

Innovasjonstrening i lys av ambideksteritetsutfordringen:

En kontrasterende flercasestudie av hvordan innovasjonsstrategi og organisasjonskultur påvirker utforming av læringstiltak.

ELIN JÖNSSON

VEILEDER

Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Forord

Denne oppgaven skrives som avsluttende del av mastergraden Innovasjon og Kunnskapsutvikling, ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Studietiden avsluttes med blandede følelser etter fem fine og hendelsesrike år. Det er ikke lenge siden tanken på å studere, på et annet språk ikke minst, føltes uendelig fjern og skummel. Å være student har heller ikke alltid vært lett, og det har vært stunder hvor jeg har tvilt på meg selv og egne evner. I begynnelsen skrev jeg annet hvert ord på svensk, men tiden gikk og plutselig kunne jeg skrive på norsk. Jeg ble kjent med fine mennesker. Jeg leste side opp og side ned i pensum, druknet nærmest i gruppeoppgaver, casestudier og forelesninger, men tiden gikk og plutselig var det tanken på tiden etter uteksaminering som var fjern og skummel. Hele studietiden balanserte jeg samtidig en (til tider to) deltidsjobb. Timeplanen var nok mer intensiv enn hva jeg hadde godt av, men likevel søkte jeg ofte på drømmejobben. Jeg fikk mange nei og mistet nok litt håp, men tiden gikk og plutselig fikk jeg et ja. Til tross for alle utfordrende stunder, føler jeg meg utrolig takknemlig for å ha valgt denne veien, og gleder meg til å ta i bruk all kunnskap, samt alt jeg har lært og brenner for. Jeg er stolt over alt jeg har fått til gjennom utdannelsen og alt jeg har lært – ikke bare faglig, men også om meg selv.

Temaene som vekket min største interesse i studieløpet, omhandler hvordan innovasjon skjer i organisasjoner. Bakgrunnen for oppgavens tema preges delvis av mitt ønske om å kombinere min tidligere kunnskap og erfaring innen HR, med innovasjon. Samt av interessen for kompetanseutvikling og læring som vektet under internshipet. Jeg ønsker videre å takke min veileder som har vært utrolig raus med kunnskap innen sitt fag og bidratt med konstruktive og raske tilbakemeldinger. Samt vist forståelse og gitt gode råd da jeg møtte på utfordringer underveis. Stort takk til informantene som tok seg tid til å prate med meg, og som generøst delte både kunnskap og erfaringer. Jeg vil også takke mine nære og kjære for deres ubetingede støtte, kjærlighet og oppmuntring gjennom hele studietiden. Dere er de beste støttespillerne en kan ønske. Et spesielt takk også til deg, som reduserte kortisolnivået bare takket være din nærhet, varme og omtanke. Oppgaven hadde ikke blitt den samme uten alle dere. Så igjen, fra bunnen av mitt hjerte, stort takk!

God lesing!

Elin Jönsson

Kristiansand, 9. juni 2023

Sammendrag

Denne studien utforsker hvordan organisatorisk innovasjonstrening kan foregå, i lys av ambideksteritetsutfordringen og organisasjonskultur. Ved å kombinere teoretiske antakelser og empiriske mønster belyser studien kompleksiteten av læring. Gjennom en kontrasterende flercasestudie analyseres 5 organisasjoners tilnærming til innovasjonstrening. Funnene gir innsikt i hvordan ulik organisering av innovasjonsaktivitet kan påvirke utforming av tiltak, samt hvordan innovasjonskultur kan tilrettelegge for læringsaktivitet. Det viser seg å foreligge høyere prioritet av formell og uformell innovasjonstrening i strukturelt ambidekstre organisasjoner. Samt lavere generelt fokus på innovasjonstrening i kontekstuell ambidekstre organisasjoner, hvor medarbeidere primært lærer uformelt. Det fremstår videre som at innovasjonskultur preget av fleksibilitet kan tilrettelegge for innovasjonstrening. Studiens proposisjoner foreslår ulike steg for å utforme læringsprogram som kan heve innovasjonskompetanse. Funnene kan være nyttige for organisasjoner som ønsker å utvikle medarbeideres innovative kompetanse, og dermed heve sin innovasjonsevne. Studien bidrar til teori og praksis, ved å belyse ulike tilnærminger til innovasjonstrening.

NØKKEWORD:

Innovasjonstrening, organisatorisk læring, ambideksteritet, innovasjon og organisasjonskultur

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
2. TEORI	4
2.1 INNOVASJON	5
2.2 ORGANISATORISK LÆRING	8
2.3 INNOVATIV KOMPETANSE OG INNOVASJONSTRENING	15
2.4 ORGANISASJONSKULTUR OG INNOVASJON	18
2.5 TEORETISKE ANTAKELSER.....	20
3. METODE:	22
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	23
3.2 UTVALGSSTRATEGI	23
3.3 DATAINNSAMLING	31
3.3.1 Rekruttering av intervjupersoner	32
3.3.2 Intervjuet.....	33
3.3.3 Måleinstrument	34
3.4 DATAANALYSE	36
3.5 PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET	38
4. FUNN	40
4.1 ULIKE INNOVASJONSTRENINGSTILTAK.....	40
4.2 FORSKJELLIG TILNÆRMING BASERT PÅ ORGANISERING AV INNOVASJONS-AKTIVITETER.....	57
4.2.1 Ambideksteritetsutfordringen som påvirkende faktor.....	57
4.2.2 Organisasjonskultur som påvirkende faktor.....	58
4.2.3 Differanse mellom teoretiske antakelser og empiriske mønster.....	59
5. DISKUSJON	62
5.1 LÆRINGSTILTAK MED ULIK FORMALISERINGSGRAD	62
5.2 AMBIDEKSTERITETSUTFORDRINGEN	65
5.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	68
5.4 UTFORMING AV STRUKTURERTE INNOVASJONSTRENINGSTILTAK	70
5.5 KRITISK REFLEKSJON OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING.....	73
5.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	75
6. KONKLUSJON	76
LITTERATURLISTE:	78
VEDLEGG	86
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE.....	86
VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV	88

Figurer:	Tabeller:
Figur 1. CVF-modellen	Tabell 1. Oversikt over casebedriftene
Figur 2. Teoretiske antakelser	Tabell 2. Oversikt intervjupersoner
Figur 3. Utnytting vs. utforsking	Tabell 3. Eksempel på analyse av sitater
Figur 4. Kontroll vs. fleksibilitet	Tabell 4. Oversikt - innovasjonstreningstiltak
Figur 5: Forventet fokus på innovasjonstrening	Tabell 5. Detaljert oversikt - innovasjonstreningstiltak
Figur 6. Kodifisert data i NVivo	Tabell 6. Oppsummering av funn
Figur 7. Observert mønster	
Figur 8. Proposisjoner	

1. Innledning

Over de siste århundrene har samfunnet vært preget av dynamikk og utvikling. På bakgrunn av blant annet industrialisering, digitalisering og globalisering kan det fremstå som at endring i markedet og arbeidslivet er uunngåelig. Samt at endring og utvikling i viss grad forekommer bestandig. Imidlertid argumenterer Wiggins og Ruefli (2002) for at vi nå ser tegn til raskere utvikling av teknologi og sterkere konkurranse i markedet. Dette medfører at organisasjoner forblir topp-presterende over kortere tidshorisont enn før (Wiggins & Ruefli, 2002). Forskning viser derimot at organisasjoner med tydelig fokus på innovasjon har vesentlig høyere sjanse for å møte endringer i omgivelsene, og dermed opprettholde konkurransedyktighet (Bauernschuster et al., 2009; Bessant et al., 2005).

Selv om innovasjon og teknologisk utvikling kan oppleves som flyktig og vanskelig å få til, resulterer det fra blant annet tydelig utarbeidet strategi og kultur, samarbeid med eksterne aktører, samt målrettet investering i FoU og humankapital (Cooper & Edgett, 2010; Dobni, 2008; Gallié & Legros, 2012; Michaelis & Markham, 2017; Pittaway et al., 2004). Prosessen er langt fra tilfeldig, og det er fullt mulig å utvikle og dyrke kompetansen som trengs for å støtte innovasjon (Michaelis & Markham, 2017). Effektivitet er også en viktig faktor for å forbli konkurransedyktig (Turner et al., 2013). Oppnåelse av effektivitet og innovasjon krever imidlertid ulike mål, strategier og organisasjonskulturer (He & Wong, 2004). Samtidig tenderer effektivitetsstrategi å overskygge innovasjonsstrategi (Sarkees & Hulland, 2009). En kan dermed stille seg spørsmålet dersom man må ofre effektivitet for å fremme innovasjon? Forskning viser derimot at det er fullt mulig å oppnå begge deler, noe som kan føre til økt ytelse (Sarkees & Hulland, 2009). En slik kombinasjon krever ofte ulik organisering av innovasjonsressurser (He & Wong, 2004; Turner et al., 2013). Eksempelvis gjennom at en spesifikk avdeling fokuserer på fornyelse og utvikling, samtidig som andre deler av organisasjonen effektiviserer daglig drift (O'Reilly & Tushman, 2004). Et annet organiseringseksempel er da arbeidet med å fornye og effektivisere integreres i hele organisasjonen, og forekommer i ulike sykluser (Turner et al., 2013; Wang & Rafiq, 2014).

Det argumenteres videre for at organisasjoners innovative resultater påvirkes av tidligere kunnskapsakkumulering, samt evnen til å lære effektivt (Cohen & Levinthal, 1990, referert i Lam,

2005). Enkelte hevder også at kombinasjonen av kunnskapsflyt og læringsprosesser er hovedessensen i input og output av innovasjon (Pigola & Da Costa, 2022). Noe som kan være en årsak til at intensiteten i kunnskapsetterspørsel også har økt som svar på endringene i omgivelsene (Dakhli & De Clercq, 2004; Ellström & Kock, 2008). Mye litteratur understreker viktigheten av organisatorisk læring og kontinuerlig forbedring av organisasjoners kollektive evne til å lære og utvikles (Argyris, 1999; Argyris & Schön, 1978; Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Patky, 2020; Tsang, 1997). Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) fører ny kunnskap til kontinuerlig innovasjon, og dermed konkurransefortrinn. Enkelte hevder også at evnen til å lære raskere enn konkurrenter er organisasjoners eneste vedvarende konkurransefortrinn (Arie de Geus, referert i Patky, 2020). Det er tydelig at samspillet mellom organisasjoners samlede humankapital og organisatorisk læring spiller en viktig rolle for å fremme innovasjon (Argyris & Schön, 1978; Capozza & Divella, 2019; Dostie, 2018; Gonzáles et al., 2016; Lam, 2005).

Organisatorisk læring kan blant annet foregå gjennom arbeidstrening og kompetanseutvikling (Illeris, 2011). Videre omtales ofte kompetanseutvikling som et hovedområde innen Human Resources (HR) (Berber & Lekovic, 2018). I tråd med tidligere empiriske resultater for variabelen HR-trening (Dostie, 2018; Gonzáles et al., 2016) fant man også at hyppigere bruk av kompetanseutvikling har en sammenheng med økt nivå av innovative prestasjoner i organisasjoner (Berber & Lekovic, 2018). Det hevdes videre at trening som stimulerer til nye idéer eller kreativitet er en viktig metode for å øke innovativ aktivitet (Børing, 2017). Empiriske studier viser også at trening av innovativ kompetanse har en effekt på organisatorisk innovasjonsevne (Dostie, 2018; Gallié & Legros, 2012; González et al., 2016). Med andre ord ser det ut som at organisasjoners evne til å utvikle kompetanse er viktig i forhold til å pleie innovasjonsevne og beholde en konkurransedyktig posisjon i markedet. Innovasjon er komplekst, og flere faktorer er, som nevnt, vesentlige for å lykkes. Studien avgrenses imidlertid til å primært fokusere på organisatorisk læring som middel for å oppnå innovasjon.

Argumentene for at organisasjoner og ledere bør investere i medarbeideres læring og utvikling er mange (Berber & Lekovic, 2018; Dostie, 2018; Gonzáles et al., 2016; Kianto et al., 2017). Studien til Michaelis og Markham (2017) viser at ledere anerkjenner humankapital som en suksessfaktor for innovasjon. Likevel brukte 80 prosent av organisasjonene fra utvalget (n=30) sjeldent tid og

ressurser på å trene innovativ kompetanse. Det blir videre ofte tatt for gitt at arbeidstakere tilegner seg innovativ kompetanse gjennom arbeidsoppgaver. Ergo tilbys ikke opplæring og medarbeideren blir overlatt til å lære på egen hånd, noe som kan ses på som en barriere til innovasjon (Michaelis & Markham, 2017). Utilstrekkelig opplæring og trening av innovativ kompetanse kan føre til en organisasjon låst til inkrementalisme. Inkrementalisme og stivhengighet kan begrense kunnskapsutvikling og medføre tapte muligheter og vekst (Lam, 2005; Michaelis & Markham, 2017).

En studie definerer innovasjonstrening som strukturert trening for å bygge innovativ kompetanse. I samme studie hevdes det at treningsinnhold burde baseres på suksessfaktorer for innovasjon og kjernekompetanse (Michaelis & Markham, 2017). Likevel blir hverken art eller innhold av slik type trening eksplisitt definert (Berber & Lekovic, 2018). Til tross for at det finnes studier som undersøker effekten av innovasjonstrening (Dostie, 2018; Gonzáles et al., 2016; Michaelis & Markham, 2017), er forskning knyttet til hvordan innovasjonstrening foregår mindre omfattende. Som tidligere nevnt kan strategi, struktur og organisasjonskultur påvirke hvordan bedrifter organiserer innovasjonsaktiviteter (He & Wong, 2004; Turner et al., 2013). Samtidig hevdes det at samme faktorer også har innflytelse på optimal læringsstil (Lawrence og Lorsch, 1967, referert i Tsang 1997). Det kan dermed tenkes at utvikling av innovasjonskompetanse påvirkes av hvordan organisasjoner vektlegger strategier for innovasjon og effektivitet, hvor innovasjonsaktiviteter organiseres på ulike måter som følge (He & Wong, 2004; Turner et al., 2013; Wang & Rafiq, 2014). Det er eksempelvis mulig at organisasjoner med innovasjonsavdeling har et mer bevisst forhold til trening av innovativ kompetanse, enn organisasjoner uten. Büschgens et al. (2013a) mener videre at organisasjonskultur kan være et koordineringsverktøy for innovasjon. Det er dermed også tenkelig at organisasjonskultur kan ha en effekt på utforming av innovasjonstrening.

I lys av tidligere nevnt teori er det tydelig at vi har ganske mye kjennskap til at organisering av trenings- og læringsprosesser kan styrke og bygge kompetansen som trengs for å innovere. Men hva vet vi egentlig om hvordan innovasjonstrening foregår i ulike organisasjoner, hvor innovasjonsaktiviteter organiseres på ulike måter? Hensikten med studien er å bidra med kunnskap om hvordan organisasjoner utvikler og styrker innovativ kompetanse. Mer spesifikt vil følgende forskningsspørsmål besvares:

- Hvordan brukes læringsaktiviteter og andre tiltak for å utvikle medarbeideres innovative kompetanse?
- Hvilken rolle spiller organisering av innovasjonsaktiviteter og organisasjonskultur i utforming av innovasjonstreningstiltak?

Videre i studien vil det gjøres en grundig redegjørelse for nøkkelbegreper, herunder innovasjon, ambideksteritet, organisatorisk læring og innovasjonskultur. I tillegg vil begrepene innovasjonskompetanse og innovasjonstrening defineres og operasjonaliseres. I lys av teorien utarbeides deretter teoretiske antakelser. Videre redegjøres det for valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming. Ved bruk av flexible pattern matching legges en flercasestudie til grunn for å kontrastere hvordan ulike organisasjoner arbeider med utvikling og trening av medarbeideres innovasjonskompetanse. Empiriske mønster presenteres og analyseres deretter i lys av teoretiske antakelser og eksisterende forskning. Videre presenteres differansen som proposisjoner. Proposisjonene danner grunnlag for utvikling av teorier om organisatorisk innovasjonstrening. Etter diskusjonen følger en kritisk refleksjon over studiens svakheter, implikasjoner for videre forskning, samt praktiske implikasjoner. Studiens funn kan være nyttige for organisasjoner der man ønsker å heve innovasjonskapasitet gjennom å utvikle medarbeiderkompetanse.

2. Teori

For å oppnå en omforent forståelse blir det relevant å redegjøre for studiens nøkkelbegreper. Først beskrives relevante begreper innenfor innovasjon og utfordringer organisasjoner kan møte i forhold til ambideksteritet. Videre redegjøres det for synet på varige konkurransefortrinn og dess utvikling. En dypere innføring viser deretter til tidligere forskning om organisatorisk læring og ulike måter å organisere læringsprosesser. Begrepene innovasjonskompetanse og innovasjonstrening defineres og operasjonaliseres, før det deretter redegjøres for begrepene organisasjons- og innovasjonskultur. Teorikapittelet avrundes med dannelsen av teoretiske antakelser. Disse vil videre legges til grunn for å besvare forskningsspørsmålene.

2.1 Innovasjon

Det finnes flerfoldige definisjoner av begrepet innovasjon i litteraturen. Blant annet Baregheh et al. (2009) har gjort et forsøk til å samle disse for å skape en dypere forståelse og bredere definisjon. I lys av innholdsanalyser av 60 definisjoner foreslo de at: «*Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace.*» (Baregheh et al., 2009, s. 1334). Definisjonen poengterer delvis at innovasjonsprosessen består av flere steg, så som idéskaping, implementering, utvikling og kommersialisering (Baregheh et al., 2009). Samtidig trekker den frem vanlige innovasjonsområder, så som produkt-, tjeneste- og prosessinnovasjon. Avslutningsvis understrekes hensikten og målet med å innovere, det vil si å oppnå konkurransedyktighet. Ytterligere en definisjon, utarbeidet av Norges forskningsråd er som følger: «*Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.*» (Norges forskningsråd, 2012, s. 6). Her anerkjennes ytterligere områder hvor innovasjon er mulig, så som organisasjonsformer og markedsføringsmodeller. Samtidig poengterer definisjonen at utfallet av innovasjon kan føre til så vel verdiskaping som nytte for samfunnet som helhet. Definisjonen understreker også at idéen må tas i bruk for å kunne kalles innovasjon. Til tross for at innovasjon kan forekomme på flere områder, vil studien primært fokusere på tjeneste-, produkt- og prosessinnovasjon. Med tanke på at disse innovasjonsområdene er tett sammenkoblet, får innovasjon på det ene området ofte følger på de andre områdene (De Jong et al., 2003).

Det er videre vanlig å skille på begrepene kreativitet og innovasjon (Hammond et al., 2011). For å unngå forveksling følger heretter en tydeliggjøring. Kreativitet kjennetegnes primært som utvikling av nye idéer. Idéutvikling gjenfinner vi også i innovasjonsprosessen. Ifølge Anderson et al. (2004) er det som primært skiller innovasjon fra kreativitet, hvordan innovasjonsprosessen også inkluderer selektering blant alternative idéer og deretter implementering av idéene som egner seg best. At implementerte idéer må føre til noen form for verdiskaping eller nytte, er heller ikke et krav som stilles til kreativitet (Anderson et al., 2004).

Innovasjon kan forekomme på mange ulike måter, men det vanligste er å skille mellom inkrementell og radikal innovasjon. En enkel definisjon er å finne i Norman og Verganti (2014).

Her beskrives inkrementell innovasjon som gradvise forbedringer innenfor en gitt ramme av løsninger, dvs. å gjøre hva man allerede gjør, på en bedre måte. Radikal innovasjon beskrives derimot som en drastisk endring av hele rammeverket, dvs. å gjøre noe nytt og unikt som man ikke har gjort før (Norman & Verganti, 2014). Radikal innovasjon skjer ofte i FoU-miljøer, gjennom noe som kalles Science, Technology and Innovation (STI) (Jensen et al., 2007). Inkrementell innovasjon forekommer imidlertid ofte gjennom noe som kalles Doing, Using and Interacting (DUI). Dette er en mer uformell tilnærming til læring og erfaringsbasert “know-how” (Jensen et al., 2007). Begge innovasjonsmåtene er like viktige, og det argumenteres for at kombinasjonen av både DUI og STI kan være fordelaktig for innovasjonsevne (Jensen et al., 2007). En slik kombinasjon kalles også for Complex and Combined Innovation mode (CCI) (Isaksen, 2016). Kontinuerlig forbedring er også en vanlig (og ofte kostnadseffektiv) organisatorisk måte å drive endring og utvikling. Begrepet defineres som en kultur for vedvarende forbedring rettet mot å redusere sløsing i en organisasjons alle systemer og prosesser. Kontinuerlig forbedring kan forekomme enten gjennom inkrementelle eller radikale endringer (Bhuiyan & Baghel, 2005). Selv om samtlige begreper kjennetegnes av endring og utvikling, skilles de imidlertid av ulike faktorer. Som nevnt innebærer innovasjon at noe nytt eller vesentlig forbedret skal resultere i en verdiskaping, inkrementelt gjennom trinnvise forbedringer eller radikalt gjennom banebrytende forbedringer. Den systematiske tilnærmingen for å redusere sløsing ved kontinuerlig forbedring kan imidlertid fremstå som mer rettet mot forandring som tilrettelegger for effektivisering.

