi uttrykk overfor de ansatte at innovativ atferd settes pris på. Informantene er inne på slik manglende atferd når det beskrives at ledelsen ikke «applauderer» innovative initiativ, eller der hvor det henvises til dilemmaet ved å kombinere et operativt og innovativt mindset. West (1990) definerer støtte som «*support for innovation is the expectation, approval and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment*» (s.373). Slik atferd kan tolkes som i mindre grad tilstede med hensyn til hva datamaterialet beskriver.

Medarbeidernes opplevelse omkring tid og frihet i intraprenørskapsprosessen er en faktor som viser seg sterkest for idegenering og implementering, men ikke avgjørende for innovasjonsprosjektene. Mellomleder synes derimot å ha avgjørende betydning for å opprettholde motivasjonen til de ansatte. Undersøkelsen viser derfor at mellomleder påvirker motivasjon som er viktig for innovativ atferd, dermed viser dette at funksjoner som legges vekt på ved transformasjonsledelse har betydning.

5.1.2 Ressurser

Funnene fra analysen som gjelder ressurser, viser at informantene beskriver kunnskap/kompetanse og andre ansatte som viktig for gjennomføringen og implementeringen av prosjektene sine. Tidligere studier referer til «bytterne» som skjer i relasjonen mellom leder og ansatt. I denne relasjonen legges det vekt på å gi de ansatte ansvar, myndighet, tid, også gi tilgang til ressurser (Scott & Bruce, 1994). Slike «bytter» har som mål å øke kreativiteten til de ansatte, noe informantene bekrefter. Ut fra denne sammenhengen og informantens svar viser funnene at dette ikke bare betydning for kreativitet, men kan antas viktig i forbindelse med implementeringen. I tillegg indikerer svarene hvilken form for ressurser som oppleves betydningsfullt i intraprenørskapsprosessen og for medarbeiderdrevet innovasjon.

Hvis man ser denne formen for støtte i tilknytning til transformasjonsledelse vektlegger Yukl (2010) intellektuell stimulering, noe som kan relateres til der en av informantene mangler støtte i form av kunnskap. Opplevelsen av manglende ressurser har ført til at noen prosjekter ikke har latt seg gjennomføre, og en av informantene er inne på at dette er en konsekvens av at leder ikke har fulgt opp dette, og på bakgrunn av denne informantens utsagn kan man anta at nærmeste leder har en rolle. Videre oppfattes konsekvensene av at ressursbehovet ikke blir fulgt opp, at det blir for krevende for intraprenøren å følge ide til innovasjon. Det kan tenkes at ressurser er vanskeligere å skaffe på egenhånd og derfor er en større kritisk faktor enn eksempelvis tid, som kan hentes på overtid. Når resultatet heller blir å fortsette vanlige rutiner, samsvarer funnene med det som pekes på av Denning (2005), der opprettholdelsen av status quo fører til at virksomheten går glipp av belønninger som ligger i fremtiden ved å la være å omfavne endringsprosesser. Det beskrives av flere informanter at den daglige leveransen i bedriften er mer betydningsfullt enn nyskaping. Faren ved passivitet antas ifølge Ekvall (1996) å være hemmende for kreativitet og nyskaping.

Ut fra datamaterialet som gjelder ressurser, trekkes denne formen for støtte frem i hovedsak som viktig for implementeringsfasen og kan være en direkte konsekvens til at prosjektene ikke blir gjennomført og derfor hemmende for medarbeiderdrevet innovasjon. Informantene forbinder ressurser i form av kunnskap/kompetanse og andre ansatte. Dette synes å sammenfalle med Gjelsvik (2007), som understreker at en vellykket implementering vil være avhengig av tilstrekkelige finansielle og menneskelige ressurser samt den rette kompetansen. Utilstrekkelig eller mangel på slike forhold kan ifølge Woll (2009) i ytterste konsekvens føre til at innovasjonen ikke blir implementert.