Godt brukte begreper innen litteraturen om både innovasjon og organisatorisk læring er exploit og explore, eller å utforske og utnytte som det herved vil refereres til (Patky, 2020; Tidd & Bessant, 2021, s. 254; Volberda & Lewin, 2003). Utnyttende læring handler om å utnytte og optimalisere eksisterende kunnskap, og tar blant annet for seg dimensjonene produksjon, forbedring og effektivitet (March, 1991; Patky, 2020). En utnyttende adferd kjennetegnes ved at man søker å forbedre eksisterende produkter eller tjenester basert på eksisterende kunnskap (Volberda & Lewin, 2003). Utnyttende læring er trygg, forutsigbar og effektiv. Utnytting kan resultere i en jevn strøm av fordeler fra «å gjøre det vi gjør bedre», og kan med andre ord føre til inkrementell innovasjon. Samtidig kan utnytting føre til stivhengighet, redusere kreativitet og helhetsforståelse, samt legge føringer for hva en gjør videre (Tidd & Bessant, 2021, s. 254). På en annen side har utforskende læring tidligere blitt beskrevet som en innovativ, fleksibel, søkende, risikotakende, leken og

eksperimenterende måte å lære på (March, 1991). En utforskende adferd kan kjennetegnes ved at man utvikler nye produkter eller tjenester basert på ny eller eksisterende kunnskap (Volberda & Lewin, 2003). Det kan føre til at man «gjør noe annerledes», som med andre ord kan resultere i radikal innovasjon. Slik læring kan være risikabel og uforutsigbar, samtidig som den kan føre til økt kreativitet (Patky, 2020; Tidd & Bessant, 2021, s. 254). Det argumenteres videre for at utnyttning og utforskning krever ulike strukturer, prosesser, strategier og kulturer. Utforskning kjennetegnes gjennom organiske strukturer, løst koblede systemer, improvisasjon, autonomi, kaos og fremvoksende markeder. Utnytting kan på en annen side kjennetegnes ved mekanistiske strukturer, tett koblede system, stiavhengighet, rutiner, kontroll og byråkrati (He & Wong, 2004).

Enkelte hevder at organisasjoners suksess påvirkes av evnen til å kombinere utnyttning og utforskning, noe som blant annet kan øke salgsvekst (Easterby-Smith & Prieto, 2008; He & Wong, 2004; March, 1991). Evnen til å balansere denne kombinasjonen kan knyttes til dynamiske kapabiliteter, og kalles ofte for ambideksteritet (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Turner et al., 2013). Ambideksteritet kan defineres som evnen til å bruke og forbedre eksisterende kunnskap (utnytte), og samtidig skape ny kunnskap for å overvinne kunnskapsmangler eller fravær av kunnskap (utforske) som har blitt identifisert i utførelsen av arbeidet (Turner et al., 2013). For å oppnå ambideksteritet må organisasjoner med andre ord både fornye seg (utforske) og forbedre seg (utnytte) på samme tid. I konkurransen om allerede knappe ressurser, er det ikke alltid like lett å oppnå både utnyttning og utforskning samtidig. Den ene strategien tenderer å stjele oppmerksomhet fra det andre (Holmqvist, 2009, s. 281, referert i Turner et al., 2013). Ambideksteritetsutfordringen kan løses enten strukturelt eller kontekstuellet (Turner et al., 2013). Strukturell ambideksteritet tilsier at organisasjonen tilrettelegger for ambideksteritet gjennom å etablere strukturer og systemer som støtter både utforskning og utnyttning av ressurser. Eksempelvis ved å opprette avdelinger eller teams som er ansvarlige for å utforske nye radikale idéer, samtidig som resterende deler av organisasjonen sørger for å være effektive (O'Reilly & Tushman, 2004). Kontekstuell ambideksteritet kjennetegnes ved at strategier og praksis for utnyttning og utforskning skifter avhengig av kontekst, men til viss grad foregår samtidig (Gibson & Birkinshaw, 2004, referert i Turner et al., 2013). Eksempelvis ved at innovasjonsarbeid og drift gjennomføres av samme organisatoriske enheter, men i ulike sykluser eller sekvenser (Wang & Rafiq, 2014). Kontekstuell ambideksteritet kjennetegnes ofte av en organisasjonskultur som tilrettelegger for kreativitet og

disiplin (Jelinek & Schoonhoven, 1993, referert i Wang & Rafiq, 2014). Ifølge O'Reilly og Tushman (2004) er derimot strukturelt ambidekstre organisasjoner betydelig mer vellykkede i forhold til å lansere banebrytende produkter eller tjenester.

2.2 Organisatorisk læring

Hva som kan være kilden til organisatorisk ytelse og konkurransefortrinn har lenge fått stor oppmerksomhet i litteraturen (eks. Barney, 1991; Grant, 1996; Mintzberg et al., 1998; Teece et al., 1997). Hvordan organisasjoner skaffer seg og beholder konkurransefortrinn, har tidligere blitt beskrevet som det ultimate spørsmålet innen strategisk ledelse (Teece et al., 1997). Mintzberg et al. (1998) samler flere ulike forskeres perspektiver i ti såkalte skoleretninger. Designskolen, planleggingsskolen, posisjoneringsskolen og kulturskolen er bare noen eksempler (Mintzberg et al., 1998, s. 3-4). Resource based view (RBV), som er en del av kulturskolen, slo gjennom i strategilitteraturen på tidlig 90-tall. Teorien tar for seg hvordan sjeldne, ikke imiterbare, verdifulle og ikke utbyttable ressurser kan brukes som konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med ressurser menes blant annet all fysisk kapital, ferdigheter, organisatoriske prosesser, informasjon og kunnskap som finnes i en organisasjon (Daft, 1983, referert i Barney, 1991). Som kritikk mot det store fokuset på materielle ressurser og anskaffelse av ressurser i RBV, oppstod senere Knowledge based view (KBV). KBV omhandler hvordan immaterielle ressurser så som kunnskap kan føre til strategisk konkurransefortrinn (Grant, 1996). På spørsmålet hva kunnskap er, svarer Grant med tautologien «*that which is known*» (Grant, 1996, s. 110). Med det mener forskeren at det finnes mange ulike typer av kunnskap som er relevante for en organisasjon.

Som en forgrening til KBV, samt kritikk til RBV og annen forskning innen strategisk ledelse, argumenteres det videre for viktigheten av at organisasjoner evner å skape, tilegne seg og tilpasse ressurser og evner som svar på endringer i omgivelsene. Denne argumentasjonsrekken kommer fra da Teece et al. (1997) introduserte begrepet dynamiske kapabiliteter. Mer konkret, innebærer begrepet at organisasjoner med evne til å reorganisere bedriftsspesifikke kapabiliteter kan ha en kilde til varige konkurransefortrinn. Slik reorganisering innbefatter blant annet å tilegne seg og koordinere kombinasjoner av kompetanse og ressurser, samt å utvikle, iverksette og beskytte disse. Ferdighetene kan brukes for å utnytte eksisterende intern og ekstern bedriftsspesifikk kompetanse slik at organisasjoner kan takle endringer i omgivelsene (Teece et al., 1997). Innovasjonsevne

påvirkes blant annet av tilgang til ressurser, blant annet ressurser som gjenfinnes i organisasjonens humankapital (Capozza & Divella, 2019; Dostie, 2018; Gonzáles et al., 2016). For å knytte trådene litt bedre sammen, kan dermed innovasjon tenkes å være en måte å utnytte organisasjoners eksisterende ressurser, kunnskap og kompetanse. Noe som kan føre til utvikling og implementering av nye idéer, som i sin tur kan gi organisasjonen et konkurransefortrinn. Det kan videre tenkes at dynamiske kapabiliteter blir viktige i arbeidet for å skape og opprettholde innovasjon i organisasjoner. Slik at ressursene og kompetansen som kreves for idéutvikling og implementering i innovasjonsprosessen, stadig foreligger i organisasjonen.

Begrepet organisatorisk læring kan relateres til KBV, og ble introdusert av Argyris og Schön i 1978. Tilnærmingen understreker at det ikke er organisasjonen i seg selv som lærer, men organisasjonsmedlemmene. Forskerne hevder at organisatorisk læring skjer da organisasjonens medlemmer opptrer som læringsagenter. Det vil si - responderer til interne og eksterne omgivelser ved å oppdage og rette feil i hvordan organisasjonen gjør ting. Kunnskapen integreres deretter i både egen atferd og deles med andre i organisasjonen (Argyris & Schön, 1978, s. 29). Som følge av Peter Senges bok i 1990 ble ytterligere en tilnærming populær, nemlig begrepet lærende organisasjon (Illeris, 2011, s. 7). Selv om begrepene organisatorisk læring og lærende organisasjon noen ganger brukes om hverandre, beskriver de ulike fenomen (Örtenblad, 2001). Patky (2020) definerer organisatorisk læring som en prosess der organisatoriske kunnskapsbaser og innsikter utvikles gjennom assosiasjon mellom tidligere situasjoner, effekter fra disse, samt fremtidige situasjoner. Det vil si hvor medlemmene lærer hvordan organisasjonen har blitt påvirket av tidligere erfaringer, for å så applisere denne kunnskap og erfaring i kommende situasjoner. En lærende organisasjon kan derimot forstås som en spesifikk organisasjon som lærer. Selv om det er to ulike begreper kan man likevel si at de har en sammenheng - en lærende organisasjon er en organisasjon som er god på organisatorisk læring (Tsang, 1997). Videre vil utelukkende begrepet organisatorisk læring benyttes.

Det argumenteres videre for at læring fører til endring av organisasjonsatferd, som følge av endret kognisjon, dvs. prosesser som gjør at du kan føle, mene, tenke, tro, gjøre og huske (Huber, 1991; Levitt & March, 1988). Det vil si at organisasjonen lærer en "lekse" som påvirker fremtidig atferd. Atferdsendring er derimot komplekst, og andre beslutningsgrunnlag enn ny kunnskap kan være

årsak til endring (Tsang, 1997). Det er dermed ikke alltid mulig å gjøre en kobling mellom læring og endret atferd. Det er også vanlig å assosiere organisatorisk læring med forbedret resultat, selv om det ikke alltid er tilfellet. Kunnskapsgrunnlaget må være riktig, og dessuten omsettes til virkelighet gjennom implementering (Tsang, 1997). Kunnskap kan videre være både eksplisitt og taus. Eksplisitt kunnskap er formell, systematisk og kan deles og kommuniseres på en enkel måte (Nonaka, 2007). Slik kunnskap kan forstås som “knowing-about”, det vil si at man har kunnskap om hva noe er (Grant, 1996). Taus kunnskap er på en annen side veldig personlig, vanskelig å formalisere og dermed også vanskelig å kommunisere. Taus kunnskap kan ofte knyttes til spesifikke faglige kunnskaper, og beskrives ofte som uformell kunnskap eller “know-how” (Nonaka, 2007). Overføring av taus kunnskap mellom mennesker er ofte treg, kostbar og usikker (Kogut & Zander, 1992, referert i Grant, 1996). Nyten av eksplisitt og taus kunnskap hver for seg er nokså lav. Det er først da taus og eksplisitt kunnskap interagerer, og taus kunnskap blir eksplisitt som hele organisasjonen kan ta del av, og dra nytte fra kunnskapen. Et hovedformål for organisasjoner er dermed å transformere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 2007). Det hevdes videre at taus og eksplisitt kunnskap ikke er to separate ting, men heller gjensidig utfyllende (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 61).

Som tidligere nevnt skjer læring inne i et individ, noe som tilsier at organisasjoner bare kan lære gjennom sine medlemmer (Simon, 1991, referert i Tsang, 1997). Også Nonaka (2007) mener at kunnskap alltid begynner hos et individ. Dette trekkes frem som problematisk i forhold til kunnskapsbevaring dersom individene slutter (Huber, 1991; Levitt & March, 1998). Enkelte hevder at læring er mer enn kunnskapen og informasjonen et enkelt individ klarer å lagre til et senere tidspunkt. Samt at tilegnelse av kunnskap først blir relevant for organisasjonen da man vet hvordan den skal brukes i praksis, og den tause kunnskapen blir såkalt “know-how” (Jakobsen, 2008). En måte å bevare kunnskapen i organisasjonen, er dermed gjennom å spre kunnskapen, slik at den blir tilgjengelig for hele organisasjonen. Slik spredning må skje kontinuerlig og på organisasjonens samtlige nivåer (Nonaka, 2007). Andre mener at organisasjoner som oppmuntrer til internt samarbeid kan generere kombinasjoner av flere individers kunnskap som fører til at individuell kunnskap blir til kollektiv kunnskap (Antunes & Pinheiro, 2020). Det kan ses i lys av Evans (2002, s. 78) argument, at kunnskap kan lagres blant annet i organisasjonskultur eller i nettverk. Ytterligere en måte å bevare individets kunnskap på er gjennom et såkalt organisatorisk minne

(Huber, 1991). Ved å formalisere rutiner, prosedyrer, teknologi, verdier og kultur samler det organisatoriske minnet ikke bare på historisk kunnskap og erfaring, men er også med på å forme organisasjonens fremtid (Levitt & March, 1988). Utvelgelse av en fremgangsmåte som favoriseres fører ikke bare til økt effektivitet, men også til økt kompetanse ved å gjøre ting ifølge prosedyrer, også kalt spesialisering (Levitt & March, 1988).

Levitt og March (1988) fant derimot at kognitiv partiskhet førte til at eksisterende rutiner ble foretrukne overfor nye alternativer, noe som kan resultere i svekket effektivitet og være en barriere for læring. Dessuten blir ofte læring og kunnskap i organisasjoner en integrert del av sosiale relasjoner, delt forståelse og eksisterende måte å gjøre ting på. Av den grunn har organisasjoner en tendens til å fortsette i samme spor (Kogut & Zander, 1992, referert i Lam, 2005, s. 126). Akkumulering av kunnskap kan dermed føre til at organisasjoner opplever det som vanskelig å avlære gammel praksis og utforske nye måter å gjøre ting på, noe igjen som kan begrense kunnskapsutviklingen (Lam, 2005, s. 126). Avlæring kjennetegnes ved at en organisasjon avviker utdatert kunnskap og rutiner før de begynner å lære nye ting (Hedberg, 1981 og Nyström & Starbuck, 1984, referert i Tsang, 1997).

Ulike begreper innen organisatorisk læring

Læring er kontekstuell, og optimal læringsstil avhenger blant annet av organisasjonens størrelse, kultur og struktur (Lawrence og Lorsch, 1967, referert i Tsang 1997). Ifølge Argyris er organisasjoner avhengige av læring i økende grad, samtidig som de fleste ikke vet hvordan man skal lære. Han hevder at læringsbarrierer kan brytes gjennom at mennesker lærer nye måter å resonere på rundt sin atferd (Argyris, 1999, s. 1-2). To velkjente begreper innen litteratur om organisatorisk læring, er enkelt- og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Enkeltkretslæring kjennetegnes ved å lære å gjøre samme ting på en mer effektiv måte. Dobbeltkretslæring er mer komplisert, hvor man stiller spørsmålstegn til hvorfor man gjør ting på en spesifikk måte, samt dersom man kan oppnå bedre resultat ved å gjøre ting annerledes. Dobbeltkretslæring krever justering av organisasjonens underliggende normer, retningslinjer og målsetninger (Argyris & Schön, 1978, s. 3). Dette kan også ses i tråd med Lam (2005, s. 127). Hun hevder at en organisasjon kan lære og tilrettelegge for innovasjon på to måter: J-form og adhocracy. J-form refererer til organisasjoner som er gode på inkrementell innovasjon, og som utleder sine innovative ferdigheter

gjennom å utnytte taus erfaringsbasert kollektiv kompetanse. Læringen er kumulativ og kunnskapen er ofte integrert i rutiner og kultur, noe som kan hindre bruk av helt ny kunnskap (Lam, 2005, s. 127-128). Adhocracy på en annen side er mer dynamisk og tilpasningsdyktig. Her organiseres individuell ekspertise i fleksible prosjektbaserte teams, noe som ofte fører til radikal innovasjon. Videre hentes mer kunnskap eksternt, og medlemmene er bedre egnet for å løse komplekse problemstillinger med høy grad av usikkerhet. Kunnskap lagres stort sett i individene, noe som kan gjøre organisasjonen sårbar ved turnover (Mintzberg, 1979, referert i Lam, 2005, s. 127-128).

Ytterligere et tema relatert til læring er organisering i teams og arbeidsgrupper. Mer spesifikt hvordan læring kan foregå i teams. I 2001 fant Avery at bruk av teams i det internasjonale selskapet 3M hadde økt med 250 prosent i løpet av de siste ti årene (Avery, 2001). Det er heller ikke tvil om at denne måten å organisere arbeidsstyrken på fremdeles er svært utbredt. Konstellasjonen av teams kan foregå på mange måter. Teams kan være permanente eller midlertidige, funksjonelle eller kryssfunksjonelle, og handler stort sett om at samarbeid organiseres på kreative måter for å passe situasjon og krav (Beyerlein, 2003, referert i Lick, 2006). Edmondson (1999) undersøkte læring og atferd i teams. Hun fant faktorer som påvirket teamenes resultater. Herunder teamstruktur, ledercoaching og mellommenneskelige egenskaper med delte grunnleggende antakelser. Andre ting som kan påvirke teams funksjonalitet er interaksjon mellom medlemmene, samt den organisatoriske konteksten (Arrow et al., 2000, referert i Dackert et al., 2004).

Ifølge Lick (2006) kan et lærende team defineres som en gruppe mennesker som tilpasser og utvikler sin kapasitet (eks. vilje og evne) som et team, for å skape resultatene som medlemmene ønsker å oppnå. Det hevdes at et lærende team har potensial for å gjenskape seg selv, sette og fokusere på nye utfordrende mål, utføre innovative koordinerte handlinger, samt være selv-ledende og refleksive (Lick, 2006). Nonaka og Takeuchi (1995) nevner selvledende eller selvorganiserende kryssfunksjonelle teams. Disse preges av høy autonomi, og styrer dermed selv med eksempelvis anskaffelse av personell, budsjett, samt analysering av markedet og konkurranse (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 76).

År 1990 var innovasjon i teams fremdeles lite undersøkt, men ble definert som fremvekst, import eller innføring av nye idéer som gruppen følger gjennom implementering, mellommenneskelige diskusjoner og justeringer av den opprinnelige idéen over tid (King & Anderson, 1990, referert i Dackert et al., 2004). Edmondson (1999) fant at psykologisk trygghet har stor påvirkning på ytelse og læring i team. Videre har faktorer relatert til innovasjonsklima vist seg å ha positiv innvirkning for innovasjon i teams. Herunder en klar visjon blant deltakere, klima for å utmerke seg, normer som støtter innovasjon, samt et positivt og trygt mellommenneskelig klima (West, 1990, referert i Dackert et al., 2004). Enkelte hevder at kryssfunksjonelle teams har en viktig rolle i innovasjonsprosessen. Herunder gjennom å tilrettelegge for kunnskapsdeling og tillitsbygging, samt for å motvirke hierarkiske organisatoriske barrierer (Love & Roper, 2009). Videre fant Büschgens et al. (2013b) at kryssfunksjonelle teams med høy sosial samhørighet er best egnet for implementering av radikal innovasjon, samt at faste arbeidsgrupper med lav samhørighet burde fokusere på idégenerering. I Japanske organisasjoner brukes derimot kryssfunksjonelle teams ofte i innovasjonsprosessens alle stadier (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 76). I Honda City prosjektet tilrettela kryssfunksjonelle teams for internalisering av kunnskap, hvor medlemmene kunne lære fra hverandre også utenfor arbeidernes egen spesialisering (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 70).

Perspektiv om hva som kan kategoriseres som optimal måte å lære på har også forandret seg gjennom årene. Man kan se et skifte fra det klassiske synet på læring til et mer uformelt syn (Clardy, 2018). Det klassiske synet, også kalt formell læring, forekommer da de som skal lære fjernes fra sine daglige oppgaver for å delta i planlagte og administrerte arrangementer. Arrangementene kan skje internt eller eksternt via blant annet forelesninger, diskusjoner, simuleringer, e-læring, utdanningsprogrammer og kurs (Clardy, 2018; Enos et al., 2003). Uformell læring kan derimot forstås som alle læringsprosesser som ikke er formelt planlagte og administrerte. Ustrukturert opplæring (on-the-job-training), mentorordninger, nettverksbygging, kunnskapsdeling over en kaffe eller selvlæring er bare noen eksempler (Clardy, 2018; Enos et al., 2003). Learning by doing er en annen del av erfaringsbasert uformell organisatorisk læring. En slik prøve-og-feile-tilnærming kan sortere vekk fremgangsmåter og rutiner som ikke virker (Levitt & March, 1988).

70:20:10-modellen kan legges frem som en grunn til dette skiftet (Clardy, 2018). Modellen har opphav fra blant annet McCall et al. (1988) sin bok *Lessons of Experience*. Modellen hevder at 70

prosent av organisatorisk læring og utvikling bør skje gjennom uformell praktisk erfaring, 20 prosent gjennom samspill med organisasjonsmedlemmer, og 10 prosent gjennom kurs og utdanning. 70:20:10-modellen lenge blitt oppfattet som en sannhet, selv om enkelte hevder at den gir et forenklet og forvrengt perspektiv av virkeligheten, mangler tilstrekkelig empiriske grunnlag og kort sagt får formell læring å fremstå som ubetydelig (Clardy, 2018). Mye av litteraturen som omtaler modellen henviser til blant annet McCall et al. (1988), som ifølge Clardy (2018) ikke nevner prosenter i det hele tatt, selv om den riktignok underbygger viktigheten av uformell læring. Både Gleeson (1992) og Enos et al. (2003) fant derimot empiriske bevis for at omtrent 70 prosent av læring og utvikling foregikk uformelt, og de resterende 30 prosentene gjennom formell læring. Det argumenteres for at organisasjoner bør utnytte mulighetene for uformell læring blant medarbeidere, særlig i samhandling med andre (Enos et al., 2003).