5.1.3 Beslutningsmyndighet og involvering

I datamaterialet fremkommer det at involveringsgraden av de ansatte med hensyn til innovasjonsstrategier tenderer å være lav. I følge Sarason (1990 pp.61) beskrives de positive effekter som oppstår ved involvering i beslutningsprosesser på denne måten “... *makes people feel that they have a greater commitment to the overall enterprise and will take greater responsibility for what happens to the enterprise*”. Av denne definisjonen forstår vi at konsekvensen av at dette ikke når operativt nivå, kan føre til tap av fremtidige innovasjoner som kan bidra til vekst for organisasjonen. Der noen av informantene peker på at innovasjonsfokus «stopper» ved mellomledelsen, og selv om dette ikke nevnes, kan det likevel tenkes at ytterligere kommunikasjon og involvering av operativt nivå vil kunne ha positiv innvirkning på motivasjonen og idegenerering.

I sammenheng med transformasjonsledelse kan fraværende involvering relateres til det som omtales som manglede idealisert innflytelse (Yukl, 2010). Idealisert innflytelse eller såkalt karisma, som vil si å vise at man tror på det man gjør ved å være et godt eksempel. Kanter (1988) legger vekt på at innovasjon må formidles både internt og utad at dette «er noe vi holder på med». Slik sett kan det også av den grunn være grunn til å tro at i denne studien kan involvering være av stor betydning for idegenereringsfasen (Gjelsvik, 2007). En del av mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon vil derfor være å støtte opp om, og sørge for involvering. I tillegg påpeker Kanter (1988) at dette er hardt og målrettet arbeid, og ikke noe som skjer tilfeldig og av seg selv. Funnene indikerer at i en bedrift som har fokus på innovasjon-drift, bør utover en engasjert toppledelse også påse at ledere på lavere nivåer forstår verdien og relevansen av medarbeiderdrevet innovasjon slik at samtlige vet hvordan organisasjonen skal fremstå og hva den skal jobbe mot (Burgelman, 2002).

Utover dette synes ikke denne formen for støtte å påvirke innovasjonsprosjektene nevneverdig ifølge datamaterialet. Det oppleves litt uventet med tanke på at dette er en stor organisasjon, og i og med at strukturen i hierarkiske organisasjoner antas hemmende for innovasjon (Burns & Stalkers, 1961). Årsaken kan også relateres til hva informantene legger i begrepet.

Derimot ble det insinuert av en av informantene at manglende beslutningsmyndighet i forhold til å kunne tilsette menneskelige ressurser til sitt prosjekt hadde betydning for implementeringen av prosjektet. Denne beskrivelsen sammenfaller med studier av Jantan (2003) og Alutto & Acito (1994) som peker på involvering og deltakelse i

beslutningsprosesser, samt høyere grad av ansvar til de ansatte har positiv sammenheng med organisasjonens innovasjonsevne og engasjementet i fremtidige innovasjonsaktiviteter. I følge Shalley mfl. (2000) vet operativt nivå i større grad hvor «skoen trykker», er tette på kundene og av den grunn er svært viktige for å fange opp eventuelle nye behov som er ønskelig for i større grad å tilfredsstille ulike interesser. Fordi undersøkelsen indikerer at potensialet hos de ansatte er fullt ut til stede til å kunne bidra til vekst i bedriften, vil det kunne være svært betydningsfullt å ha fokus på grad av delegert beslutningsmyndighet og involvering av operativt nivå i organisasjonen.