Studien til Dostie (2018) fant at klasseromsopplæring (formell læring) og opplæring på jobb (uformell læring) har lik og positiv innvirkning på innovasjonsprestasjon, Både i forhold til produkt- og prosessinnovasjon (Dostie, 2018). Videre hevdes det at læring som følge av formelle tiltak har en tendens å avta, noe som kan avhjelpes gjennom jobb-trening, eller learning by doing (Bauernschuster et al., 2009). Det hevdes også at arbeidstrening og opplæring bør foregå kontinuerlig for at tilgangen til kunnskap skal fremme organisasjonens innovasjonsevne (Bauernschuster et al., 2009; Dostie, 2018). En risiko ved uformell læring er at man lærer ting fra kollegaer eller egne erfaringer som ikke samsvarer med organisasjonens mål eller strategi (Clardy, 2018). Imidlertid argumenterer forskeren for viktigheten av å bruke en kombinasjon av formell og uformell læring. Samt at den virkelige utfordringen ligger i hvordan uformelle læringsaktiviteter kan utformes for å fremme utbyttet, eks. gjennom bedre design, organisering og implementering (Clardy, 2018). Ifølge Evans (2002, s. 78) er det vanlig at forskjellene mellom formell og uformell læring viskes ut. Særlig da man møtes av muligheten for at uformell læring forekommer som en del av formelle programmer og vise versa. Det hevdes videre at både praksis og teori kan få store fordeler ved å gå vekk fra kategorisering av formell og uformell læring, for å heller fokusere på læringsaktivitetenes grad av struktur (Clardy, 2018). Videre konkluderer Johnson et al. (2018) at det sosiale aspektet i organisasjoner stort sett er “limet”. Det vil si faktoren som integrerer formell og uformell læring, samt fremmer et gunstig arbeidsmiljø.

2.3 Innovativ kompetanse og innovasjonstrening

Illeris (2011, s. x) knytter sammen organisatorisk læring med begrepet kompetanse, og mener at det er mange grunner til at læring bør foregå i form av kompetanseutvikling. Konseptet kompetanse samsvarer med dagens dynamiske samfunn preget av endring, på en bedre måte enn mange andre konsept innen samme felt (Illeris, 2011, s. 50). Kompetanse kan forstås som et samlebegrep for hvilken kunnskap, ferdigheter, holdninger, egenskaper, forståelse og evner en person har (Meld. St. 28 (2015-2016), s. 28). Å besitte tilstrekkelig kompetanse tilsier at en person kan utføre oppgaver forenlig med krav og mål, og dermed fylle en konkret funksjon (Hilsen & Tønder, 2013). Det vil si at det i høy grad er arbeidsoppgavenes struktur og kontekst som bestemmer behovet og kriteriene for kompetanse (Ellström & Kock, 2008). Kompetanse kan videre deles inn i to kategorier; formell kompetanse eks. hvor mange år man har studert, samt faktisk kompetanse, dvs. i hvor høy grad man evner å utføre en faktisk oppgave eller håndtere en situasjon (Ellström & Kock, 2008). En sentral del av kompetanse er at det i større grad handler om at personen kan anvende sin faglige kompetanse knyttet til kravene som stilles i en situasjon, enn at personen behersker sitt faglige område (Jørgensen, 1999, referert i Illeris, 2011, s. 50). Noe som også fremkommer i denne definisjonen: «*Kompetanse er å tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning.*» (Meld. St. 28 (2015-2016), s. 28). Definisjonen peker også på at kompetanse henger sammen med å mestre utfordringer i både kjente og ukjente situasjoner. Noe som igjen kan tenkes å knytte sammen begrepet kompetanse med innovasjon.

Som tidligere nevnt anbefales innovasjonstrening å ta utgangspunkt blant annet i organisasjonens kjernekompetanse (Michaelis & Markham, 2017). Kjernekompetanse kan forstås som den kollektive læringen i en organisasjon, særlig relatert til koordinering av ulike produksjonsferdigheter (Prahalad & Hamel, 1990). Gallon et al. (1995) foreslår en noe enklere definisjon. De mener at kjernekompetanse er ting som organisasjonen gjør ekstremt vel, som gir dem over gjennomsnittet suksess over et lengre tidsperspektiv (Gallon et al., 1995). I lys av definisjonene vil herved kjernekompetanse forstås som et område knyttet til organisasjonens mål og strategier, som medlemmene spesialiseres innen og er ekstremt gode på. Et fokus som kan føre til konkurransefortrinn over tid. Det hevdes videre at en bør definere ferdigheter og holdninger som

kreves for å prestere effektivt i et innovasjonsorientert miljø (Michaelis & Markham, 2017). Det fremstår derimot som at få definisjoner av innovativ kompetanse eksisterer i litteraturen. En studie definerer innovasjonskompetanse som et sett av personlige egenskaper, kunnskaper, ferdigheter og holdninger som knyttes til å skape og implementere nye konkretiserte idéer i komplekse innovasjonsprosesser (Hero et al., 2017). Med utgangspunkt i definisjonen, samt tidligere definisjon av kompetanse, forstås herved innovativ kompetanse som kunnskap, ferdigheter, holdninger, egenskaper, forståelse og evner som tilrettelegger for at arbeidstakeren skal utvise innovativ atferd, utvikle idéer som kan bli til innovasjoner, samt delta i implementeringsarbeidet. I likhet med annen kompetanse, kan innovasjonskompetanse læres og utvikles (Bruton, 2011; Peschl et al., 2014). Som nevnt avgjøres primært kravene til kompetanse av oppgavens mål og krav (Ellström & Kock, 2008). Det forstås dermed som at krav og mål for innovativ kompetanse varierer fra stilling til stilling.

Innovativ atferd påvirkes av hvordan menneskelige ressurser ledes og organiseres (Capozza & Divella, 2019; Kianto et al., 2017). Det er dermed minst like viktig å utvikle arbeidstakerne underveis som å ansette arbeidskraft med høy kompetanse (Capozza & Divella, 2019). Det finnes tilsynelatende få definisjoner for begrepet innovasjonstrening. Med utgangspunkt i definisjonen for innovasjonstrening (Michaelis & Markham, 2017) samt forskningsrådets definisjon av innovasjon (Norges forskningsråd, 2012) vil følgende resonnement legges til grunn: Dersom innovasjon er en prosess hvor problem defineres og ny kunnskap og nye idéer skapes for å løse dem (Lam, 2005, s. 124), kan innovasjonstrening forstås som trening i evnen til å utvikle og implementere idéer som kan bli til innovasjon. Videre i studien vil begrepet innovasjonstrening brukes for å beskrive trening og utvikling av innovativ kompetanse. Det hevdes videre at organisasjoner som investerer i trening er mer sannsynlige til å innovere (Dostie, 2018). Baldwin (1999) fant at innovative organisasjoner tenderer å ha høyere fokus på å trene sine ansatte, spesielt gjennom formell opplæring. Bauernschuster et al. (2009) fant derimot at trening bare hadde effekt på inkrementell innovasjon. Dette mente de kunne være fordi radikal innovasjon krever kreativitet, oppfinnsomt talent og ønske til å jobbe i teams. Gallié og Legros (2012) fant at FoU-intensitet og innovasjonstrening hadde en betydelig effekt på patenterte aktiviteter i en studie som omfattet omtrent 1,000 franske organisasjoner mellom 1986 og 1992. González et al. (2016) fant også at trening av arbeidstakere i 10,000 spanske produksjonsbedrifter førte til en betydelig effekt på innovasjonsevne. Effektene

av å trene medarbeidere varierte derimot avhengig av størrelsen på organisasjonen. Små bedrifters innovasjon ble fremmet, selv dersom organisasjonen manglet FoU-avdeling. Større selskaps innsats av å trene medarbeidere virket i større grad som forsterking av FoU-avdelingens effekt (González et al., 2016). Det hevdes videre at allokering av ressurser til innovasjonstrening kan gi organisasjoner mulighet til å skape en innovasjonsorientert kultur. Samt gi medarbeiderne får en klar forståelse for bedriftens investering i innovasjon (Michaelis og Markham, 2017).

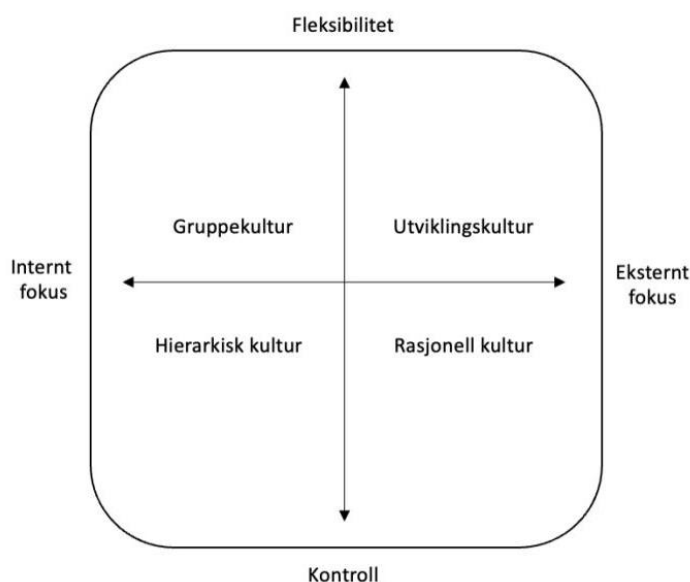
I lys av forskning er det tydelig at organisasjoner som bruker ressurser på kompetanseutvikling og læring, får resultater i form av økt produktivitet, konkurransevne og innovativ evne (Ellström & Kock, 2008). Det er med andre ord store økonomiske gevinster å hente, samtidig som det viser seg at kompetanseutvikling også kan gi store ringvirkninger for medarbeideres trivsel og helse (Ellström & Kock, 2008; Lai, 2011). I tillegg kan det føre til at medarbeidere får økt evne til utførelse av eksisterende arbeidsoppgaver, motivasjon for å lære nye ting, bedre oversikt over arbeidet, større ansvar og høyere arbeidstilfredshet (Kock et al., 2007, referert i Ellström & Kock, 2008). Likevel overlates mange arbeidstakere til å lære på egen hånd (Michaelis & Markham, 2017). Dette kan være spesielt problematisk med tanke på at enkelte hevder at uvitenhet og manglende kompetanse er noen av de vanligste barrierene for vellykket innovasjon (Cooper, 1999, referert i Michaelis & Markham, 2017). En potensiell barriere for at organisasjoner skal investere i opplæring og trening kan være redsel for at arbeidstakeren skal forlate selskapet for gunstigere vilkår et annet sted (Becker, 1962). Studien til Sarri et al. (2010) viser videre at entreprenører opplever manglende økonomiske ressurser som en barriere for å delta i treningsprogram, selv om de ser behov for innovasjonstrening. Studien til Dostie (2018) viser derimot at innovasjon kan føre til økt profitt, som i sin tur kan åpne opp for mer ressurser til innovasjonstrening, som igjen øker sannsynligheten for sterkere innovasjonsevne. Forskingen til Michaelis og Markham (2017) tyder på at ytterligere barrierer stort sett koker ned til ressurser, eller rettere sagt fraværet av ressurser. Herunder manglende tid for å bygge et innovasjonstreningsprogram, manglende budsjett for å investere i opplæring og manglende evne i å overbevise andre avdelinger om å dele slike opplæringskostnader. Sist, men ikke minst mener de at manglende klarhet i hva innovasjonstrening er, samt hvilken effekt det kan ha for organisasjonen er en stor barriere (Michaelis & Markham, 2017).

2.4 Organisasjonskultur og innovasjon

Kultur har tidligere blitt beskrevet som “software of the mind” (Hofstede, 1998, referert i Büschgens et al., 2013a). Schein (1984, referert i Dobni, 2008) sin kjente definisjon understreker begrepets kompleksitet. Han beskriver organisasjonskultur som delte, underliggende og dype verdier, holdninger og antakelser, som ofte uttrykkes gjennom symboler, tradisjoner og artefakter. Organisasjonskultur utgjør dermed en mer uformell og atferdsmessig del av organisatorisk kontekst som utfyller de formelle komponentene, så som prosesser og systemer (Denison, 1996, referert i Wang & Rafiq, 201). Kultur spres ofte gjennom en sosialiseringssprosess som rotfestes i strategi (Schein, 1984, referert i Dobni, 2008). En tydelig og integrert organisasjonskultur kan blant annet bidra til at organisasjonsmedlemmer arbeider mot samme mål (Salvato, 2009, referert i Büschgens et al., 2013a). På en annen side kan kultur og dets verdifulle effekter være vanskelig å observere for utenforstående. Både grunnet kompleksitet, men også fordi det kan finnes variasjoner av kultur innad i organisasjonen, såkalte subkulturer, ofte på tvers av avdelinger (Barney, 1986). I lys av definisjonene forstås organisasjonskultur som et overordnet begrep som omfatter samtlige holdninger, verdier og antakelser i en organisasjon. Innovasjonskultur beskriver derimot en type organisasjonskultur, som utvikles med intensjonen om å koordinere og fremme innovasjon (Büschgens et al., 2013a; Dobni, 2008). Forskning viser nemlig at innovasjonsevne kan fremmes i organisasjoner der innovasjon stadfestes på et kulturelt plan. Dersom stadfestelsen skjer på riktig måte er innovasjonskultur en potensiell kilde til konkurransefortrinn (Barney, 1986; Dobni, 2008; Hogan & Coote, 2014).

Rammeverket *Competing Values Framework (CVF)*, utarbeidet av Quinn og Rohrbaugh (1983), er en kjent figur innen litteratur om organisasjonskultur. Studien undersøker hvordan organisatoriske verdisystem påvirker organisasjonskultur i lys av to dimensjoner. Fleksibilitet vs. kontroll, samt eksternt vs. internt fokus. Fleksibilitet reflekterer endring, tilpasningsdyktighet og utvikling. Den kontrasterende aksene kontroll kjennetegnes av stabilitet og kontinuitet, ofte ved standardiserte prosesser og prosedyrer. Bedrifter med fokus på kontroll assosieres ofte med å følge nøyaktige spesifikasjoner fra kunder, og kan relateres til utnyttning. Samtidig forbindes ofte innovative organisasjoner med å utforske kunders ubetjente behov. Herunder ved å være fleksible i lys av ukjente aspekter knyttet til kunders behov og forventninger (Prajogo & McDermott, 2011). Videre kan den interne aksene ses i lys av vedlikehold og forbedring av interne relasjoner og

prosesser. Samtidig symboliserer den eksterne aksen tilpasning og samhandling med eksterne omgivelser, så som kundetilfredshet og konkurranse (Prajogo & McDermott, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). CVF-rammeverket oppsummeres i figur 1, som viser fire ulike kulturelle dimensjoner. De fire dimensjonene har senere fått navnene: Gruppekultur, utviklingskultur, hierarkisk kultur og rasjonell kultur (Büschgens et al., 2013a; Prajogo & McDermott, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). I lys av CVF-modellen oppsummerer Prajogo og McDermott (2011) ulike trekk som kjennetegner de ulike kulturtypene. Gruppekultur gjenkjennes gjennom samarbeid, deltakelse, myndiggjøring og åpenhet for idéer. Utviklingskultur preges av fleksibilitet, vekst, innovasjon og kreativitet. Rasjonell kultur symboliseres gjennom oppgavefokus, effektivitet og ytelse. Hierarkisk kultur tar derimot form gjennom kontroll, formalisering, stabilitet og forutsigbarhet (Prajogo & McDermott, 2011).



Figur 1. CVF-modellen (basert på Prajogo & McDermott, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Studien til Büschgens et al. (2013a) viser at mer enn én type kultur egner seg for innovasjon. Funnene viste at gruppekultur og rasjonell kultur hadde positiv sammenheng med innovasjon. Utviklingskultur hadde sterkest positiv sammenheng med innovasjon, mens hierarkisk kultur viste til en negativ sammenheng. Som nevnt kan innovasjonskultur brukes til å koordinere innovasjon. Rammeverket kan dermed benyttes av ledere for å identifisere, analysere og avgjøre hvilken type kultur som skal implementeres for å fremme innovasjon, eller for å avgjøre dersom eksisterende kultur er effektiv nok (Büschgens et al., 2013a). Potensielt sett kan organisasjoner operere med

internt og eksternt fokus samtidig (Quinn & Spreitzer, 1991, referert i Prajogo & McDermott, 2011) og verdisystem kan variere innad i organisasjonen, på tvers av avdelinger og såkalte subkulturer. Dette kan plassere organisasjonens subkulturer i ulike dimensjoner (Büschgens et al., 2013a), og understreker samtidig organisasjonskulturs kompleksitet.

2.5 Teoretiske antakelser

Denne studie søker en bedre forståelse for hvordan organisasjoner koordinerer læringsaktiviteter og andre treningstiltak for å utvikle medarbeideres innovative kompetanse. Som delkapittelet om organisatorisk læring viser, kan læring organiseres på ulike måter. Læring kan som tidligere nevnt være utforskende eller utnyttende (March, 1991; Patky, 2020). Samtidig påvirkes læring av organisering og inndeling i arbeidsgrupper, eller såkalte teams (Edmondson, 1999; Lam, 2005; Lick, 2006), og kan foregå både formelt og uformelt (Clardy, 2018). Optimal læringsstil avhenger blant annet av organisasjonens størrelse, kultur og struktur (Lawrence og Lorsch, 1967, referert i Tsang 1997). Det kan dermed tenkes at ulike organisatoriske faktorer, påvirker hvordan læring og innovasjonstrening koordineres. Videre utformes teoretiske antakelser i lys av presentert teori, særlig knyttet til organisatorisk læring, ambideksteritet og innovasjonskultur.

Antakelse 1: Ambideksteritetsutfordringen som påvirkende faktor

Første antakelsen knyttes til ambideksteritetsutfordringen, dvs. hvordan mestre å utnytte (forbedre) og utforske (fornye) samtidig. Som tidligere nevnt kan organisasjoner kategoriseres enten som strukturelt eller kontekstuell ambidekstre, blant annet som resultat av ulik organisering av innovasjonsaktiviteter (He & Wong, 2004; Turner et al., 2013; Wang & Rafiq, 2014). Med tanke på at læring påvirkes av blant annet struktur (Tsang, 1997) organiseres potensielt sett innovasjonstrening på ulike måter som følge. O'Reilly og Tushman (2004) argumenterer videre for at strukturelt ambidekstre organisasjoner er betydelig mer vellykkede i forhold til å lansere banebrytende produkter eller tjenester. Det kan tolkes som at innovasjonsfokus er klarere der det foreligger strukturell ambideksteritet. En organisasjon med strukturell ambideksteritet, der strategi, struktur og kultur i en eller flere innovasjonsavdelinger har stort preg av innovasjon, kan dermed også tenkes å ha høyere fokus på formelle innovasjonstreningaktiviteter. Det kan videre tenkes at en organisasjon med kontekstuell ambideksteritet, uten en avdeling som kan advokere for at kompetanseutvikling bør preges av innovasjon, prioriterer innovasjonstrening i lavere grad.

Potensielt sett lar de medarbeiderne lære på egen hånd i høyere grad, gjennom såkalt uformell læring. Antakelsen er dermed at formell innovasjonstrening har høyere prioritet i organisasjoner med strukturell ambideksteritet, enn i organisasjoner med kontekstuell ambideksteritet.