5.2 Indirekte støtte

5.2.1 Anerkjennelse

Funnene omkring informantens opplevelse av anerkjennelse, sammenfaller med det Amabile (1983) hevder at anerkjennelse handler om; å se enkelt individet og de ansattes bidrag til bedriften, og de reaksjoner som fremkommer hos ledelsen påvirker innovativ atferd. Flere av informantene skildrer mangel på interesse og anerkjennelse fra sine ledere. Det synes at i begrepet anerkjennelse legges det vekt på å bli sett og verdsatt for den innsatsen informantene legger ned i sine prosjekter og det oppleves også viktig å få lov til å vise frem sin kompetanse for andre i organisasjonen. I denne sammenheng indikerer fraværet av anerkjennelse innvirkning på motivasjonen til de ansattes arbeid med sine prosjekter. Blant de faktorer som datamaterialet viser, dreier dette seg om indre motivasjon og svarene tyder på at det er nærmeste leder som i mindre grad evner å legge til rette for dette. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser til sammenhengen mellom motivasjon og kreativitet og at lederen har en funksjon i forhold til dette (Amabile, 1996; Shalley mfl. 2000; Woll, 2009). Indre motivasjon oppfattes som en viktig faktor til kreativitet og i denne sammenheng antas transformasjonsledelse å øke den indre motivasjonen (Shamir mfl., 1993). Denne undersøkelsen indikerer at anerkjennelse har betydning for seleksjon og implementering, og derfor ikke bare en forutsetning for kreativitet slik tidligere forskning viser til. I henhold til teori om transformasjonsledelse kan man ut av resultatene anta at inspirasjonell motivasjon, idealisert innflytelse og individuelle hensyn eller omtanke som i mindre grad til stede eller oppleves manglende på mellomledernivå. Derimot synes det at toppledelsen oppfattes som svært engasjerende på de ansatte i henhold til idegenerering i organisasjonen.

I denne studien finnes ikke tilstrekkelig grunnlag som tilsier at indirekte støtte er av betydning i idegenereringsfasen. Det kan være flere grunner til dette. Om jeg skal forsøke å komme med noen refleksjoner kan årsaken rett og slett være personlighetstypene i denne undersøkelsen, dette er personer som har stor tro på sine egne ideer og prosjekter. En annen grunn kan være at fordi dette er et etablert system innført av toppledelsen, og på grunn av at konsernleder har gitt uttrykk for at dette er noe man skal gjøre, kan det av den grunn være at det oppleves akseptabelt/motiverende av den grunn, uavhengig av andre å sende inn sine ideer.

5.2.2 Oppmuntring og tilbakemeldinger

Når det gjelder informantenes opplevelse av oppmuntring og tilbakemeldinger viser undersøkelsen at dette ser ut til å være viktig for motivasjonen, og flere av informantene er inne på det som kan tyde på opplevelsen av å bli «straffet» mer enn belønnet for innovativ atferd. Ifølge Oldman & Cummings (1996) vil støttende, ikke-kontrollerende ledere bidra til et arbeidsmiljø som gir kreativ atferd, og at negativ tilbakemelding fra ledere er noe som hemmer kreativiteten (Andrews & Gordon, 1970). Funnene som kan relateres til oppmuntring og tilbakemeldinger, viser at denne formen for støtte oppfattes viktig for at medarbeiderne ikke skal være bekymret for negative konsekvenser ved å jobbe med sine prosjekter.

Det kan imidlertid også tenkes at denne støtten kan ha noe å gjøre med kulturen i den enkelte avdelingen, som for eksempel kollegastøtte. Det kan tenkes at intraprenørens kollegaer får mer å gjøre som konsekvens av at intraprenørene jobber med sine prosjekt, og derfor kan være med å påvirke motivasjonen ved for eksempel å uttrykke misnøye. Et annet eksempel er å vise til forskjellene mellom de svenske og norske intraprenørene, hvor det i denne studien var flere tilfeller på svensk side hvor prosjektene var godt utviklet og de ansatte drev disse selv. På norsk side hadde flere av disse fått prosjektene i gjennom ProLab, men i mindre grad gjort noe med disse etter at de kom tilbake til organisasjonen. Det kan tenkes at ledere i Sverige har en annen holdning til medarbeiderdrevet innovasjon, enn ledelsen i Norge. Dette kan indikere at det finnes forskjeller, mer nøyaktig hvorfor det fortoner seg slik er vanskelig å svare på uten ytterligere studier.

6. Avslutning

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for sentrale funn sett i lys av studiens problemstilling. Jeg vil deretter gjøre rede for studiens begrensninger, og avslutningsvis komme inn på studiens forskningsmessige og praktiske implikasjoner.