Antakelse 2: Organisasjonskultur som påvirkende faktor

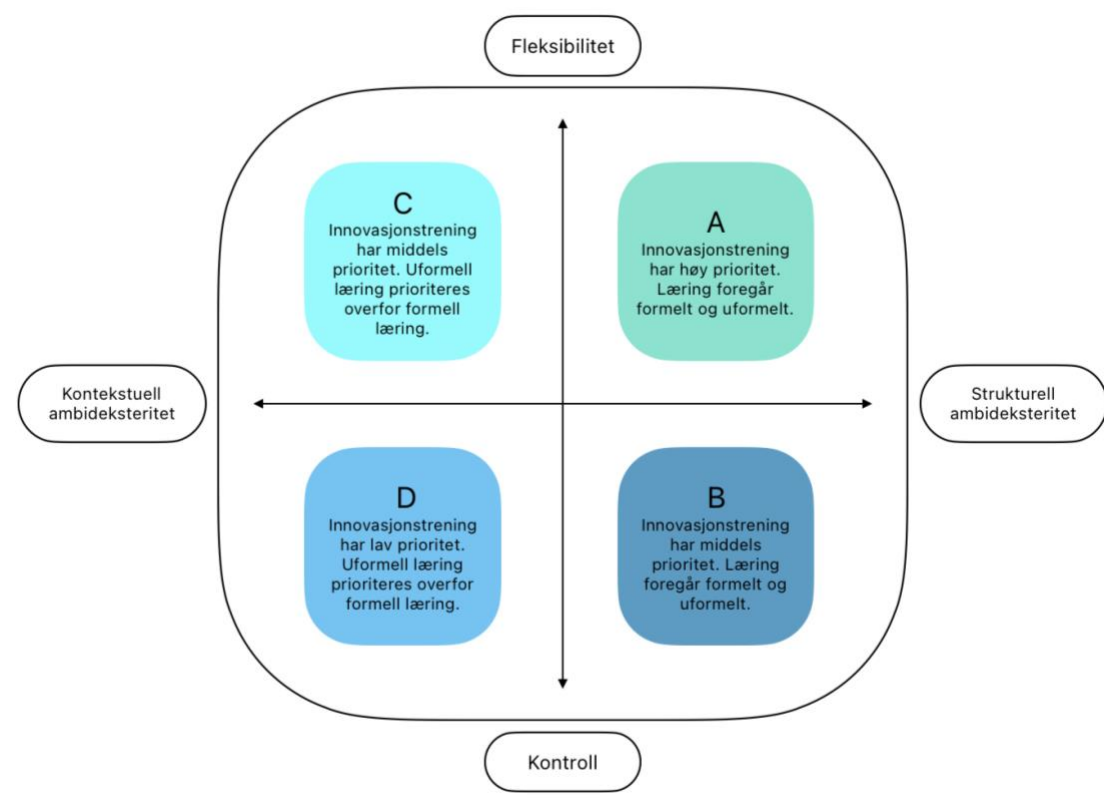
Den andre antakelsen relateres til hvordan ulike kulturelle kjennetegn, basert på organisatoriske verdisystem, kan innvirke på organisasjoners tilnærming til innovasjon (Büschgens et al., 2013a; Quinn & Rohrbaugh, 1983), og innovasjonstrening. Det kan med andre ord tenkes at måten innovasjonstrening og læring koordineres på, påvirkes av om organisasjonskulturen preges av kontroll eller fleksibilitet. Som nevnt reflekteres endring, tilpasningsdyktighet og utvikling av fleksibilitet, mens kontroll kjennetegnes av stabilitet og kontinuitet, ofte gjenspeilet i standardiserte prosedyrer (Quinn og Rohrbaugh, 1983). Samtidig som innovative organisasjoner ofte assosieres med fleksibilitet, assosieres ofte effektive organisasjoner med kontroll (Prajogo & McDermott, 2011). Det hevdes dessuten at høyt fokus på eksisterende rutiner kan være en læringsbarriere og virke hemmende for innovasjon (Lam, 2005; Levitt & March, 1988). Baldwin (1999) fant derimot at innovative bedrifter vektlegger trening av sine ansatte. Antakelsen er at organisasjoner med høy grad av fleksibilitet, også har høyt fokus på innovasjonstrening. Høy fleksibilitet kan også tilsi at medarbeiderne har større frihet til å lære på egen hånd, noe som kan tenkes å påvirke hvor gode resultat uformelle læringsaktiviteter har. Videre antas det at organisasjoner med høy kontroll har et lavere fokus på å trene medarbeideres innovasjonskompetanse, enn organisasjoner med høy fleksibilitet.

Antakelse 3: Forskjeller i tilnærming til innovasjonstrening

Tredje antakelsen formes i lys av argumentasjonsrekken fra antakelse en og to. Organisasjoner med høy fleksibilitet og strukturell ambideksteritet (A), antas å ha høyt fokus på innovasjonstrening, hvor læring foregår både formelt og uformelt. Det antas videre at organisasjoner preget av kontroll og strukturell ambideksteritet (B), samt av fleksibilitet og kontekstuell ambideksteritet (C) har middels, og omtrent likt fokus på innovasjonstrening. Det antas derimot at formell læring prioriteres i høyere grad i (B) og at det dermed foreligger noe høyere fokus enn i (C), der læring primært antas å foregå uformelt. Videre antas det at organisasjoner med kontekstuell

ambideksteritet og høy kontroll (D), har lavt fokus på innovasjonstrening, samt at læring primært foregår uformelt. De teoretiske antakelsene oppsummeres i figur 2.

Empiri er nødvendig for å belyse antakelsene og bidra til dypere forståelse av hvordan trening utføres i ulike situasjoner.



Figur 2. Teoretiske antakelser

3. Metode:

Innledningsvis begrunnes studiens forskningsdesign, herunder valg av kvalitativ metode, flexible pattern matching og flercasestudie. Deretter redegjøres det for rekruttering av utvalg. Blant annet ved å redegjøre for hvordan innovasjonsaktiviteter organiseres, casebedriftens innovasjonsstrategi, samt dersom organisasjonskulturen preges av kontroll eller fleksibilitet. Deretter beskrives og begrunnes fremgangsmåten ved datainnsamlingen. Det redegjøres også for hvordan analysearbeidet ble gjennomført, før studiens styrker avslutningsvis diskuteres.

3.1 Forskningsdesign

Ved bruk av kvalitativ metode med eksplorativ tilnærming kan studien bidra til en dypere forståelse for temaet, samt gi et helhetlig perspektiv over hvordan innovasjonskompetanse utvikles i organisasjoner (Johannessen et al., 2021, s. 51). Forskningsdesignen er abduktiv, og såkalt flexible pattern matching legges til grunn. Med andre ord vektlegges samspillet mellom teori og empiri (Bouncken et al., 2021; Dubois & Gadde, 2002). Den iterative metoden gir grunnlag for å teste teoretiske antakelser, samt for å videreutvikle teori. Dette diskuteres nærmere senere i kapittelet. Videre ble oppgaven skrevet med et åpent sinn for at virkeligheten, på lik linje som teorier, endres og utvikles (Dubois & Gadde, 2002). Dette gav meg muligheten til å utføre en mer fleksibel studie, samt å tilpasse denne etter hvert som nye data ble innhentet.

Valget falt videre på å utføre en casestudie. Denne fremgangsmåte for datainnsamling var særlig hensiktsmessig for å belyse fenomenet i spesifikke kontekster fra utvalgets perspektiv (Hartley, 2004, s. 323). I lys av de teoretiske antakelsene, er det mulig at selskap hvor innovasjonsaktivitet organiseres på ulike måter, med ulik tilnærming til strategi og kultur, også har forskjellige tilnærminger til innovasjonstrening. Mer spesifikt antas formell innovasjonstrening å ha høyere prioritet i strukturelt ambidekstre selskap, enn i kontekstuelt ambidekstre selskap. Det antas også at fokuset på å trene innovativ kompetanse generelt sett er høyere i selskap der organisasjonskultur kjennetegnes av høy fleksibilitet, enn der kulturen kjennetegnes av høy kontroll. For å belyse antakelsene valgte jeg å utføre en komparativ casestudie, også kalt flercasedesign eller cross-case-analyse (Yin, 2018, s. 54). Studiens tidsramme begrenset derimot antall intervjuer holdt i hver enkel organisasjon. Å bruke flercasedesign istedenfor enkeltcasedesign kan dermed ha ført til mindre omfattende datainnsamling fra flere organisasjoner, istedenfor rikelig data fra en organisasjon. Det kan også argumenteres for at flercasedesignen førte til en mer kompleks analyse, samt at det til tider var vanskelig å holde oversikt over fellestrekk og ulikheter (Johannessen et al., 2021, s. 205). Flercasestudien gjorde det derimot mulig å kontrastere funn, samt sammenligne forskjeller og likheter på tvers av casebedriftene.

3.2 Utvalgsstrategi

Strategisk utvalg ble lagt til grunn ved rekrutteringen, og casebedrifter ble selektert for å belyse de teoretiske antakelsene. De hadde med andre ord teoretisk relevans, noe som kan være fordelaktig

da man skal utarbeide alternative forklaringer eller utvide teori (Bouncken et al., 2021). Samtidig bidro seleksjonen til et godt grunnlag for kontrastering. Seleksjonen skjedde etter et innledende intervju med ett medlem fra hver bedrift, som blant annet gav innsikt i hvordan selskapet har løst ambideksteritetsutfordringen. Organisasjonene som inkluderes i flercasestudien er Posten Norge (heretter Posten), Å Strøm, Asplan Viak, Otera og Siem Offshore. Herved følger en beskrivelse av det primære grunnlaget for seleksjonen. Det vil si, hvordan selskapene arbeider med innovasjon, strategi og organisasjonskultur, samt en oppsummering av hvordan de har valgt å løse ambideksteritetsutfordringen.

Posten:

Posten har fokusert på tekniske løsninger siden etableringen i 1647, og blir ansett som et av verdens mest effektive postselskap (Posten Norge, 2021, 7:49). De er tydelige i sin satsing på tjenesteinnovasjon, og bygger samtidig en lærende organisasjon som stimuleres til å tenke kreativt. I 2021 ble de kåret til Norges mest innovative bedrift, en tittel de også vant i 2019 (Berg, 2022). Deres nåværende innovasjonsstrategi er å være best i bransjen på innovasjon og teknologi. Dette har resultert i store satsinger, blant annet for å levere bedre tjenester til sine kunder, samt for å forbli relevante og offensive (Posten Norge, u.å.a). Med utgangspunkt i tankesett fra entreprenørskap, tradisjonelle bedriftsøkonomiske teorier og beste praksis, utarbeidet selskapet innovasjonsmodellen Helix i 2018. Hensikten er å oppnå rask skalering, utnytte riktige verktøy, samt å øke frekvensen på idétesting før implementering for å sikre treffsikker innovasjon. Samtidig tar innovasjonsmodellen utgangspunkt i kundenes problem og behov, og danner et rammeverk for felles forståelse, slik at arbeidstakerne i høyere grad evner å jobbe mot samme mål. Posten bruker Helix til alt innovasjonsarbeid. Som følge skjer innovasjon på alle organisasjonens nivåer, og som regel i tverrfaglige team, hvor alle ansatte har mulighet til å påvirke og medvirke i innovasjonsprosessen (Fonstad, 2020; Posten Norge, u.å.b.). Man har i tillegg opprettet to nye innovasjonsavdelinger. En med fokus på radikal innovasjon, og den andre på kontinuerlig forbedring og inkrementell innovasjon. Målet er at innovasjon skal være helhetlig integrert i konsernet, imidlertid mener informantene at selskapet trenger mer tid for å oppnå dette. I Posten foreligger det et høyt og tydelig fokus på utforskning. Dette fremkommer gjennom teamenes organiske struktur og autonomi, samt avdelingene som fokuserer på inkrementell og radikal innovasjon. Samtidig fokuserer resten av Postens ansatte på å effektivisere den daglige driften med

fokus på Lean og kontinuerlig forbedring. Med andre ord foreligger det tilsynelatende strukturell ambideksteritet med høyt fokus på både å utnytte og å utforske.

Å Strøm:

I strømselskapet Å Strøm foreligger et klart fokus på produkt- og tjenesteinnovasjon. Strategien fremhever hverdagsinnovasjon som en sentral kapabilitet for å oppnå mål og lønnsomhet. Avdelingen for innovasjon og forretningsutvikling utvikler også strukturerte metoder for å trene sine ansatte på kontinuerlig forbedring. Innovasjon er stort sett kundedrevet, hvor nye tjenester blir til som resultat av kundenes behov. Det tilsier at kunder deltar på kundepaneler og pilottesting av produkter og tjenester. Et slikt fokus, i kombinasjon med testing, læring og justering, trekkes frem som viktig for å lykkes med kundedrevet innovasjon i selskapet. En annen faktor som har tilrettelagt for innovasjons er det tette samarbeid mellom ulike avdelinger, blant annet mellom forretningsutvikling og kundesenter. Å Strøm har en avdeling som fokuserer på innovasjon og forretningsutvikling, samtidig som andre deler av selskapet arbeider med verdistrømsanalyser og effektivisering av arbeidsprosesser. Det foreligger med andre ord strukturell ambideksteritet også i Å Strøm, med tilsynelatende omtrent likt fokus på utforskning og utnytting. Med tanke på at de ikke fokuserer på radikal innovasjon, oppfattes utforskningsnivået som noe lavere enn i Posten.

Asplan Viak:

På hjemmesiden til rådgivningsselskapet Asplan Viak kan man lese om at de skal gå foran og vise vei. At de skal utvikle og bruke nye løsninger for kunder og samfunnet, samt investere i ressurser for å utvikle sine ansatte og egne FoU-prosjekter (Asplan Viak, u.å.). Asplan Viak har fokus på både produkt-, tjeneste- og prosessinnovasjon. I tråd med innovasjonsstrategien skal 3,5 prosent av arbeidstiden brukes til utvikling, noe som har resultert i et høyt fokus på å utvikle nye løsninger for sine kunder og samfunnet. I innovasjonsavdelingen utvikler man nye metodikker, samt lager strategier og maler for hvordan medarbeidere kan bli mer nytenkende. I FoU-avdelingen foregår mer eksperimentering. Den tidligere innovasjonsprosessen beskrives som tung, og ansatte kunne pitche nye idéer en gang per år. Den nye tilnærmingen skal føre til kortere inkrementelle prosesser og inkluderer en portal der medarbeiderne kontinuerlig kan sende inn sine idéer. Flere medarbeidere vet imidlertid ikke at innovasjonsportalen finnes. Visjonen er at innovasjonsprosessen etter hvert skal inkludere tilbakemelding fra kunder og mer teknologisk

testing. Til tross for det høye fokuset på utforskning arbeider selskapet samtidig under store krav fra sine kunder, og det stilles strenge krav til å levere på tid, kost og kvalitet. Dette resulterer i et stort fokus på effektivisering og digitalisering. Asplan Viak kan dermed også kategoriseres som strukturelt ambidekster, med tilsynelatende like høyt fokus på utforskning som utnytting som Å Strøm.

Otera:

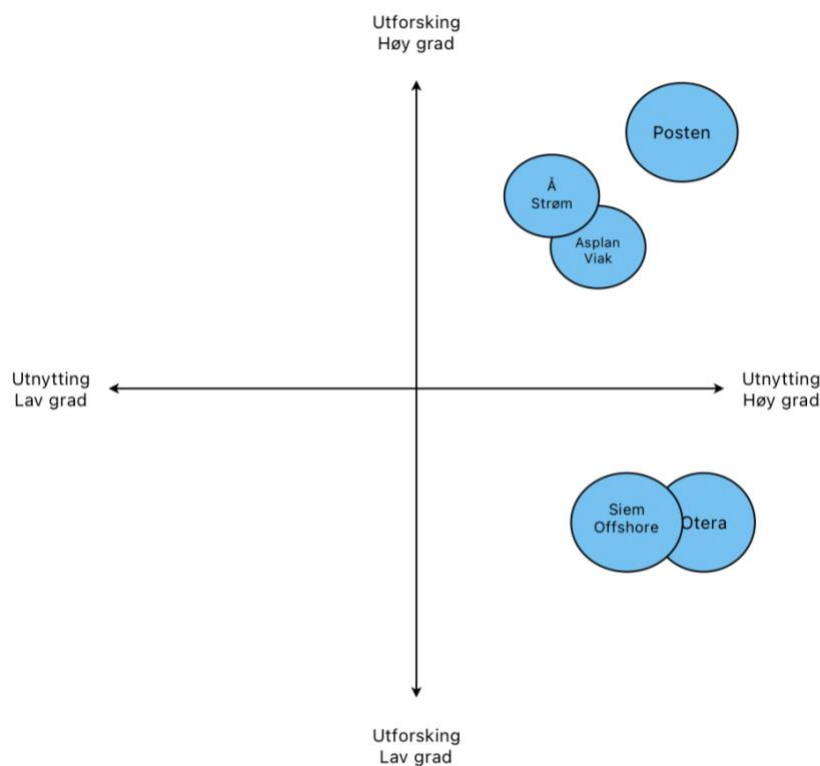
Energiselskapet Otera beskriver seg selv som smidig, fleksibel og med korte beslutningsveier. De arbeider med å finne nye løsninger i krevende prosjekter for både privat og offentlig virksomhet (Otera, u.å.). I sin strategi har Otera valgt å sertifisere sine arbeidsprosesser i henhold til ISO-standard 9001, som legger stor vekt på kontinuerlig forbedring. Otera har ikke en egen avdeling for innovasjon, men har nylig ansatt en strategisk forretningsutvikler. Innovasjon er ikke et tema som blir snakket om på gulvet. Likevel møter de mange utfordringer i prosjekter, hvor prosjektledere og -medlemmer blir nødt til å tenke nytt for å møte kundenes behov. De jobber primært med prosessinnovasjon hvor de kontinuerlig utvikler bedre måter å jobbe på. Blant annet gjennom nye teknologiske løsninger, samt utvikling av ny opplæringsstruktur for selskapets lærlinger. I lys av intervjuet fremstår det som at ansvaret for å innovere stort sett ligger på prosjektlederne og prosjektdeltakerne, samtidig som informanten forteller at de har egne fora som jobber med prosjekter rettet mot innovasjon og utvikling i hvordan de løser sine arbeidsoppgaver. Selskapet har mange rutiner for helse, miljø og sikkerhet (HMS). Rutinene skal holde medarbeiderne trygge under farlige og til tider livstruende arbeidsforhold. Selv om Otera preges av inkrementell innovasjon, er det imidlertid tydelig at kontinuerlig forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser har høyest prioritet. Med tanke på at selskapet ikke har en avdeling som fokuserer på innovasjon kan Otera plasseres innen kategorien kontekstuell ambideksteritet. De kan også tenkes å plasseres med høyere grad av utnytting enn utforskning.

Siem Offshore:

Rederiet Siem Offshore har en strategi for bærekraft istedenfor innovasjon. Her redegjøres det blant annet for målet om å utelukkende bruke nullutslippsteknologi før 2030, samt å bli klimanøytral før 2050. For å oppnå målet må selskapet tenke nytt og utenfor boksen. Per i dag har ikke selskapet en innovasjons- eller FoU-avdeling. De har heller ikke mål om hvor mye ressurser de skal bruke på

forskning eller innovasjon, og opererer fra case til case. Offshore arbeidsforholdene er farlige, og det foreligger dermed høyt fokus på HMS i organisasjonen. Noe som gjenspeiles gjennom strenge rutiner og retningslinjer. Sikkerhetsfokus resulterer i at hvis ting skal endres, skal det først og fremst være en god grunn til det, i tillegg skal det gjennomføres en grundig risikovurdering. Deretter skal endringene signeres på flere nivåer. Det foreligger med andre ord stadig konflikt mellom nye forbedringsforslag, og spørsmålet dersom disse vil øke eller redusere sikkerheten. Også Siem Offshore kan plasseres innen kategorien kontekstuell ambideksteritet. Det kan se ut som at den mekaniske strukturen, samt det strikte fokuset på utnyttning, kontroll og rutiner har ført til en form for stivhengighet. Informanten nevner at mannskapet til sjøs ikke har rom for å være innovative. Forbedringsforslag fra mannskapet drøftes også bare én gang per år, noe som kan tenkes å påvirke effektiviteten. Likevel fremkommer det at selskapet arbeider med prosess- og produktinnovasjon, men som regel sammen med eksterne ressurser, så som underleverandører som ønsker å selge nye løsninger. Det fremstår imidlertid som at Siem Offshore prioriterer utnyttning overfor utforskning, samtidig som de har noe lavere grad av utnyttning enn Otera.

En oppsummering av selskapenes fokus på utnyttning kontra utforskning illustreres i figur 3.



Figur 3. Utnyttning vs. utforskning

Organisasjonskultur er ytterligere en faktor som varierer i selskapene. Det er selskapenes verdssystem som avgjør grad av enten fleksibilitet eller kontroll. Hvor det foreligger høyere risiko for tap av liv og skade, er det dermed naturlig å forvente høy kontroll.

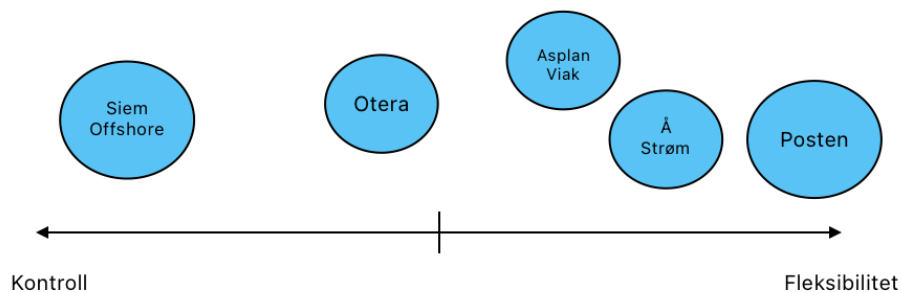
Posten kan plasseres nærmest fleksibilitet med en organisasjonskultur som preges av endringsvillighet, utvikling og åpenhet. Ansatte tør å dele ufullstendige idéer og prosjekter takket være den åpne kulturen. Samtidig er det fokus på at ledere skal motta forslag på gode måter, slik at ansatte blir lyttet til når de kommer med nye idéer. Det foreligger høy grad av tillit, og det er lov å prøve-og-feile. Posten vektlegger også etablering av et felles begrepsbruk for innovasjon innad i konsernet. I Å Strøm kjennetegnes organisasjonskulturen ved at medarbeidere hele tiden søker å forbedre det som allerede eksisterer, samtidig som det er lov å prøve-og-feile. Det er høyt i tak for å komme med nye idéer og man prøver å etablere et felles språk for innovasjon. Samtidig har selskapet et høyt oppgavefokus og vektlegger rutiner. I lys av dette kan også Å Strøm plasseres innenfor kategorien fleksibilitet, men noe nærmere kontroll enn Posten.

Asplan Viak arbeider med å implementere en kultur hvor høy kompetanse, nytenking og det å være fremoverlent er verdsatt. De prøver å styrke innovasjonskulturen ved å etablere felles terminologi for innovasjon, samt ved å oppfordre ledere og medarbeidere til å dele erfaringer. Hensikten er å senke terskelen for å foreslå ting og redusere redsel for å feile. Likevel arbeider de med store krav fra sine kunder, og er nøye med å følge eksplisitt uttalte kundespesifikasjoner og bransjenormer. Blant annet risikoreducerende kontrollmekanismer for å sikre at man ikke feildimensjonerer slik at bygg kollapser. Selv om de tilsynelatende arbeider for en mer fleksibel kultur, kan de foreløpig plasseres omtrent på midten av aksene, noe nærmere fleksibilitet enn kontroll.