Hensikten med denne studien var å oppnå dypere innsikt omkring hvilken betydning støtte fra ledere har for intraprenørskap, og om det har ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen. Som henvist til innledningsvis er medarbeiderdrevet innovasjon viktig å fokusere på med bakgrunn i virksomhetens eksistens og vekst. For å hente ut det innovative potensialet i en bedrift som fokuserer både på drift og innovasjon, opplever jeg at det er viktig å sette dette i system, og for at dette systemet skal gi sine rettmessige resultater er det betydningsfullt at ledelsens rolle i denne prosessen blir viet oppmerksomhet. Dette fordi ledelses atferd, i form av indirekte og direkte støtte, antas å ha betydning for innovativ atferd blant de ansatte. Jeg har studert bemanningsbyrået Proffice og jeg har valgt å fokusere på ProLab, et innovasjonssystem som et eksempel på et tiltak som kan få frem de gode ideene internt i en organisasjon. For å danne grunnlag for å svare på problemstillingen har jeg intervjuet til sammen ti informanter i ulike avdelinger i Norge og Sverige. Gjennom disse intervjuene har jeg fått en indikasjon på at ledelsens rolle, herunder særlig mellomlederen, i enkelte tilfeller oppleves avgjørende for medarbeiderdrevet innovasjon.

Problemstillingen i denne studien var som følger:

Hvilken betydning har støtte fra ledere for intraprenørskap, og har det ulik betydning i ulike faser i intraprenørskapsprosessen. Jeg vil nærmere undersøke hvilken rolle mellomlederen har i denne sammenheng.

6.1 Hovedfunn

I dette avsnittet vil hovedfunn oppsummeres fra undersøkelsen. For å svare på problemstillingen ble følgende delspørsmål fra oppsummeringen i teoridelen formulert;

➤ **Betydning av direkte støtte på medarbeiderdrevet innovasjon i en bedrift som har fokus både på drift og innovasjon**

Resultatene som omhandler direkte støtte, som i denne studien inkluderte tid og frihet, ressurser og beslutningsmyndighet/involvering, viser at tid er av betydning for idegenereringsfasen, men særlig implementeringsfasen. Likevel fremkommer det ikke at tid har vært direkte årsak til at noen innovasjonsprosjekt ikke har blitt implementert. Mellomleder oppfattes derimot å ha avgjørende betydning for å opprettholde motivasjonen til intraprenørene i denne sammenheng. Videre viser resultatene at tilførsel av ressurser, herunder kunnskap/kompetanse og andre ansatte, oppleves betydningsfullt for seleksjonsfasen og implementeringsfasen. Denne studien viste at mangel på denne formen for ressurser opplevdes direkte hemmende for implementeringen av innovasjonsprosjekt. På grunn av informantenes utsagn og de generelle inntrykk jeg sitter igjen med etter intervjuene, opplever jeg at liten grad av direkte støtte fra mellomledere kan tolkes dithen at autonomi ikke bare er av betydning for kreativitet, men i stor grad for implementering i intraprenørskapsprosessen. I tilknytning til transformasjonsledelse indikerer datainnsamlingen at når informantene peker på manglende frihet og ressurser kan dette relateres til kategorien som i transformasjonsledelse handler om ivaretagelse av individualiserte hensyn. Intellektuell stimulering kan relateres til der noen av informantene viser til manglende støtte i form av kunnskap. Implementeringsfasen kan med bakgrunn i resultatene antas som en fase der barrierer kan oppstå og der hvor mellomleder har størst betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i denne studien.

➤ **Betydning av indirekte støtte på medarbeiderdrevet innovasjon i en bedrift som har fokus både på drift og innovasjon**

Undersøkelsen viser at indirekte støtte har størst betydning i seleksjonsfasen og implementeringsfasen, men viser mindre sammenheng med idegenereringsfasen. Resultatene indikerer at den lederatferden som viser seg sterkest forbundet med medarbeiderdrevet innovasjon når det gjelder indirekte støtte, er anerkjennelse og tilbakemeldinger. I tillegg har mellomlederen i denne sammenheng vesentlig betydning for motivasjonen for å hente ut det

innovative potensialet. I henhold til teori om transformasjonsledelse, kan man på bakgrunn av de faktorer som referert til anta at inspirasjonell motivasjon, idealisert innflytelse og individuelle hensyn eller omtanke er atferd som utøves i mindre grad på mellomledernivå, men er av betydning. Derimot fremmes toppledelsen som svært engasjerende på de ansatte i henhold til idegenerering i organisasjonen.