Otera arbeider aktivt for å skape en kultur der man har stort fokus på sikkerhet og rutiner, slik at medarbeiderne skal komme seg trygt hjem. Samtidig oppmuntres ansatte til å tenke kreativt og nytenkende. Dette har resultert i en delingskultur, hvor medarbeidere deler sine erfaringer, og forbedringsforslag til nye måter å jobbe på. Både for å jobbe mer sikkert, men også for å jobbe mer effektivt. I lys av dette kan det se ut som om Otera kan plasseres omtrent på midten av aksene, noe nærmere kontroll enn fleksibilitet. I Siem Offshore preges organisasjonskulturen av tunge rutiner

og retningslinjer for HMS, hvor kontroll, sikkerhet og rutiner prioriteres før nytenking. Sikkerhetsfokuset har, ifølge informanten, ført til en konservativ holdning i forhold til nyskaping, hvor tankesettet «vi har alltid gjort det sånn» er vanlig. Selv om det legges til rette for erfaringsdeling og forbedringsforslag en gang per år, kan organisasjonskulturen i Siem Offshore beskrives som mer konservativ. Selskapet kan dermed plasseres nærmest kontroll.

Figur 4 illustrerer hvordan selskapene kan plasseres i lys av kontroll versus fleksibilitet.



Figur 4. Kontroll vs. fleksibilitet

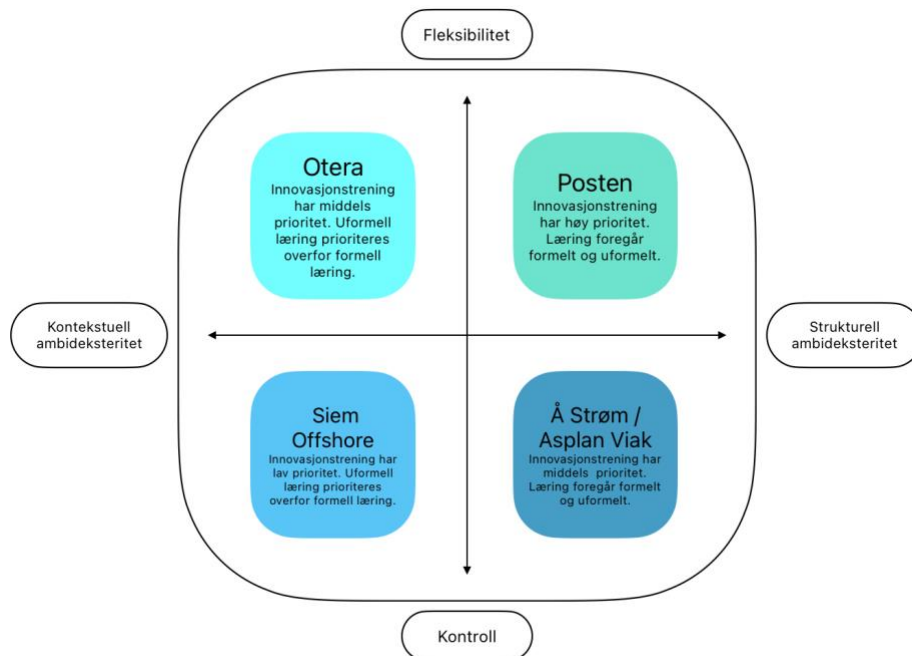
Videre opererer selskapene innenfor fire ulike bransjer. Herunder energi, post og logistikk, olje og gass, samt konsulenttjenester for arkitektur, ingeniørvirksomhet og samfunnsplanlegging. Selskapene tilbyr også ulike produkter og tjenester: Posten tilbyr tjenester innenfor post- og pakkelevering, logistikk-løsninger og e-handel. Otera tilbyr tjenester innenfor installasjon og vedlikehold av elektriske anlegg. Å Strøm tilbyr strøm og bredbånd til sine kunder, i tillegg til produkter og tjenester innenfor energieffektivisering. Asplan Viak tilbyr tjenester innenfor ingeniør- og arkitektfag så som planlegging, prosjektering og rådgivning innenfor blant annet bygg og anlegg, samferdsel og miljø. Siem Offshore er et rederi som tilbyr tjenester innenfor maritim og subsea, så som konstruksjon, installasjon og drift av offshore-installasjoner og subsea-løsninger til offshoreindustrien. For en bedre oversikt oppsummeres forskjellene i tabell 1.

Organisasjoner	Posten	Å Strøm	Asplan Viak	Otera	Siem Offshore
Ambideksteritets-utfordringen:	Strukturell ambideksteritet	Strukturell ambideksteritet	Strukturell ambideksteritet	Kontekstuell ambideksteritet	Kontekstuell ambideksteritet
Strategi:	Tydlig innovasjonsstrategi	Tydlig innovasjonsstrategi	Tydlig innovasjonsstrategi	Strategien legger noe vekt på kontinuerlig forbedring	Strategi for bærekraft

Kultur:	Stort preg av fleksibilitet	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Stort preg av kontroll
Bransje:	Post, elektroniske tjenester, logistikk og transport	Energi og fornybar energi	Rådgivning innen plan, arkitektur- og ingeniørfag	Energi - infrastruktur av strøm	Olje og gass. Rederi og global offshore vessel provider

Tabell 1. Oversikt over casebedriftene

Figur 5 oppsummerer selskapenes kategorisering i lys av de teoretiske antakelsene. Selskapene kategoriseres primært basert på dersom de kjennetegnes av strukturell eller kontekstuell ambideksteritet. Deretter kategoriseres de etter grad av kontroll eller fleksibilitet, sammenlignet med selskapene som har løst ambideksteritetsutfordringen likt. Til tross for at hverken Å Strøm eller Asplan Viak scoret høyest på kontroll, var de nærmere den delen av skalaen enn Posten. Otera scoret også høyere på fleksibilitet enn Siem Offshore, og kan dermed plasseres innenfor fleksibilitet. I lys av de teoretiske antakelsene antas dermed innovasjonstrening å ha høy prioritet i Posten. Fokuset på trening av innovativ kompetanse antas å være middels høyt i Otera, Å Strøm og Asplan Viak, og lavt i Siem Offshore. Videre antas Posten, Å Strøm og Asplan Viak å benytte seg av både formelle og uformelle treningsaktiviteter, selv om formelle aktiviteter kan tenkes å ha høyere prioritet. I Otera og Siem Offshore antas uformell læring å prioriteres overfor formell læring.



Figur 5. Forventet fokus på innovasjonstrening

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen skjedde gjennom en kombinasjon av tre ulike metodikker. Intervju, deltakende observasjon og dokumentanalyse. En slik metodetriangulering kan styrke teoribyggende og eksplorative studier (Eisenhardt, 1989, referert i Johannessen et al., 2021, s. 219). Opplevelsen i etterkant av datainnsamlingen er også at kombinasjonen resulterte i en god helhetsforståelse.

Den primære datainnsamlingsmetodikken var intervjuer. Metoden gav meg god mulighet til å forstå sentrale temaer knyttet til intervjupersonenes livsverden (Dalland, 2020, s. 67-69). Samtidig åpnet det for muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. En mulighet som hadde blitt redusert ved bruk av eksempelvis spørreundersøkelser der deltakerne er låste til svaralternativer. Intervjuene opplevdes å gi en detaljert fremstilling av fenomenet i samtlige organisasjoner. For å få fyldige beskrivelser av fenomenet, og samtidig forhindre informasjonsoverflod, falt valgt på semi-strukturerte intervjuer overfor strukturerte eller ustrukturerte (Johannessen et al., 2021, s. 108).

I forrige semester var jeg utplassert i et fem måneders internship på Otera. Der fikk jeg muligheten til å studere fenomenet i sitt "naturlige habitat". En del data fra Otera er dermed resultat fra deltakende observasjon. Observasjonen gav meg god kontekstuell innsikt, og bidro til økt forståelse for kompleksiteten bak intervjupersonenes fortellinger om prosesser og utfordringer (Johannessen et al., 2021, s. 81). Observasjonen kan samtidig ha ført til at egne erfaringer og tolkninger påvirket min objektivitet (Johannessen et al., 2021, s. 89). For å redusere denne risikoen la jeg ekstra vekt på å intervju et bredt spekter av ansatte fra Otera, samt å formulere åpne spørsmål.

Dokumentanalyse av sekundærdata fra samtlige organisasjoner ble også lagt til grunn som kilde for å supplere innsamlet primærdata. En sekundærdatakilde kommer fra et webinar der en utviklere av Postens innovasjonsmodell forteller om blant annet kompetanseutviklingstiltak knyttet til innovasjonstrening. Jeg fikk også tilsendt interne dokumenter fra noen organisasjoner, herunder rapporter og dokumenter om strategier. I tillegg ble noe generell informasjon hentet fra selskapenes hjemmesider og LinkedIn-profiler. Sekundærdataene supplerte utsagnene, og gav bedre fylde til det som ble fortalt i intervjuene.

3.3.1 Rekruttering av intervjupersoner

Utvalget av intervjupersoner ble bestemt underveis i intervjuprosessen og besto av såkalte nøkkelinformanter (Patton, 2015, referert i Johannessen et al., 2021, s. 69). Jeg ønsket å intervju personer som hadde kunnskap om, og erfaring fra, utforming og utførelse av innovasjonstrening eller som hadde deltatt på tiltak for å utvikle innovativ kompetanse. Organisasjonene ble kontaktet via e-post, hvor studiens tema ble presentert. Videre etterspurte jeg å få snakke med medarbeidere med innsikt i kompetanseutvikling eller innovasjon. Ved å gi en grundigere casebeskrivelse rekrutterte jeg deretter fem personer fra ulike organisasjoner. Det var intervjuene med disse informantene som ble grunnlaget for utvalg av casebedrifter. I etterkant av intervjuene fikk informantene spørsmål om hvilke flere jeg kunne prate med, i lys av intervjuets tematikk. Det førte til at intervjupersonene spurte kollegaer om de ønsket å delta, for å deretter videreformidle kontaktinformasjon til meg. En slik type snøballmetode (Patton, 2015, referert i Johannessen et al., 2021, s. 64) for rekruttering kan ha ført til at jeg fikk kontakt med riktige mennesker, samt at ingen følte seg presset til å delta. Det vil si at informantene deltok fordi de mente å kunne dele meningsfull informasjon.

Alt som alt besto utvalget av 15 personer. Herav 4 personer fra Posten, 6 personer fra Otera, 2 personer fra LOS, 2 personer fra Asplan Viak, samt 1 person fra Siem Offshore. Videre i oppgaven vil samtlige intervjupersoner anonymiseres. Årsaken til dette er ivaretagelse av deltakernes personvern, samt for å sikre at intervjupersonene ikke utsettes for unødvendig belastning (Dalland, 2020, s. 168). Som det illustreres i tabell 2, vil heretter intervjupersoner henvises til etter nummerering. For å verne om anonymitet vil jeg ikke oppgi spesifikke stillingstitler, men heller beskrive intervjupersonenes rolle. Siste kolonnen viser hvordan dataene ble innsamlet.

Organisasjon:	Rolle:	Nummerering:	Data innsamlet via:
Posten:	Ansvarlig for å forsterke nye agile arbeidsformer og tverrfaglig samarbeid.	Informant 1	Digitalt intervju
	Ansvarlig for avdelingen for radikal innovasjon. Utviklet innovasjonsmodellen og flere innovasjonstreningstiltak.	Informant 2	Digitalt intervju
	Deltok ved utvikling av innovasjonsmodell. Ansatt i divisjonen for Postens kjernetjenester, og er leder for strategisk agenda.	Informant 3	Digitalt intervju
	Ansatt. Tjenestedesigner og agile-coach.	Informant 4	Digitalt intervju
Otera:	Ansvarlig for læring og utvikling av kompetanse.	Informant 5	Fysisk intervju

	Ansvarlig for å utvikle selskapet gjennom strategiske initiativer.	Informant 6	Spørsmål via e-post
	Avdelingsleder. Ansvarlig for prosjekter og prosjektledere.	Informant 7	Fysisk intervju *
	Prosjektleder. Ansvarlig for utførelsen av prosjekter og prosjektmedlemmer.	Informant 8	Fysisk intervju *
	Prosjektleder. Ansvarlig for utførelsen av prosjekter og prosjektmedlemmer.	Informant 9	Fysisk intervju
	Prosjektmedlem. Montør med lang erfaring innenfor feltet og bedriften.	Informant 10	Fysisk intervju
Asplan Viak:	Ansvarlig for innovasjonsarbeid i selskapet, herunder innovasjonsprosesser og utvikling av læringsaktiviteter.	Informant 11	Digitalt intervju *
	Ansvarlig for utvikling av kompetanse.	Informant 12	Digitalt intervju *
Å Strøm:	Ansvarlig for produkt- og tjenesteutvikling, samt utvikling av innovasjonstreningstiltak.	Informant 13	Digitalt intervju *
	Ansvarlig for innovasjon og teknologi, samt utvikling av innovasjonstreningstiltak.	Informant 14	Digitalt intervju *
Siem Offshore:	Leder for avdeling med fokus på bærekraft og utvikling.	Informant 15	Digitalt intervju

Tabell 2. Oversikt intervjupersoner

Som tabell 2 viser, ble det holdt ulikt antall intervjuer i casebedriftene. Det er konsekvenser fra studiens tidsramme, at intervjuprosessen begynte noe sent, samt at noen organisasjoner hadde færre ressurser å stille med. Det tilsier at det ble vanskelig å oppnå et metningspunkt av informasjon fra alle organisasjoner i utvalget. Opplevelsen av at mengden ny informasjon ble redusert for hvert intervju ble med andre ord ikke oppfylt i samtlige organisasjoner. Til tross for å ikke ha oppnådd et metningspunkt, kan det argumenteres for at majoriteten av intervjuene ble holdt med organisasjonenes nøkkelpersoner, noe som kan tilsi høy kvalitet på innsamlet informasjon.

3.3.2 Intervjuet

Ved datainnsamlingen ble jeg nødt til å samle inn personopplysninger, blant annet gjennom bruk av lydopptak ved intervjuet. Som følge måtte prosjektet meldes til Sikt. Valget falt på lydopptak grunnet ønsket om å være mer til stede i intervjuene, og samtidig tilegne meg mest mulig informasjon. All data ble oppbevart og behandlet ifølge personvernloven. I begynnelsen av hvert intervju ble samtykke til prosjektdeltakelse innhentet muntlig eller skriftlig, i samsvar med Sikts retningslinjer. Det ble også utformet taushetserklæring, samt informasjonsskriv om prosjektet (vedlegg 2) hvor intervjupersonene blant annet ble informert om samtykke og retten til å trekke seg.

Totalt sett ble det holdt elleve intervjuer. Tre av disse ble holdt med to informanter samtidig, etter informantenes ønsker.¹ Disse intervjuene var vanskeligere å styre. Primært fordi at to personer med ulike tankeprosesser plutselig kan begynne å snakke om forskjellige temaer. Noen ganger avbrøt de hverandre, og jeg opplevde å potensielt gå glipp av viktig informasjon. Ved andre tilfeller bygget de på hverandres fortellinger, noe som på en annen side kan ha ført til rikere data enn dersom de hadde deltatt alene. Gjennomsnittstiden på intervjuene var 45 minutter, hvor det korteste intervjuet varte i 30 minutter og det lengste intervjuet i 55 minutter. Den varierende tidsbruken er delvis avhengig av hvor mye intervjupersonen hadde å fortelle, samt i hvor høy grad jeg stilte oppfølgingsspørsmål. Noen intervjuer der intervjupersonene snakket lenge om enkelte temaer opplevdes å flyte bedre enn andre, hvor informantene svarte med korte setninger. En grunn kan være at personene hadde mindre å fortelle om temaet. Det kan også bero på at mennesker har ulike lett for å uttrykke seg (Dalland, 2020, s. 68).

Selv om noen intervjuer foregikk fysisk, ble majoriteten holdt digitalt over plattformen Teams. Min oppfatning var generelt sett å få tilgang til rik og god informasjon ved både de digitale og fysiske intervjuene. Dette til tross for at enkelte hevder at det kan være vanskeligere å bygge tillit under digitale intervjuer (Johannessen et al., 2021, s. 122). Det kan derimot tenkes at den tidligere pandemien har ført til en mer avslappet holdning overfor digitale samtaler. Ved de digitale intervjuene sørget jeg for å befinne meg i et stille rom, hvor jeg ikke ble forstyrret. Dette var ikke like lett å styre ved de fysiske intervjuene. Under intervjuet forekom det at kollegaer avbrøt for å spørre intervjupersonene om enkelte ting. Jeg opplevde imidlertid at intervjupersonene klarte å plukke opp tråden uten noen problemer. En av informantene hadde ikke mulighet å delta på intervju, og svarte dermed på spørsmål via e-post.

3.3.3 Måleinstrument

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble delt inn etter tema, spørsmål og hensikt. Inndeling etter tema gav en god oversikt og forenklet analysearbeidet senere i prosessen. Å spesifisere spørsmålenes hensikt gjorde det lettere å vurdere dersom spørsmålene kunne belyse det jeg ønsket å måle. Jeg var nøye med å formulere åpne spørsmål, for å få fylldige svar. Man må forvente å til viss grad påvirke informantene ved kvalitative intervjuer (Dalland, 2020, s. 78). Jeg ønsket likevel å minimere

¹ Markert med stjerne (*) i tabell 2.

risikoen for å påvirke intervjupersonenes perspektiv med min formening, og var dermed nøye med å unngå ledende spørsmål. Grunnet den eksplorative forskningsdesignen sørget jeg for å innlede intervjuet med brede spørsmål, for å så snevre inn med mer spissete oppfølgingsspørsmål i lys av det som ble fortalt. Dette kan ha redusert risikoen for at intervjupersonene ble påvirket av min forutfattede mening om temaet.

Intervjuguiden ble justert i forkant av hvert intervju, slik at den skulle være relevant i forhold til intervjupersonenes rolle i bedriften, samt hvilken type bransje organisasjonen opererte innen. En prosjektdeltaker vil antakeligvis ikke gi like relevante svar om innovasjonsstrategi og utforming av innovasjonstrening som en leder, på samme måte som en innovasjonsdirektør sannsynligvis ikke vet hvordan innovasjonstreningen oppleves “på gulvet”, eller har kjennskap til alle uformelle måter medarbeiderne lærer på. Spørsmålene var også noe annerledes til dem som jobber i organisasjoner med tydelig innovasjonsfokus, enn hvor innovasjon sjeldent snakkes om. Justeringen var for å bruke et språk som intervjupersonen potensielt sett var mer vant til, for å øke gjensidig forståelse.

Jeg innledet intervjuene i Posten, Å Strøm og Asplan Viak ved å spørre om hvilke innovative prosjekter de har arbeidet med. Intervjuene i Otera og Siem Offshore ble innledet med spørsmålet dersom de har arbeidet med noen prosjekter hvor de måtte tenke nytt, eller gjøre ting på nye måter for å lykkes. Deretter fulgte jeg opp med spørsmål om hvordan prosjektmedlemmene lærte fra slike erfaringer, og hvordan læringen spres i organisasjonen. Dette for å lede intervjupersonene inn på tanker om innovasjonskompetanse, istedenfor vanlig kompetanseutvikling. I intervjuene med selskapene der fokus på innovasjon er tydeligere, ble informantene bedt om å gi eksempler på treningstiltak utformet for å heve innovasjonskompetanse. I samtlige intervjuer ble det stilt spørsmål for å avdekke hvordan selskapene arbeider med innovasjonsklima og organisasjonskultur, samt vektlegging av formell kontra uformell læring. Samtlige spørsmål ble utarbeidet i lys av relevant litteratur, demonstrert i studiens teorikapittel, samt i tråd med problemstillingen.

Noen spørsmål ble justerte underveis for å tydeliggjøre slik at neste intervjuperson lettere skulle forstå. De semistrukturerte intervjuene åpnet også for muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller justere på spørsmålenes rekkefølge der det falt seg naturlig. Da jeg hørte lydopptaket av det første intervjuet ble det tydelig at jeg kunne ha stilt flere oppfølgingsspørsmål. Delvis for å hente

ut mer data om et spesifikt tema, men også for å klare opp usikkerheter. Denne erfaring tok jeg med meg videre i prosessen, og brukte ekstra fokus på oppfølgingsspørsmål under resterende intervjuer. I etterkant av noen intervjuer tok jeg også kontakt for å stille oppfølgingsspørsmål via e-post.

3.4 Dataanalyse

Samtlige intervjuer ble transkriberte, og lydfilenes innhold ble nedskrevet ord-etter-ord. Dette for å bevare mest mulig essens av hva som ble sagt (Dalland, 2020, s. 95). Deretter ble dokumentene grundig gjennomgått ytterligere en gang, hvor “rådata” og fyllord så som “da”, “på en måte” og “liksom” ble slettet. Jeg slettet også noen halve setninger hvor intervjupersonen avbrøt seg selv, eller skiftet til et nytt tema midt i en setning. Beslutningen å slette ble gjort på premissen at det ikke ødela essensen av intervjuet, men at justeringen heller fremhevet viktige deler og budskap. Noen halve setninger fikk dermed stå igjen.