Oppsummert tyder mine funn på at ledelsens rolle er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon. Mellomledelsens atferd synes særlig å være viktig i denne sammenheng og i enkelte tilfeller avgjørende for intraprenørskap. Studien viser at støtte i form av anerkjennelse, tilbakemeldinger og tilførsel av ressurser er den lederatferden som undersøkelsen viser er sterkest forbundet med medarbeiderdrevet innovasjon. Studien indikerer også med dette at selv om innovasjonsprosessen er kompleks, er inndeling av faser nyttige for å kartlegge hemmende og fremmende faktorer i intraprenørskapsprosessen.

I tidligere studier er transformasjonsledelse som vektlegger funksjonene ved ledelsesstøtte, som inkludert i denne studien, ofte forbundet med toppledelse. Funnene fra denne studien indikerer at fokuset på transformasjonell lederatferd ikke bare er viktig med hensyn på dette nivået, men bør oppfattes vel så viktig på mellomledernivå for å oppnå ønsket effekt med hensyn til medarbeiderdrevet innovasjon.

Selv om denne studien indikerer betydningen av mellomledelsens rolle i sammenheng med intraprenørskap er studiens utvalg for lite til at jeg på generelt grunnlag kan konstatere at kun støtte fra mellomledelsen har avgjørende betydning for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette kan muligens ytterligere forskning på dette tema være med å understøtte.

6.2 Begrensninger

I dette avsnittet vil jeg kort gjøre rede for det som kan oppleves som begrensninger ved studien. Begrensningene kan deles inn i teoretiske, metodiske og praktiske begrensninger.

Denne studien har anvendt teoretiske perspektiver omkring ledelse, herunder transformasjonsledelse og ledelsesstøtte. Imidlertid kunne jeg ha tatt for meg kulturbegrepet og teori omkring organisasjonsstruktur, dette er også faktorer som kan vise seg å påvirke medarbeiderdrevet innovasjon. Metodisk kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt jeg som intervjuer har gjort en god nok jobb. Dette er første gang jeg innehar rollen som forsker og av den grunn kan det tenkes at min mangel på erfaring kan ha påvirket resultatene. En praktisk

begrensning ved denne studien kan være antall informanter. Det kunne være interessant å inkludere flere intraprenører, og i tillegg fra flere skandinaviske land og slik sett studert problemstillingen i et bredere perspektiv. Jeg kunne også konsentrert meg kun om de ansatte for å få et enda tydeligere bilde på dette, eller kun inkludert mellomledere.

6.3 Implikasjoner

6.3.1 Forskningsmessige implikasjoner

Spørsmålet man stiller seg her er om studien forklarer betydningen støtte fra ledere, her særlig mellomlederens rolle, har for intraprenørskap, og i de ulike fasene i intraprenørskapsprosessen. De teoretiske perspektivene i denne studien viser til at støtte fra ledelse er av betydning for innovasjon og kreativ atferd. Samtidig opplever jeg at datamaterialet tilsier at det er flere mulige årsaker som kan være av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon, som organisasjonsstruktur og kultur. Eksempelvis kollegastøtte, kulturen i avdelingen samt holdning blant ledere til intraprenørskap i Sverige kontra Norge. Man kunne for eksempel tatt for seg kulturbegrepet og dermed anvendt et annet teoretisk grunnlag på samme case.

Det kan også være relevant å diskutere om ProLab som prosess har vært et mindre godt eksempel å anvende på medarbeiderdrevet innovasjon. Med det mener jeg at det kan tenkes at ProLab er et system for å utvikle mennesket, mer enn skape innovasjoner. Eller et tiltak for å styrke bedriftens image. Dog uten tilstrekkelig grunnlag forblir dette hypoteser. Om videre forskning skulle være ønskelig, kunne det for eksempel være interessant å studere enda en ProLab prosess. Dette fordi systemet vil i større grad være integrert i organisasjonen, og det vil eksistere mer erfaring blant ledere som skal håndtere intraprenører i sin avdeling. Man kunne også sammenligne andre driftsorganisasjoner som har implementert liknede systemer.

Tidligere studier ser ofte på transformasjonsledelse i sammenheng med toppledelse. Funnene fra denne studien indikerer at transformasjonsledelse bør få mer oppmerksomhet på mellomledernivå og at denne lederatferden spiller en sentral rolle i sammenheng med intraprenørskapsprosessen sine ulike faser. Funnene om hvordan de ulike formene for støtte påvirker de ulike fasene i intraprenørskapsprosessen, og mellomlederens betydning, vil derfor kunne være et supplerende teoretisk bidrag til dette temaet.

Mange studier knytter ledelsens funksjon til enten kreativitet eller implementering. Flere av disse er kvantitative og basert på korrelasjonsstudier. Denne studien har forsøkt å se på

innovasjonsprosessen mer helhetlig, og dermed blir man mer bevisst i en gitt kontekst, hvilke faktorer som påvirker i de ulike fasene. Selv om innovasjonsprosessen er kompleks, kan resultatene brukes som grunnlag for videre forskning omkring hva som gir intraprenørskap i likende virksomheter og bransjer.

6.3.2 Praktiske implikasjoner

Hva praktiske implikasjoner angår, opplever jeg at denne studien gir ledere og organisasjoner i tilsvarende bransjer og virksomheter noen retningslinjer med hensyn til hva som kan vies oppmerksomhet når fokuset er hvordan å hente ut det innovative potensialet i en driftsorganisasjon. Videre vil studien så kunne si noe om hvordan intraprenørskapsprosessen oppleves fra de ansattes ståsted, hvilke former for støtte som er av betydning for de ulike fasene, hvor det kan oppstå flaskehals og hva dette inkluderer. Funnene sier også noe om lederens kunnskap om hva som er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon. Det kunne avslutningsvis være interessant å utvide denne undersøkelsen til andre driftsorganisasjoner, for å se om tilsvarende resultater hadde forekommet.

7. Referanseliste

Alutto, J., & Acito, F. (1994). Decisional Participation and Sources of job Satisfaction: A study of Manufacturing Personnel. *Academy of Management Journal*, 17(1), 160-67.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in contexts*. Colorado: Westview Press.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H. Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

Andrews, F.M., & Farris, F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 497-575.

Andrews, F.M., & Gordon, G. (1970). Social and organizational factors affecting innovation research. *Proceeding for the American Psychological Association*, 570-589.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–285.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.

Bhardwaj, B.R., Sushil & Momaya, K. (2011). Drivers and enablers of corporate entrepreneurship; Case of a software giant from India. *Journal of Management Development*, 30, 2,187-205.

- Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of European Industrial Training*, 29, (2), 102-111
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press (3.utgave).
- Bundy, W.M. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport: Quorum Books.
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy is destiny*. New York: Free Press.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cooper, R. B., & Jayatilaka, B. (2006). Group Creativity: The Effects of Extrinsic, Intrinsic, and Obligation Motivations. *Creativity Research Journal*, 18, 2, 153-172.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on innovations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy & Leadership*, 33(3), 11-16.
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E. (1986). The adoption of Radical and Incremental Innovations: An empirical study. *Management Science*, 32, 1, 422-1,433.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. F.A. Institute, and University of Lund, Stockholm, Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 105-123.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. Hentet fra <http://www.lectoraatinnovatie.nl/wp-content/uploads/2011/01/Innovation-management-literature-review-.pdf>

- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J.W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 2.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse; Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke AS.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8, 4, 597-607.
- Hamel, G., & Getz, G. (2004). Funding Growth in an Age of Austerity. *Harvard Business Review*, 76-84.
- Hartley, J. (2006). *Innovation and its Contribution to Improvement*. London: Department for Communities and Local Government.
- Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and crosscultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/Transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219–256.
- Hertzberg, D., & Moen, S.E. (2010). *Deltakende innovasjon; Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud*. FAFO-Rapport.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Jacobs, D., & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum / Stichting Management Studies (SMS) (på tysk).

Jantan M., Nasuridin A. M., & Fadzil N.F.A. (2003). Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter? *Global Business Review*, 4-123. Sage publications.

Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jung, D.I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-36.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. (1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organisations*. In B. Straw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. Greenwich: JAI Press.

Koren, P.C., & Lindøe, P.H. (2008). *Metoder for bedre arbeidsmiljø; involvering og gode prosesser*. Gyldendal Norsk Forlag.

Kurato, D.F., Hornsby, J.S., & Bishop J.W. (2005). Managers Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 275-291.

Labuschagne, A. (2003). Qualitative research- Airy Fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8, 1, 100-103.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition: Harvard Business Essentials Series*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ Metode for Merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.P.L. (2011). *The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship*. Springer science, Business Media, LLC.

Morris, M.H., Kurato, D.F. & Covery, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Second edition. Thomson South- Western.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit, Cabinet Office.

Nohria N., & Gulati R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*.39, 5, 1245-1246.

Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Second edition. London: Sage.

Oldman, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Pyett, P.M. (2003). Validation of qualitative research in the “real world”. *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170-1179.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*, 199-215. Alexandria, VA: Miles River Press.

Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11, 1, 7-31.

Sarason, S.B. (1990). *The Predictable Failure of Educational Reform*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Shalley, C.E, Gilson, L.L., & Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 2, 215-223.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-94.

Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

Thaagard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (Fourth edition.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Tierny, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.

Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program Organization Science, 1, 3, *Special Issue*:

Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change, 313-335.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: Oxford University Press/ NKS forlaget.

Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effects of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.

Wang, P., & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128. Sage publications.

West, M. A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at Work. In M.A West & J.L. Farr (eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.

Woll, K. (2009). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer*. En studie av de ansattes innovative potensial. Universitetet i Tromsø.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall. Seventh edition.

Websider

[1] Bergerud, P. (2010). *Ta de ansattes ideer på alvor*. URL:

<http://e24.no/kommentarer/spaltister/ta-ansattes-ideer-paa-alvor/3907374> .

31.01.12

[2] Midtsjø, L. (2011). «*Smarta bror*» knuser Norge i nyskapning. URL:

<http://e24.no/naeringsliv/ny-kaaring-sverige-knuser-norge-i-innovasjonskaaring/20121438> .

16.07.12

[3] Nettside Proffice. URL: <http://www.proffice.com/>.

10.01.12

[4] PAMA, (2011) *Proffice ArbeidsMarkedsAnalyse*. Rapport 14. URL:

http://www.proffice.no/PageFiles/1555/PAMA%20Rapport_desember2011.pdf

10.01.12

[5] Nettside Proffice/Pressemeldinger, 2010. URL:

<http://www.proffice.com/koncern/Press/Pressmeddelanden1/Detaljerad-Press/?ReleaseId=521388>.

20.02.12

Vedlegg

Intervjuguide

1. Informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring. Tilknytning til ProLab.
2. Hva var drivkreftene/motivasjonen bak mht å sende inn din ide?
3. Hvordan synes du prosessen fungerte? Kan du gi en beskrivelse av hele innovasjonsprosessen; Idegenerering, seleksjon, implementering.
4. Hva mener du fremmer og hemmer intraprenørskap i de ulike fasene?
5. Hvilke erfaringer sitter du igjen med? Får man noe mer ut av prosessen enn bare innovasjoner?
6. På hvilken måte oppleves Proffice som innovativ/nyskapende organisasjon for deg?
 - Synes du ProLab er en god måte få frem de ansattes ideer på?
 - Hva kunne evt. vært gjort for å forsterke denne opplevelsen eller følelse av å være i en fremtidsrettet organisasjon?
7. Om du skulle gitt tre råd videre enten til neste prosess eller en annen bedrift som ønsker å gjøre det samme, hva ville disse tre rådene innebære? Til hvem skulle rådene vært rettet mot?