Det kan argumenteres for at analysearbeidet begynte allerede i det første intervjuet. Underveis som jeg noterte, og da intervjuet senere ble transkribert, reflekterte jeg over hvordan dataen kunne kategoriseres. Som hjelpemiddel i analysearbeidet ble programmet NVivo brukt. Inndeling av innsamlet data etter kategorier, eller også kalt koder (figur 6) underlettet arbeidet. Som nevnt er oppgaven skrevet med flexible pattern matching tilnærming (Bouncken et al., 2021). Den fleksible tilnærmingen åpnet for iterativ matching mellom teoretiske mønster oppdaget etter litteraturgjennomgangen, samt observerte mønster fra innsamlet data. De teoretiske antakelsene ble utarbeidet før datainnsamlingen, og var grunnlag for temaene som intervjuguiden ble delt inn etter. Temaene fungerte som en overordnet kategori- og kodeplan, og ble en form for veiledning for analysearbeidet. Jeg var samtidig nøye med å være åpen for at nye temaer og mønster kunne oppstå underveis. Det resulterte i at spørsmål knyttet til temaene innovasjonsstrategi og organisering av innovasjonsaktivitet ble lagt til i begynnelsen av intervjuprosessen. Noe som resulterte i justering av teorikapitlet, problemstillingen, samt de teoretiske antakelsene. Etter å ha utført majoriteten av intervjuene i første casebedriften, lagde jeg en sammenfatning av empiriske mønster, som jeg ønsket å trekke frem. Denne prosess repeterte jeg med samtlige casebedrifter. Dette gjorde at jeg tidlig i analyseprosessen fikk en nokså klar oversikt over mønstrene.

Først ble funn oppsummert og inndelt etter temaene fra intervjuguiden. Etter hvert som nye kategorier og underkategorier ble utformet, deltes funnene inn etter kategoriene: (1) Organisering av innovasjonsaktiviteter, (2) innovasjonsstrategi, (3) innovasjonskultur og (4) innovasjonstrening (delt inn i underkategoriene formelle og uformelle tiltak). Hver gang nye kategorier ble lagt til eller fjernet, ble samtlige data lest på nytt i lys av de nye kategoriene. Med utgangspunkt i kategoriene sammenlignet jeg deretter hva samtlige intervjupersoner hadde sagt om fenomenet, på tvers av casebedriftene. Kodingen ble med andre ord brukt for å belyse felles eller ulike erfaringer og opplevelser fra selskap til selskap. De observerte mønstrene i kategoriene ble deretter sammenlignet med de teoretiske antakelsene på en iterativ måte. Differansen dannet deretter grunnlag for teoribyggingen. Tilnærmingens fleksible og induktive preg gjør det mulig å komplettere teorier med nye konsept (Bouncken et al., 2021).

Name	Files	References
○ Innovasjonstrening	0	0
○ Formell læring	0	0
○ Eksterne kurs, semin...	3	5
○ Fokus på fellesspråk	5	7
○ Interne kurs og work...	9	47
○ Uformell læring og prak...	1	1
○ Ambassadører	1	1
○ Annet	1	1
○ Mentorprogram	1	1
○ Pop up-pitch	4	4
○ Nettverk	5	10
○ Organiserte tverrfagl...	5	10
○ Egen læring i praksis...	6	37
○ Intern vs. ekstern kompet...	2	2
○ Innovasjonsstrategi	6	6
○ Innovasjonstyper	7	20
○ Nøkkelen for å lykkes med...	7	8
○ Barrierer	10	21
○ Organisering av innovasjo...	10	17
○ Innovasjonskultur	12	25

Figur 6. Kodifisert data i NVivo

Deretter lagde jeg tabeller hvor lenger sitater ble omformulert på måten som beskrives i tabell 3. Denne type forkortning understreker hovedbudskapet på en sammenfattet måte, uten å ødelegge essensen. Det forenklet arbeidet med å skille ut hovedfunn i den store mengden innsamlet tekst. Tidlig i prosessen utarbeidet jeg også ytterligere tabeller der jeg summerte hovedfunn. Disse ble

justert mange ganger, og ble ikke helt ferdigstilt før studien nærmet seg sin slutt. De endelige tabellene (4 og 5) er å finne i empirikapittelet. Ved tilfeller hvor hele sitater inkluderes i funnkapittelet, er sitatene så like det som opprinnelig ble sagt som mulig. Forkortede sitater vises på denne måten: [...]. Slik forkortelse er kun utført for å trekke frem hovedbudskapet.

Opprinnelig sitat:	Analysert sitat:
Vi har også sendt ledere på lederutvikling med mål om å bli nyskapende. [...]. Det blir en samling hvor alle har det kjekt, også går man hjem og glemmer det man har lært. Det har vist seg vanskelig å få det implementert i daglig praksis. Det er jo ikke noe nytt med sånn type lederutvikling og sånne ting. Det er jo dessverre ofte litt sånn det blir. Jeg tror nok at vi har et ønske om å være nyskapende, men så får vi det ikke helt til.	Intervjupersonen opplever utfordringer med å implementere læring fra eksterne kurs i daglig praksis.

Tabell 3. Eksempel på analyse av sitater

3.5 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

Studiens forskningsdesignen og valget å utføre en kontrasterende flercasestudie gjorde det mulig å utforske hvordan teorier fungerer i ulike kontekster. I kombinasjon med de teoretiske antakelsene gav metodikken en god helhetlig innsikt i forskningsområdet. Dette kan bidra til en bedre teoretisk dybdeforståelse av fenomenet og være grunnlag for å styrke gyldigheten av eksisterende teorier (Bouncken et al., 2021; Dubois & Gadde, 2002; Hartley, 2004; Johannessen et al., 2021), samt utvikle teoretisk kunnskap om innovasjonstrening.

Det hevdes at studiens pålitelighet påvirkes av hvilken type data som samles inn, i tillegg til hvordan innsamlings- og bearbeidingsprosessen foregår (Johannessen et al., 2021). Det er videre risiko for misforståelser i kommunikasjonsprosesser (Dalland, 2020). For å redusere risikoen for mistolking, ble det stilt kontrollspørsmål under intervjuet og / eller via e-post i etterkant av intervjuene. Særlig da det forelå tvil om utsagnets betydning. Ordrett transkribering etter lydopptakene, istedenfor egen tolkning av stikkord av hva som ble sagt, kan videre ha redusert risikoen for feilaktig tolkning. Samtidig kan enhver analyse av sitat og fortellinger være en potensiell kilde til misforståelse. Sannsynligheten er høy for at man aldri kan tolke et annet menneskes opplevelse helt riktig. Selv om tolkning av data kan påvirke studiens pålitelighet, kan det argumenteres for å være nødvendig i kvalitative undersøkelser, der forskeren blir nødt til å bruke tidligere erfaringer som “verktøy” (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Videre ble data samlet inn med såkalt metodetriangulering, gjennom intervju, observasjon og sekundærdata. Dette kan styrke teoribyggende og eksplorative studier (Eisenhardt, 1989, referert i Johannessen et al., 2021, s. 219). Metodetrianguleringen tilrettela for å belyse alle problemstillingens sider under datainnsamlingen, og styrker dermed studiens interne validitet, også kalt troverdighet. At dataene ble analysert uten ytterligere en eller to personer å sammenligne fortolkninger med, kan derimot svekke studiens troverdighet. Som nevnt anbefales det å samle inn data til man når et metningspunkt, noe som kan styrke studiens troverdighet. I selskapene hvor det ble holdt flere intervjuer, eksempelvis Posten og Otera, begynte datainnsamlingen å nærme seg et slikt punkt. Den generelle opplevelsen var imidlertid at flere intervjuer kunne ha styrket studiens resultater ytterligere. Bruk av flercasedesign kan imidlertid ha resultert i mer robuste funn enn ved enkeltcasedesign. Noe som igjen kan styrke forklaringskraften (Johannessen et al., 2021, s. 208). Identifisering av ulike mønstre på tvers av ulike tilfeller, kan øke tilliten til funnene, og være tegn til at resultatene kan overføres til en bredere populasjon.

Det hevdes videre at generaliserbarhet er lav ved kvalitative studier (Johannessen et al., 2021), og sannsynligheten er høy for at samme prosess hadde gitt annerledes resultater i andre organisasjoner. I stedet for prøver man å oppnå overførbarhet (Johannessen et al., 2021). Som det har blitt redegjort for, ble det lagt stor vekt på utvalgskriteriene. Både i henhold til selskap og informanter. At organisasjonsutvalget representerer et mangfold av ulike faktorer, kan dermed også styrke studiens overførbarhet i viss grad. Som tabell 2 viser, rangerer informantene fra utviklere og ledere, til ansatte. Det vil si, de som har utarbeidet strategier og tiltak, de som gjennomfører tiltakene, samt medarbeiderne som faktisk trenes i innovasjon. Datatriangulering gjør at temaet belyses fra flere viktige perspektiver, og kan styrke studien (Jentoft & Olsen, 2017). Det var imidlertid ikke mulig å utføre datatriangulering i hvert selskap, noe jeg kommer tilbake til i diskusjonskapittelet. Anonymisering av informanter var et etisk valg, og nødvendig i henhold til personvernloven. Mer detaljert beskrivelse av utvalget kunne derimot ha økt overførbarheten ytterligere. Samtidig preges funnkapittelet av detaljerte beskrivelser av fenomenet og sitater som understreker analyser, noe som kan tenkes å styrke studiens overførbarhet i viss grad (Johannessen et al., 2021).

4. Funn

I denne delen av oppgaven presenteres hovedfunn fra analysert data. Innledningsvis presenteres ulike innovasjonstreningstiltak, inndelt etter hvert selskap. Deretter redegjøres det for selskapenes tilnærming til innovasjonstrening i lys av de teoretiske antakelsene. Det vil si, i lys av om selskapene kjennetegnes av strukturell eller kontekstuell ambideksteritet, samt dersom de preges av kontroll eller fleksibilitet.

4.1 Ulike innovasjonstreningstiltak

Videre vil de ulike innovasjonstreningstiltakene beskrives. For å gi et helhetlig perspektiv av hvordan innovasjonstrening foregår i hvert selskap presenteres selskapene separat. Det redegjøres for metodikk, verktøy og hvilken ønsket hensikt tiltakene har. Det vises også til hvilke organisasjonsmedlemmer (medarbeidere, ledere eller toppledere) som tiltakene retter seg til, dersom tiltakene er formelle eller uformelle, samt hvor høy vektlegging de har på teamarbeid.

Posten:

Agile-coach-program:

I Posten trenes utvalgte ansatte i et såkalt agile-coach-program. Programmet lærer dem måter å tenke og jobbe på som skiller seg fra hvordan selskapet tidligere har drevet med endrings- og innovasjonsarbeid. Hensikten er å gi deltakerne endringsenergi gjennom å krysskoble mennesker. Man ønsker også å spre inspirasjon og engasjement av erfaringsdeling knyttet til forbedringsarbeid. Programmet styrker samtidig selskapets innovasjonskultur, da coachene også fungerer som ambassadører for den agile tenkemåten. Alle organisasjonsmedlemmer kan melde interesse, men kun 30 stykker får delta hver gang. Deltakerne kommer fra ulike deler av konsernet, og møtes kontinuerlig i en 30-dagers periode. Det kalles inn til tre samlinger, hvor de er sammen halvannen dag.

Hovedpoenget er at teori skal mikses med praksis. Deltakerne, både samlet og oppdelt i mindre grupper, trenes i øvelser og lærer om forskjellige metodikker. Samlingene tar for seg alt fra enkel metodikk og huskelapper som skal endre mindset, til hvordan trygghet og tillit kan etableres i teams. Informant 1 sier følgende om programmet:

«Det handler veldig mye om å være til stede og hjelpe team som skal jobbe på andre måter, sånn at de lykkes med det de prøver å få til. Det er ikke vi som gjør leveransene, men vi er der og støtter andre i det de skal gjøre annerledes.»

Programmet preges av SCRUM-tenkesett, og de lærer om sprint-planlegging, retro, samt hvordan man utfører standup-møter. De får hjemmelekser mellom samlingene, slik at læringen også implementeres i daglige arbeidsoppgaver. I ettertid av programmet skal agile-coachene klarlegge hvordan de tar sine teammedlemmer med på samme reise. Teamene veiledes blant annet i å bruke verktøy som er best egnede til den type innovasjon de arbeider med. Informant 4 har prøvd å introdusere noen øvelser om gangen, og trekker frem at det ikke alltid er like enkelt:

«Det ligger litt for mye ansvar på den enkelte i forhold til helhet og kulturendring. Det er flere som må dra det i gang og kanskje se behovet og verdien i det.»

Videre anerkjenner informanten at det stundevise er vanskelig å bygge opp et helt team alene, samt at det ikke er like lett å introdusere alt til alle. Modenhet og kombinasjoner innad i teamet påvirker implementeringens suksess. Informanten har dermed måttet teste forskjellige metodikker i ulike sammenheng. Denne har dermed oppdaget at noen verktøy er hjelpsomme, mens andre verktøy heller symboliserer et viktig mindset for å dra i gang endring.

Agile-coach-programmet i Posten kan primært kategoriseres som formell læring, som samtidig får konsekvenser for uformell læring. Som resultat av det formelle programmet veiledes andre medarbeiderne av coachene. Noe som fremstår som en form for uformell mentorskap og kunnskapsdeling.

Innovation boot camp:

Posten trener også sine medarbeidere og ledere i innovasjonsprosesser og organisasjonens innovasjonsmodell. Hensikten er at de ansatte skal forstå viktigheten av hypotesetesting, samt å sjonglere med ulike idéer og måter å ta beslutninger i tverrfaglige teams. Programmet består av en kombinasjon av teori og praksis. I løpet av to til fem dager «leker» de seg gjennom en innovasjonsprosess. De tverrfaglige gruppene tar utgangspunkt i å løse eksisterende problem eller

behov, og lærer deretter å gjennomføre et designsprint. Blant annet hvordan man prototyper, lager en minimum viable product (MVP), definerer og tester hypoteser, utforsker idéer og tar beslutninger. Mot slutten av samlingen skal deltarne pitche idéen til en virkelig kunde, for å se om de har truffet på behov. Verdien av dette trekkes frem av Informant 2 i følgende sitat.

«Vi hadde mye fokus på å få engasjement til å forstå hvorfor vi må innovere. [...]. Så hadde vi alltid noen kunder som de måtte pitche denne tjenesten til for å se om det var behov for det. Det medførte jo at mange fikk litt øye opp for at de kanskje ikke trenger å utvikle noe helt ferdig før de får det ut.»

Ringvirkninger fra dette er blant annet at Posten bruker mindre ressurser på prosjekter bak lukkede dører. Som følge treffer prosjektene mye bedre i markedet. Det har også resultert i et mindset om at innovasjon kan være normale og hverdagslige ting, og ikke bare drønere og 3D-printers. Samtidig trenes medarbeiderne i et felles språkbruk da det kommer til innovasjon. Innovasjonskurset kjennetegnes primært som formell læring, som over 400 ansatte har deltatt på.

Workshops:

Posten benytter seg også av omtrent to timer lange workshops, rettet til selskapenes medarbeidere og ledere. Hensikten er å gi arbeidsstyrken en helhetlig forståelse for innovasjon og begreper, samt for hvordan de kan bruke ulike metodikker og verktøy til å innovere. Blant annet lærer de å bruke Lean Canvas for å kartlegge verdiskapingsmuligheter, hypotesedrevet strategi, samt hvordan de kan bruke OKR for målsetting og mål-kartlegging. En av workshopene heter “drawing at work”. Dette er et tegnekurs for å ufarliggjøre ting. Utviklingsansvarlig for tegnekurset (Informant 2) trekker frem følgende:

«Kommunikasjon er ikke hva du sier, men hva du forstår. Det å bruke illustrasjoner eller bilder sammen med tekst er mer virkningsfullt, og gjør at du ofte får en bedre forståelse for hva du jobber med på en helt annen måte.»

En annen workshop går ut på å bedre forstå kundereisen. Her brukes opplæringsfilmer som viser hvordan kundereisen kan se ut. Eksempelvis hvor de per i dag ikke leverer til kundenes forventning

og som potensielt kan få kunden til å velge en konkurrent. Fordi at workshopene er formelt organiserte, kjennetegnes de som formell læring.

Verktøykasse:

Posten har også skapt en verktøykasse med maler for ulike innovasjonsverktøy. Hensikten er at de ansatte enkelt skal finne verktøy som kan hjelpe dem i innovasjonsarbeidet, samtidig som hele selskapet jobber innenfor samme rammer og med samme begrepsbruk. Informant 2, som utviklet verktøykassen i Posten, nevner at:

«Ofte setter man seg og tar en runde rundt bordet. Men hvis du gjør noen øvelser i forkant øker ofte engasjementet. Jeg mener at verktøykassen kanskje er viktigere enn veldig mange tror, fordi du må sette medarbeiderne i stand til å klare å utføre øvelsene. Mange sier «du kan bare google» eller «det ligger så mye på nettet». Men det gjør ikke folk, og det er veldig vanskelig å finne ting. Så du må ha noe som setter dem i stand til å faktisk ta ting i bruk.»

Verktøykassen inneholder alt fra enkle oppvarmingsøvelser til helhetlige program med en ukes designsprint. Eneste kravet er å fylle ut en Lean Canvas i riktig del av prosessen. Slik får de ansatte en viss formening om verktøyene selskapet satser på internt, og teamene kan lettere sammenligne ulike initiativ med hverandre. Verktøykassen inneholder blant annet: Informasjon om nye teknologier og konkurrentanalyser, maler og ulike verktøy for blant annet Lean Canvas, og ikke minst kokebøker for hvordan workshops kan drives og fasiliteres i teamene. I tillegg har de en intern wikipedia for innovasjonsbegreper som ble opprettet for å tilrettelegge for et felles språk. Verktøykasse-tiltaket i Posten kan ses på som uformell læring. Medarbeiderne vet hvor de finner verktøyene, og det er opp til hver enkelt om og når verktøykassen skal tas i bruk.

Hackathon:

Posten benytter seg videre av såkalte Hackatons. Målet er oftest å utvikle en app, produkt eller hjemmeside. Det oppnås ved at teamet lærer nye teknologier og tester nye idéer i løpet av kort tid. Med andre ord utforsker man hvordan teknologi kan bringes ut og utnyttes i forretning. Tiltaket har ifølge Informant 2 hjulpet Posten med følgende utfordring:

«Vi møter ofte utfordringer da designerne sier «vi har en kjempegod idé», hvorpå IT svarer «vi kan ikke gjøre det enda, gi oss fem år». For å adressere utfordringer og teste hvordan ny teknologi kan gi verdi på en raskere måte, arrangeres Hackathons.»

Gjennom å fokusere på et spesifikt problem klarte Posten å utvikle en funksjonerende prototype til sin app, slik at den traff kundenes behov enda bedre. Dette klarte utviklingsteamet i løpet av en dag. Uken derpå var funksjonen tilgjengelig for alle kunder i hele Norge. De mener at nøkkelen bak suksessen er å la teamet sette av tid til å utforske. Andre ting som har blitt testet ut er Narrowband IoT, blockchain, big data, 3D printere og taleteknologi. Dette er formelt planlagte tiltak, som likevel bærer noe preg av uformell læring. Selv om Posten har arrangert Hackathon, er det opp til teamene og medlemmene å dele kunnskap og erfaringer med hverandre.

Pop-up pitch:

Hver fredag klokken 9 holder Posten såkalte pop-up pitcher. Det er et lavterskeltilbud hvor alle konsernets medlemmer kan delta eller observere, enten digitalt eller fysisk. Her pitches nye idéer, og ansatte presenterer hva de jobber med, alt fra hva VR er, til hva som skjer i e-handel eller teknologi. Pitchene foregår blant annet som PPT-presentasjoner, videoer, diskusjoner eller kahoots.

Hensikten er å skape en åpen innovasjonskultur ved å spre idéer på tvers. Tanken er at hvem som helst med kunnskap om et tema, eller som utvikler noe spennende, skal ha en arena for å dele dette med resten av konsernet. Omtrent 200 personer deltar hver gang. Medarbeidere oppfordres til å pitche idéer som ikke er ferdige, slik at kollegaer som lytter kanskje tenker at «det der kan jo jeg noe om» eller «kanskje jeg kan bidra med min kunnskap her». Tiltaket er en øyeåpner for bredden og helheten av hva konsernet jobber med. Samtidig har det ført til større samarbeid og minsket redselen for å fortelle om ting de arbeider med. Deltakerne kommer fordi de ser en verdi i å lære, høre, og sosialisere på tvers av selskapet, spesielt ved å prate litt i de uformelle sonene ved kaffemaskinen. Tiltaket kan ses på som en formelt planlagt læringsarena, hvor det foregår høy grad av uformell læring. Blant annet grunnet hvordan medarbeiderne kan slå av en uformell prat i pausene og dele erfaringer i etterkant av pitchen. Informant 4 trekker imidlertid frem følgende:

«Men samtidig er det kanskje ikke alle som har lyst til å dele hvis det er uferdig eller ting som feiler [...]. Det er viktig læring selv om det ikke glansbilde hver gang.»

Selv om medarbeideren mener at alle ikke nødvendigvis er like åpne for å dele som ledelsen skal ha det til, er informanten likevel enig i at det er en bra kanal hvor alle kan delta.

Kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams:

I sitt arbeid med kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams har Posten valgt å omorganisere hele driften, slik at alle jobber i tverrfaglige faste teams. Hensikten er å forkorte beslutningsprosesser, bryte ned siloer, samt å oppnå en mer smidig og agile organisasjon. Teamene har stor frihet og får klare rammer for hva de skal få til, men ikke hvordan. Tverrfaglig organisering fører til at de som regel har kompetansen de trenger, samtidig som de kan lære av hverandre. Informant 1 og informant 4 ser fordeler med å jobbe slik, til tross fra deres ulike perspektiver:

«Bare det å tørre å ta kontakt og krysspollinere folk og idéer i større grad, det tror jeg driver kreativitet.» - Informant 1

«Det å ha tillit til teamet og mer mobilitet stimulerer også kreativitet. Det er vi[teamene] som sitter med innsikten og læringen fra ulike eksisterende tjenester og tester. Det er i teamene vi får den primære kunnskapen til å lage noe nytt og kreativt.» - Informant 4

På samme tid trekker designeren frem at det også kan være utfordrende, da det ofte blir dennes ansvar å holde innovative prosesser gående. Tiltaket kjennetegnes av uformell læring, og er interessant nok tiltaket som den ansatte fremhever som primær kunnskapskilde.

Nettverk:

Som følge omorganiseringen av hele teamstrukturen, har Posten valgt å opprette nettverk som støttesystem. Informant 3 forteller at det kan bli ensomt å være alene på sitt fagfelt i et tverrfaglig team. Fagnettverkene tilrettelegger dermed for kunnskapsdeling innad i fagene, og 10 prosent av arbeidstiden settes av til deltakelse, for å utvikle egen kompetanse. I tillegg har Posten organisert nettverk på tvers av teams slik at medarbeidere kan lære fra andre teams. Selv om læringen stort

sett skjer uformelt, har nettverkene også noen formelle trekk, hvor det eksempelvis arrangeres eksterne kurs eller seminarer. I fagnettverkene er det lav terskel for dialog, spørsmål, diskusjon og sparring. Informant 2, 3 og 4 sier følgende om fagnettverkene:

«Skal man lykkes med innovasjon er man nødt til å gå bort fra hierarkisk struktur hvor eneste karrieremulighetene er lederveien. Du er også nødt til å ha kompetansekarriereveier, og da må du bruke andre arenaer. Fagnettverket er et virkemiddel for å oppnå det.» - Informant 2

«Jeg tenker at nettverkene er en del av forutsetningene for å lykkes nå som vi har valgt å organisere oss tverrfaglig.» - Informant 3

«Det er ikke alle som ser behovet for å sosialisere seg. [...]. Sånn sett har det vært en miks med oppmøte, som vi fortsatt jobber med.» - Informant 4

Selv om det er flere fordeler med nettverkene, kan spesielt sitatet fra Informant 4 vise at tiltaket krever mer tid før det blir en del av medarbeidernes arbeidshverdag. Denne trekker også frem at det med fordel kunne ha foregått mer deling av trender eller erfaring fra lanseringer.

Oppsummering: Med det store utvalget av åtte ulike innovasjonstreningstiltak, blir det tydelig at innovasjonstrening har høy prioritet i Posten. Majoriteten av tiltakene retter seg både til bedriftens medarbeidere og ledere. Mange tiltak er formelt arrangerte. Samtidig tilrettelegger flere tiltak for uformelle læring, særlig ved pop-up-pitchen og i de tverrfaglige teamene og nettverkene. Tiltak utformes med en kombinasjon av teori og praksis.

Å Strøm:

Trening i innovasjonsprosesser:

Å Strøm trener sine ansatte i innovasjonsprosesser. Hensikten er at samtlige ansatte skal ha en generell forståelse for innovasjon, og streve etter å kontinuerlig forbedre produkter og tjenester. Innovasjonstreningen ble inndelt i tre stadier, eller såkalte trappetrinn i en kompetansetrapp. Første trappetrinnet innbefattet hvordan samtlige ansatte i selskapet skulle få generell kompetanseheving

i hverdagsinnovasjon og kontinuerlig forbedring. Trappetrinn to omhandlet trening av ambassadører og beskrives senere. Det tredje trappetrinnet spisset kompetansen til ansatte med forretningsutvikling eller innovasjon som stillingstittel, og beskrives ikke mer inngående.

For å skape en grunnleggende forståelse hos medarbeiderne startet første trappetrinnet med ulike samlinger og forelesninger. Disse omhandlet hva selskapet legger i innovasjon som begrep, samt hvilke ulike typer innovasjon som finnes. Deretter ble ulike verktøy og metoder introdusert. Fokus på samlingene lå ikke på å utvikle radikale idéer, men heller å forstå konseptet kontinuerlig forbedring og inkrementell innovasjon. Hensikten var å innarbeide et mindset for å oppnå tilstrekkelig innovasjonskraft i hele organisasjonen.

Samlingene ble utført som bolker hvor medarbeiderne trente særlig på design thinking, men også på Lean, herunder verdistrømsanalyser og prosessforbedring. Bolkene begynte med generell gjennomgang av alle faser og relevante verktøy. I bolken om design thinking fikk hvert team i oppgave å jobbe seg gjennom hele prosessen for å løse en problemstilling. De lagde personas, identifiserte problemet de skulle løse, idégenererte på problemet og prøvde å finne en løsning og bygge en prototype. Her fikk de også veiledning fra ansatte med innovasjonsansvar. I bolken for verdistrømsanalyser lærte de alt fra hvordan alle i teamet kan stimuleres til å gi mer input, til hvordan man holder workshops, eksempelvis med post-it lapper i ulike farger. Selv om bolkene primært kjennetegnes som formell læring, fantes det også preg av uformell læring, noe som kan ses i lys av følgende sitat fra Informant 13:

«I enden av hver bolk hadde vi en lære-og-dele samling hvor hvert team presenterte hva de lærte, hvilke erfaringer de gjorde seg og hva de syntes var utfordrende. Sånn fikk vi en større forståelse i organisasjonen, både for hva vi jobbet med, men også at metodikken og verktøyene må kanskje benyttes litt ulikt, avhengig av hva du jobber med.»

Videre var det viktig at medarbeiderne skulle ha bruk for det de lærte. Informant 13 understreker at de ikke prøvde å implementere en one-size-fits-all, men at de tilpasset kunnskapen til noe medarbeiderne har bruk for.

«Uansett om du jobber med agile eller designtenking så er jo prinsippene ofte veldig like [...]. Det du trenger er et rammeverk for å få de ansatte til å forstå og noen knagger å henge ting på.»

At teamene fikk dele erfaringer på en uformell måte har også ført til ulik oppfatning om hva som er nyttig å gjøre for dem. I tråd med det trekker Informant 14 frem at holdning er minst like viktig.

«Man må jo ha et ønske om å forbedre ting. Så må de få verktøyene og kompetansen, men hvis ikke du har litt sånn iboende ønske om å jobbe bedre og mer effektivt og drive hverdagsinnovasjon, så er det et langt lerret å bleke. [...]. Det er mange elementer innenfor innovasjonskultur som vi er nødt til å jobbe med, parallelt med kompetanseheving.»

Ambassadørprogram:

Også i Å Strøm benytter man seg av såkalte endringsagenter og ambassadører. Hensikten er å spre innovasjonskulturen på en mer organisk måte. Slik at det å innovere ikke oppleves som et ovenfra-og-ned tiltak. Som sitatet ovenfor understreker arbeider selskapet med å koordinere innovasjon ved bruk av organisasjonskulturen. Ambassadørene ble trent i andre trinnet av kompetansetrappen, og utvalgte ressurser fikk delta. Dette var seks personer fra ulike områder i bedriften, som fikk melde interesse i forkant. Deltakerne kunne også forespørre spesialisert kompetanse på visse områder. På samlingene forelå et stort fokus på idégenerering, og de lærte om både metodikk og verktøybruk. Ambassadørene fikk deretter ansvar for å trene og veilede sine teams på det de hadde lært. På lik linje med coach-programmet i Posten, kan dette tiltaket primært kategoriseres som formell læring, men med ringvirkninger for de andre medarbeidernes uformelle læring og forståelse for innovasjon.

Workshops:

I Å Strøm holdes også formelt organiserte workshops for medarbeiderne. På disse workshopene bruker de post-it-lapper i ulike farger for å brainstorme. Samtidig lærer de å utarbeide verdistrømsanalyser, jobbe med prosessforbedring, samt å utarbeide “personas”. Hensikten er delvis å bli bedre kjent med hvem kunden er, men også å få en forståelse for hvilke problemer og utfordringer de trenger å løse. Det trekkes frem at workshops for verdistrømsanalyser har fått større

gjenklang og forståelse ute i teamene, enn “persona-utformingen”. Informant 13 trekker frem følgende:

«Verdistrømsanalyse og prosessforbedring er veldig godt innarbeidet i mange av teamene, mens det å kaste seg ut i litt annen type verktøy og tørre å ta i bruk det - der tror jeg nok at det fortsatt kreves enda mer coaching. En må være tålmodig før det blir en fullverdig del av medarbeidernes arbeidsdag.»

Å Strøm valgte å holde workshopene i løpet av en måneds tid, for å unngå at fokuset skulle spises opp av driftsoppgaver. De ønsket å trene i det små og kjente først, deretter var steg to i planen å se alt fra et selskapsperspektiv - slik at medarbeiderne kan få en forståelse av hva dette kan bidra til, helhetlig sett. Tiltaket kjennetegnes som formell læring.

Kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams:

I Å Strøm trekkes det frem at formell læring har tenderer å spille over i uformell læring. Fordi at innovasjonstreningstiltakene fokuserer på reelle caser og problemstillinger lærer de kryssfunksjonelle teamene også i etterkant av workshops, bolker og samlinger. Delvis ved å applisere metodikken på arbeidsoppgavene, men også ved å bli veiledet av ambassadørene eller å dele erfaringer med andre teammedlemmer. De kryssfunksjonelle teamene jobber veldig tett, og bidrar til mye læring. Informant 13 fremhever derimot at de ser enda større potensial i samarbeid på tvers av teams. Noe de vil fokusere på etter fusjonen. Videre trekker Informant 14 frem følgende:

«Altså det må jo stå hos den enkelte og i teamene som sitter med arbeidsoppgavene, hvis du reelt sett skal få det[innovasjon] å fly.»

Det understrekes at medarbeiderne og teamene må ha et indre driv for å forbedre ting, og samtidig føle på psykologisk trygghet og vite at det er greit å prøve-og-feile.

Oppsummering:

I Å Strøm har man utformet fire tiltak for innovasjonstrening. Det fremstår tilsynelatende som at fokuset er lavere enn i Posten. Tiltakene er hovedsakelig formelle, og uformell læring ses som

resultat av formell læring. Alle tiltak preges dermed av øvelser i teams på tvers av fag og avdelinger. Til forskjell fra de andre selskapene, har Å Strøm tatt avgjørelsen å få samtlige medarbeidere opp på et visst nivå i lys av innovasjonskompetanse. Tiltak utformes med en kombinasjon av teori og praksis.

Asplan Viak:

Kurs:

I Asplan Viak holdes blant annet intern opplæring av mellomledelsen og toppledelsen innenfor digitalisering. Utenom det er innovasjon, teknologi og nye forretningsmodeller ofte tema på ledermøter. De har også et internt lederutviklingsprogram der lederne får opplæring i innovasjon, samt hvordan de kan være med å bygge innovasjonskultur. Opplæringens hensikt er å gi lederne og fagsjefene helhetlig forståelse for hvordan innovasjonsprosesser fungerer. De sitter nemlig i et panel som bestemmer dersom idéene som kommer inn via innovasjonsportalen skal gå videre eller ikke. Innovasjon, teknologi, og nye forretningsmodeller er også tema på ledermøter og allmøter. Dette er ment å heve generell kompetanse og forståelse for innovasjon, og bidrar også i arbeidet med å skape en felles innovasjonsterminologi. Disse tiltakene kan kategoriseres som formell læring og tilbys primært til ledelse og toppledelse.

Hackathon:

Hackathons utføres også i Asplan Viak. Disse foregår som en intensiv øvelse med et klart og tydelig fokus. Ved å samarbeide i teams, får selskapets utviklere i oppgave å utvikle et bestemt teknologisk prosjekt i en bestemt tidsperiode. Hackathons kan vare i alt fra noen timer til dager. Dette har bidratt til en forståelse for hvordan de kan utnytte teknologi på en bedre måte, og dermed gå vekk fra manuelle prosesser. På lik linje som i Posten kan dette også kategoriseres som et formelt planlagt tiltak. Samtidig har det ringvirkninger på medarbeideres uformelle læring, og hva de deler mellom hverandre i løpet av sesjonen er opp til medarbeiderne.

Verktøykasse:

Også Asplan Viak har utarbeidet en verktøykasse med maler. I verktøykassen kan man finne maler for Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, SWOT, PESTLE situasjonsanalyse, Porter sin konkurrentanalyse, samt Diamanten som planleggingsverktøy. Kassen inneholder også

forretningsplaner om hvordan idéer kan videreutvikles, sprintmetodikk, og Miro som er en digital whiteboard. Hensikten er å tilrettelegge for egen læring knyttet til innovasjonsprosessen. Likevel kan det tenkes at verktøykassen og malene har begrenset resultat. Informant 11 kommenterer nemlig følgende:

«Vi ser jo at det kanskje hadde vært bedre at vi var litt lette på føttene og tok et møte og hjalp dem. Å bare gjøre det sammen istedenfor å sende ut sånne maler.»

Tiltaket kan ses på som uformell læring. Det er opp til hver enkelt medarbeider dersom de skal ta i bruk tiltaket, og hvis tilfelle når.

Kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams:

I Asplan Viak foreligger det høy grad av taus kunnskap, og man er veldig klar over at majoriteten av læringen skjer uformelt. Informant 12 trekker frem at de opererer med 70:20:10-modellen som metafor, med høy vektlegging av arbeid i kryssfunksjonelle teams. Medarbeiderundersøkelser viser at medarbeiderne som regel krysser av for at de tilegner seg ny kompetanse fra sine kollegaer. På samme tid som de lar sine medarbeidere lære mye på en uformell måte, supplerer selskapet med andre tiltak. Denne balanse beskrives på en metaforisk måte som en orkester av Informant 13:

«Det å være veldig sterk på ditt instrument gjør at du blir modigere, mer åpen og ålreit til å samarbeide når du samspiller med andre. Sånn er det også litt internt hos oss. Hvor mye skal vi som ledelse trene dem og fokusere på samarbeid og samspill, og hvor mye skal vi la folk få lov å gå på stemmeøving og trene på sitt instrument.»

Nettverk:

I Asplan Viak brukes faglige nettverk til å arrangere møtepunkter. Hensikten er å opprette en arena hvor idéer, samt gode og dårlige eksempler kan vises frem. Møtepunktene foregår stort sett formelt via digitale webinarer, selv om det er “åpen sal”. Her kan medarbeidere og ledere lytte og hente inspirasjon, samtidig som de får vite mer om hva det arbeides med innenfor spesifikke områder. I tillegg finnes det uformelle chattekanaler med lav terskel for å spørre kolleger om utfordringer og

dele kompetanse. Selskapet tilbyr også nettverk for toppledere under ledelse av NHH Digital Transformation Hub og NHH Innovasjon.

Mentorordninger:

Asplan Viak benytter seg også av en mentorordning. Dette er et program med begrenset antall plasser, og består av medarbeidere som Informant 12 kaller for seniorer. Disse besitter høy grad av kompetanse og taus kunnskap. Her overføres kompetanse på en rask og hensiktsmessig måte til nyansatte, og det uformelle ved ordningen er noe de mener er en forutsetning for å få til innovasjon. Per i dag lærer medarbeidere blant annet om hvordan de skal møte kunder, og håndtere vanskelige situasjoner. Ordningen er i tillegg et godt verktøy for å styrke delingskulturen i selskapet. Likevel trekker Informant 11 frem følgende:

«Jeg hadde gjerne sett at vi også kunne ha yngre medarbeidere som mentorer, som kunne ha lært andre medarbeider om for eksempel programmering, eller ferdighetskurs.»

Dette mener informanten kunne føre til høyere grad av «reskilling» blant medarbeiderne. Tiltaket kan kjennetegnes som høy grad av uformell læring.

Oppsummering: Asplan Viak tilbyr totalt seks tiltak knyttet til innovasjonstrening. De fleste formelle tiltakene retter seg til ledere og toppledere, mens medarbeiderne primært sett lærer uformelt. Det foreligger høy grad av taus kunnskap og læring i kryssfunksjonelle teams vektlegges. Tiltak foregår enten som teori eller praksis. I lys av dataen kan det se ut som at noen tiltak ikke treffer helt.

Otera:

Kurs:

I Otera har man sendt ledere på formelle lederutviklingsprogram med fokus på innovasjon og nytenking. Informant 5 opplever utfordringer ved å implementere læring fra eksterne kurs i daglig praksis, og innrømmer at de ikke har fått det til helt enda. En prosjektleder (Informant 8) trekker frem at kurset ikke helt traff i forhold til utfordringene de opplever i arbeidshverdagen, og uttaler seg som følgende:

«Et eksperiment eller sosial læring hvis du vil kalle det for det, men det er liksom det eneste, og det var ikke akkurat et nyttig verktøy.»

I Otera brukes også formelle kurs som kompetanseheving for de ansatte. Blant annet gjennom lovpålagte kurs og ytterligere opplæring i ny teknologi. Dette sikrer at medarbeiderne har nødvendig kompetanse, samtidig som de er oppdaterte på seneste trendene og teknologiene innen bransjen.

Kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams:

Uformell læring har særlig stort fokus i Otera, der det foreligger høy grad av taus kunnskap. Mye av kompetansen og læringen medarbeiderne trenger for å være nyskapende, komme med nye idéer for å forbedre arbeidsprosesser, eller bare løse arbeidsoppgaver på bedre måter, tilegner de seg på egen hånd. Dette er også en del av strategien, og Informant 6 trekker frem følgende:

«Vi oppmuntrer til uformell læring gjennom erfaringsdeling og samarbeid mellom kolleger. Dette bidrar til at våre ansatte lærer av hverandres erfaringer og utvikler nye ideer og løsninger.»

Majoriteten av læring skjer også ved de daglige arbeidsoppgavene. Spredningen av taus kunnskap gjennom å observere kollegaer eller å delta ved erfaringsdelinger fører dermed til kontinuerlig forbedring av prosesser. På spørsmålet til en av selskapets prosjektmedlemmer (Informant 9) om hvordan de lærer å være nytenkende, svarer denne at de plukker opp hva som er lurt, og det som fungerer ved å jobbe med veldig mange forskjellige kollegaer. Kollegaen (Informant 8) deler denne oppfatningen:

«Du forklarer til kollegaer hva du har gjort, og hvis de er faglig interesserte så spør de, og hører litt om erfaringene som har blitt gjort. For å få erfaringen rundt i bedriften er det jo viktig å skape splittelse, å få de som deltok med på andre lignende prosjekter. For og så finne nye metoder som kan tas i bruk - tatt i fra det prosjektet.»

Informant 7 forteller at de holder ukentlige møter for å tilrettelegge for spredning av erfaringer og kunnskap. Her foregår mye uformell læring, noe som gjenspeiles i følgende sitat fra Informant 10:

«Så forteller vi hvordan vi har gjort det, også kan noen si sine ting igjen, også lærer vi egentlig av hverandre. Vi lærer jo også når vi gjør feil eller når vi ikke får det til så greit.»

På møtene diskuteres utfordringer og hvordan man kan løse dem. Utfordringene knyttes både til sikkerhet, hva som tidligere har gått galt, og hvordan man kan gå frem for å arbeide på en bedre måte. Etter noe diskusjon lander de ofte på en felles løsning på hvordan de skal håndtere utfordringene. For å løse spesifikke utfordringer trekker de på hverandres lange erfaring og kunnskap innen faget. Informant 10 forteller også om å ha funnet ut av ting ved å bruke egne idéer, å jobbe på mange forskjellige type oppgaver og sett hvordan noen har løst det, og hvordan andre har løst det annerledes.

Oppsummering: Utenom de lovpålagte kursene og informasjon om ny teknologi er det tydelig at Otera har et bevisst forhold til at mye kunnskap er taus, samt at læring primært skjer uformelt. Noe som også kan være en anledning til det høye fokuset på å tilrettelegge for erfarings- og kunnskapsdeling. Selv om de har noe formell kursing for ledere, treffer det sjeldent helt. Tiltak foregår enten som teori eller praksis.

Siem Offshore:

Kurs, seminar og konferanser:

I Siem Offshore benytter man seg av formelle kurs for å lære medarbeiderne om blant annet ny teknologi, i tillegg til lovpålagte kurser om sikkerhet. Medarbeiderne kurses også hver gang nye tekniske løsninger eller ny teknologi introduseres. Kursene holdes oftest av eksterne leverandører som har utviklet utstyret. De bruker også en del ressurser på lederutvikling. Utvalgte ledere får delta ved eksterne konferanser og seminar for å se hva nye leverandører gjør, hva som er kommet av ny teknologi og nyheter i regelverket. Sammen med underleverandører har selskapet blant annet implementert et vellykket prosjekt knyttet til digitalisering av drivstofforbruk. Informant 15 trekker frem følgende:

«Du må hele tiden ha et bredt blikk på bransjen, regelverket og leverandører over hva som skjer og hva det er vi jobber med nå. Innovasjon kommer oftest fra våre underleverandører som hjelper oss med det eller pusher oss igjennom. Så det blir nesten litt tilfeldig hvem som har vært på besøk med en god idé uken før.»

Selskapet er med andre ord veldig avhengig av hva leverandørkjeden finner på, og kan til tider føle at de sitter med hendene bundet. Eksempelvis når det kommer til det å forske på kjernekraft, som for tilfellet er av politisk interesse og noe betent.

Kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av teams:

I Siem Offshore foreligger også høy grad av taus kunnskap, og majoriteten av læring foregår uformelt. Det tilrettelegges i viss grad for at medarbeidere skal komme med forbedringsforslag. Forbedringsforslagene drøftes en gang per år. På spørsmålet hvordan de ansatte lærer å være løsningsorienterte, svarer Informant 15 følgende:

«Uformell læring er det mest vanlige. Altså at inspektører snakker sammen, maskinsjefer snakker sammen, eller mannskap ombord snakker sammen. At de ser på nye måter å gjøre ting på. Hele tiden med sikkerheten i bakhodet. Den uformelle «la oss prate sammen og se hva vi kan få til her» er veldig vanlig.»

Likevel trekkes det frem at mannskapet til sjøs ikke har særlig rom for å være innovative og at de ikke pusher så mye i forhold til å eksempelvis forbedre tekniske utfordringer. Det er dermed ofte mannskapet på land som må stå for innovasjon, hvor majoriteten av innovative løsninger pitches av selskapets leverandører.

«Dette er et tema hvor vi trenger å bli dyttet litt i ryggen i forhold til å bli mer på med prosesser for innovasjon og nytenkning.»

Informant 15 nevner også at denne bruker Google og LinkedIn for å holde seg oppdatert på hva andre selskaper gjør, spesielt relatert til hva som er nytt innenfor bærekraft og relevant for selskapet. Relevante temaer diskuteres deretter i en arbeidsgruppe.

Oppsummering: Sammenlignet med de andre selskapene er det tydelig at Siem Offshore har lavest fokus på innovasjonstrening. På lik linje som i Otera har man også lovpålagte kurser, og kurser om ny teknologi for de ansatte, mens ledere til tider sendes på seminarer og konferanser. Her foreligger også høy grad av taus kunnskap, og læring foregår primært uformelt. Selv om man er klar over at læring stort sett skjer uformelt, er det imidlertid ikke noe selskapet prøver å utnytte. Blant annet i lys av at forbedringsforslag bare tas opp en gang per år. Tiltak utformes enten som teori eller praksis.

Totalt sett viser funnene til 22 tiltak i de 5 selskapene. Tiltakene som ligner på hverandre, ble slått sammen i en kategori. Tabell 4 oppsummerer dermed 10 ulike tiltak som kan heve innovativ kompetanse, samt hvor mange selskaper som har utformet lignende aktiviteter.

	Oversikt innovasjonstreningstiltak:	Arrangeres i antall selskaper:
1	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams	5
2	Kurs, seminar og konferanser	3
3	Coach- og ambassadørprogram	2
4	Trening i innovasjonsprosesser	2
5	Workshops	2
6	Verktøykasse	2
7	Hackathon	2
8	Nettverk	2
9	Pop-up pitch	1
10	Mentorordning	1

Tabell 4. Oversikt – innovasjonstreningstiltak

Videre viser tabell 5 en mer detaljert oversikt over tiltakene for innovasjonstrening, fordelt over de ulike selskapene. Tiltakene kategoriseres etter formaliseringsgrad, og spesifiserer hvilke organisasjonsmedlemmer som får delta.²

² Stjernene beskriver hvem som får tilbud om å delta på tiltaket,

Formaliseringsgrad:	Posten	Å Strøm	Asplan Viak	Otera	Siem Offshore
Tiltak med formelt preg:	Trening i innovasjonsprosesser *** Workshops **	Trening i innovasjonsprosesser *** Workshops **	Kurs ****	Kurs **	Kurs, seminar og konferanser **
Tiltak med formelt og uformelt preg:	Coach- og ambassadørprogram *** Hackathon * Pop-up pitch *** Nettverk **	Coach- og ambassadørprogram **	Hackathon * Nettverk ***		
Tiltak med uformelt preg:	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams ** Verktøykasse **	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams **	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams ** Mentorordning * Verktøykasse **	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams **	Kunnskaps- og erfaringsdeling i teams **

Tabell 5. Detaljert oversikt - innovasjonstreningstiltak

4.2 Forskjellig tilnærming basert på organisering av innovasjonsaktiviteter

I denne del analyseres funnene i lys av de teoretiske antakelsene. For en mer oversiktlig illustrering av de observerte mønstrene, oppsummeres deretter funnene i en tabell.

4.2.1 Ambideksteritetsutfordringen som påvirkende faktor

Analysen av funn viste at tilnærming til innovasjonstrening delvis kan forstås i lys av hvordan selskapene har valgt å løse ambideksteritetsutfordringen. Selv om det ikke kan påvises en direkte sammenheng, indikerer funnenes mønster at disse to fenomen kan være knyttet til hverandre. Som antatt forekommer et visst mønster mellom strukturell ambideksteritet og høy grad av innovasjonstrening. Innovasjonsavdelingene i Posten, Å Strøm og Asplan Viak har utformet flere ulike innovasjonstreningstiltak, både formelle og uformelle. Videre vektlegges læring i kryssfunksjonelle teams. Det fremstår imidlertid som om strukturelt ambidekstre selskaper har en mer spesialisert tilnærming til innovasjon som konsept, og som følge, en annen tilnærming til innovasjonstrening. Tilsynelatende knyttes eksempelvis læringsmål til innovasjon på en mer strukturert måte. I lys av funnene foreligger tydelige mål og budsjetter for ressurser knyttet til

* = Medarbeidere, ** = Medarbeidere og ledere, *** = Medarbeidere, ledere og toppledere, **** = Ledere og toppledere.

innovasjon, noe som kan tilrettelegge for utvikling av formelle tiltak og progresjon for utvikling av innovativ kompetanse.

Funneenes mønster tyder videre på at innovasjonstrening har lavere prioritet i kontekstuell ambidekstre selskap. I Otera og Siem Offshore lærer arbeidstakerne primært gjennom uformell erfaringsdeling på tvers av funksjonelle teams. Det gis videre inntrykk for at medarbeidere i kontekstuell ambidekstre organisasjoner har en mer generalistisk tilnærming til innovasjon. Uten en innovasjonsavdeling som strukturerer læringstiltak, samt hvor fokus mellom innovasjon og effektivitet ofte foregår i sykluser, fremstår det som om innovasjonstrening nedprioriteres. Det er dermed mulig at de fleksible og tilpasningsdyktige sidene ved uformell læring er mer hensiktsmessig ved slik organisering av innovasjonsaktiviteter. Valget å organisere innovasjonsaktiviteter, enten med strukturell eller kontekstuell tilnærming, kan tilsynelatende ha en relasjon til hvordan innovasjonstrening utformes og prioriteres.

4.2.2 Organisasjonskultur som påvirkende faktor

Det kan også se ut som at antakelsen om kontroll kontra fleksibilitet kan brukes til å forstå tilnærmingen til innovasjonstrening. Som antatt foreligger det høyere fokus på innovasjonstrening i selskapene som preges av høyere fleksibilitet enn kontroll. I Posten, Asplan Viak og Å Strøm, hvor kreativitet stimuleres, medarbeidere deler uferdige prosjekter og det er lov å prøve-og-feile, foreligger også høyest fokus på innovasjonstrening. Det foreligger imidlertid forskjell mellom de tre. Som nevnt i metodekapittelet bærer Posten mest preg av fleksibilitet, mens Å Strøm og Asplan Viak også har noe preg av kontroll. Det er tydelig at Posten med høyest preg av fleksibilitet også har høyest fokus på innovasjonstrening av de tre.

Som antatt er fokuset på innovasjonstrening lavest i Otera og Siem Offshore, hvor det også foreligger høyere kontroll. Som tidligere nevnt resulterer sikkerhetsbehovet i utallige strikte HMS-rutiner, noe som også gjenspeiles i organisasjonskulturen. Slik det ble antatt i metodekapittelet kan en likevel observere forskjeller mellom Otera og Siem Offshore. Den mer fleksible kulturen i Otera kjennetegnes ved at de prøver å utjevne balansen ved å bygge en kultur der forslag og idéer støttes. I Siem Offshores mer konservative kultur er terskelen for å komme med innspill lavere. Denne forskjell gjenspeiles også i innovasjonstreningen. Som tidligere nevnt forekommer det like mange

tiltak i begge selskapene. Samtidig er man mer opptatt av effektene fra uformell læring i Otera, og tilrettelegger for erfarings- og kunnskapsdeling på en helt annen måte. Det kan dermed fremstå som at kontroll og fleksibilitet har en relasjon til tilnærming til innovasjonstrening.

4.2.3 Differanse mellom teoretiske antakelser og empiriske mønster

Tabell 6 viser en oppsummering av studiens funn, og er en videreutvikling av tabell 1 fra metodekapittelet.

Organisasjoner:	Posten	Å Strøm	Asplan Viak	Otera	Siem Offshore
Ambideksteritetsutfordringen:	Strukturell ambideksteritet	Strukturell ambideksteritet	Strukturell ambideksteritet	Kontekstuell ambideksteritet	Kontekstuell ambideksteritet
Strategi:	Tydelig innovasjonsstrategi	Tydelig innovasjonsstrategi	Tydelig innovasjonsstrategi	Strategien legger stor vekt på kontinuerlig forbedring	Strategi for bærekraft
Kultur:	Stort preg av fleksibilitet	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Preg av både fleksibilitet og kontroll	Stort preg av kontroll
Bransje:	Post, elektroniske tjenester, logistikk og transport	Energi og fornybar energi	Rådgivning innen plan, arkitektur- og ingeniørfag	Energi - infrastruktur av strøm	Olje og gass. Rederi og global offshore vessel provider
Innovasjonsrettet læringsaktivitet:	8 tiltak. Stort utvalg	4 tiltak. Viss grad av utvalg	6 tiltak. Viss grad av utvalg	2 tiltak. Lav grad av utvalg.	2 tiltak. Lav grad av utvalg.
Formell vs. uformell læring:	Stort fokus på både formell og uformell innovasjonstrening	Stort sett formelle læringsaktiviteter, som spiller over i uformell læring	Noe formell innovasjonstrening, men primært fokus på uformell læring	Lav grad av formell trening. Høy grad av uformell læring	Lav grad av formell og uformell trening av innovativ kompetanse
Hvem trenes:	Både medarbeidere, ledere og topledere	Både medarbeidere, ledere og topledere	Ledere og topledere lærer formelt. Medarbeidere lærer stort sett uformelt	Både medarbeidere og ledere	Både medarbeidere og ledere
Teamstruktur:	Tverrfaglige teams	Tverrfaglige teams	Tverrfaglige teams	Funksjonelle teams	Funksjonelle teams
Utforming:	Kombinasjon av teori og praksis	Kombinasjon av teori og praksis	Teori og praksis læres separat	Teori og praksis læres separat	Teori og praksis læres separat

Tabell 6. Oppsummering av funn

I lys av tabellen er det tydelig at innovasjonstrening i Posten har høy prioritet. De har utarbeidet åtte tiltak, hvorav majoriteten retter seg til både ledere og medarbeiderne, og tre tiltak også inkluderer topledelsen. Flere tiltak utføres kontinuerlig, og det foreligger høyt fokus på læring i tverrfaglige teams. Tiltakene preges omtrent like mye av formell som uformell læring. Flere

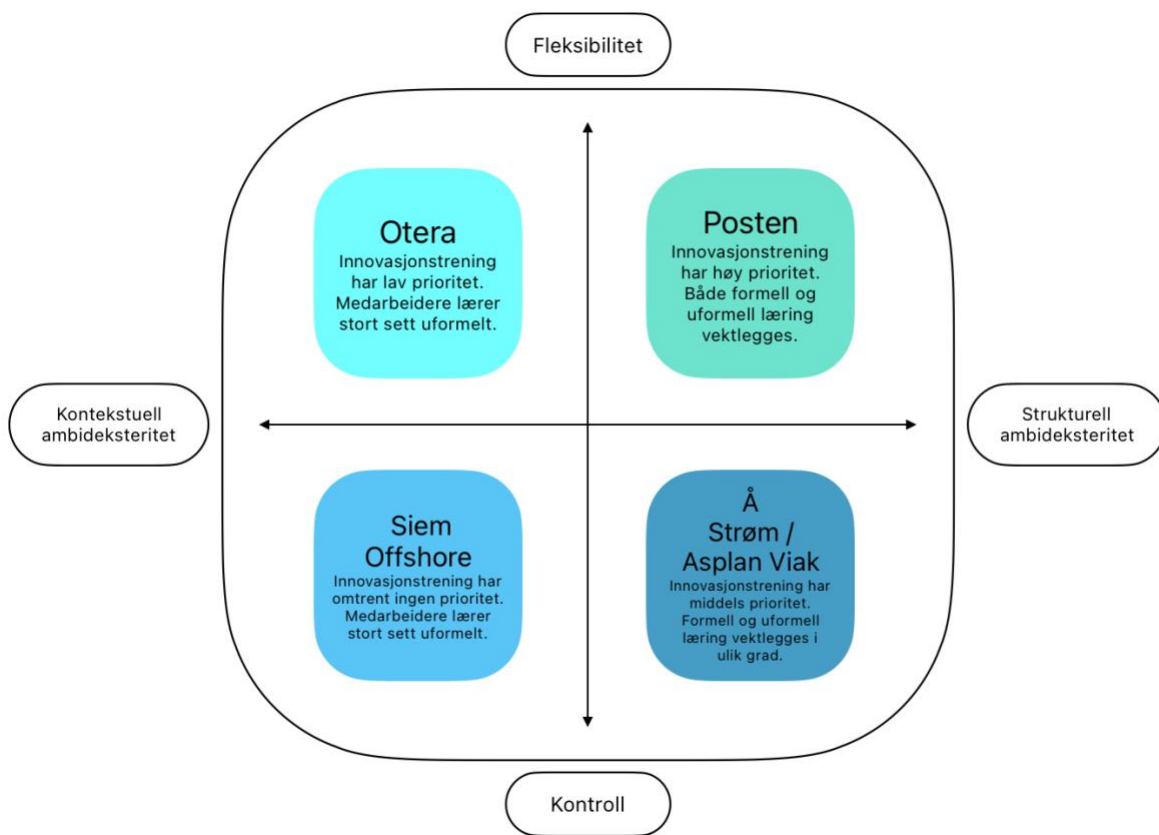
formelle tiltak kan relateres til daglig drift, og gir dermed også ringvirkninger for uformell læring. Videre settes 10 prosent av arbeidstiden av til egen utvikling i fagnettverkene. Tiltak utformes med kombinasjon av teori og praksis. Posten har utarbeidet flest formelle innovasjonstreningstiltak av samtlige casebedrifter. Imidlertid lærer Informant 4 primært fra uformelle tiltak, samt å jobbe sammen i tverrfaglige teams. Et interessant funn kan dermed være at de ansatte lærer på andre måter enn hva som planlegges formelt. Samt at det er hensiktsmessig å tilrettelegge for tid der medarbeiderne kan lære på egen hånd.

Det fremstår også som at innovasjonstrening har middels fokus i Å Strøm og Asplan Viak. Et ytterligere interessant funn er hvordan disse selskapene, som tidligere ble antatt å være like på mange måter, viste seg å ha nokså ulik tilnærming til innovasjonstrening. Med seks tiltak har Asplan Viak tilsynelatende utarbeidet flere tiltak enn Å Strøm, hvor de har fire innovasjonstreningstiltak. Grunnet den ulike tilnærmingen er det imidlertid ikke mulig å avgjøre hvor innovasjonstrening har høyere prioritet. I Asplan Viak rettes formelle tiltak stort sett til ledere og toppledere. Samtidig forventes medarbeiderne primært å lære på egen hånd, gjennom uformell interaksjon i tverrfaglige teams. Tiltak utformes slik at teori og praksis læres separat. Å Strøm har på en annen side sørget for å trene samtlige ansattes generelle innovasjonskompetanse. Innovasjonstrening foregikk gjennom mange formelle tiltak samtidig i en intensiv periode. På lik linje som i Posten, kan læringsaktivitetene knyttes til reelle problemstillinger, og utformes med kombinasjon av teori og praksis. Dermed får læring fra formelle tiltak også ringvirkninger for uformell læring. I lys av informantenes beskrivelser av innovasjonstreningstiltakene, ser det ut som at tiltakene i Å Strøm har høyere grad av formalitet, er mer interaktive og lettere kan relateres til daglige problemstillinger.

Det ble videre forventet omtrent lik prioritet av innovasjonstrening i Otera, Å Strøm og Asplan Viak, selv om noe lavere i Otera. Otera prioriterte derimot innovasjonstrening i vesentlig lavere grad. Det kan videre fremstå som at innovasjonstrening har lik prioritet i Otera og Siem Offshore, sett fra de to tiltakene. Formelle tiltak hadde omtrent lik og lav prioritet. Majoriteten av læring foregår uformelt i funksjonelle teams, og teori og praksis læres separat. Det er derimot tydelig at uformell læring dyrkes på en helt annen måte i Otera enn i Siem Offshore. Informanten i Siem Offshore er klar over at læring skjer uformelt i Siem Offshore. Likevel utnyttet det tilsynelatende

ikke på samme måte som i Otera, hvor til og med strategien tilrettelegger for erfarings- og kunnskapsdeling. Informantene trakk videre frem at de formelle lederutviklingskursene i Otera hadde lav effekt. Dette kan ses på som et interessant funn, i lys av hvordan man kan sørge for at formell innovasjonstrening oppnår sin hensikt.

Som tidligere nevnt stemmer de teoretiske antakelsene delvis. Innovasjonstrening i Posten har høy prioritet, både i form av formell og uformell læring. Også i Å Strøm foregår innovasjonstrening formelt og uformelt, og som antatt har utvikling av innovativ kompetanse middels prioritet. Tilnærmingen til innovasjonstrening i Å Strøm og Asplan Viak var imidlertid overraskende forskjellig, selv om de ble kategorisert nokså likt på forhånd. Til tross for middels fokus på innovasjonstrening, blir formell læring nærmest ikke prioritert i Asplan Viak. I motsetning til antakelsene foreligger det høyere grad av uformell læring. Det viste seg også at innovasjonstrening nærmest ikke prioriteres i Siem Offshore, og har lav prioritet i Otera. I tråd med antakelsene lærer medarbeidere i Otera og Siem Offshore primært uformelt. Observerte mønster illustreres i figur 7, og differansen fra de teoretiske antakelsene diskuteres nærmere i studiens neste kapittel.



Figur 7. Observert mønster

5. Diskusjon

Innledningsvis diskuteres utformingen av innovasjonstreningstiltak i lys av organisatorisk læring. I kapittelets neste del belyses og diskuteres differansen mellom observerte mønster og teoretiske antakelser. Primært basert på hvordan selskapene har løst ambideksteritetsutfordringen, samt hvordan de kulturelle kjennetegnene kontroll og fleksibilitet vektlegges. Differansen danner grunnlag for videreutvikling av teorier om innovasjonstrening, og presenteres som proposisjoner. Avslutningsvis følger en kritisk refleksjon av funnenes vitenskapelige og praktiske implikasjoner.

5.1 Læringstiltak med ulik formaliseringsgrad

Med tanke på at læring er kontekstuel (Lawrence og Lorsch, 1967, referert i Tsang 1997) var det forventet å finne stor variasjon på læringsaktivitetene i de ulike selskapene. Det er dermed interessant at flere tiltak ligner i design og organisering på tvers av organisasjoner, selv med varierende innhold.

Empirisk forskning viser at læring primært skjer uformelt (Enos et al., 2003; Gleeson, 1992). Likevel preges over halvparten av tiltakene i tabell 5 av formell læring. Et funn viser en kontrast mellom de formelt arrangerte tiltakene, og hvordan noen medarbeiderne opplever at læring foregår. Eksempelvis opplever en ansatt i Posten primært å lære fra uformelle tiltak, og medarbeidere i Asplan Viak oppgir å lære fra sine kollegaer. Videre har ansatte i Å Strøm opplevd at formell innovasjonstrening stjeler tid fra daglige oppgaver. Ledere i Otera opplevde også formelle lederutviklingstiltak som mindre relevant i forhold til arbeidsoppgavene. En studie viser at fire uformelle arbeidsaktiviteter genererer regelmessig læring. Disse er å jobbe i teams, samarbeide, utføre utfordrende arbeidsoppgaver, samt å håndtere kunder (Eraut, 2004, referert i Clardy, 2018). Det hevdes videre at formell og uformell trening gir likt resultat for organisasjoners innovasjonsprestasjon (Dostie, 2018). Samtidig fremstår det som at medarbeidere primært lærer uformelt. Bør dermed organisasjoner unngå å bruke knappe ressurser til utforming av formelle læringsaktiviteter? Kan det være så enkelt at læring ikke må formaliseres? Og hvis man utformer formelle tiltak, hvordan kan man sikre at disse oppnår sin hensikt?

Det finnes potensielle fordeler og ulemper med både uformell og formell læring. I lys av funnene fremstår uformell læring som mindre kostnads- og ressurskrevende, og mer fleksibel i lys av

utførelse. Kostnader fra formell læring måles ofte i konkrete harde tall, mens kostnader fra uformell læring i viss grad bare anslås basert på tapt arbeidstid (Clardy, 2018). På en annen side foreligger det tilsynelatende bedre struktur, klarere læringsmål, veiledning og bedre sikring av nøyaktig informasjon ved formell læring. Det hevdes også at høy grad av uformell læring kan resultere i å lære feil ting fra kollegaer (Clardy, 2018). Potensielt sett kan manglende veiledning redusere helhetlig forståelse, samtidig som det kan være komplisert å vurdere kunnskapens pålitelighet. Samt at manglende struktur hemmer progresjon for læring. Likevel kan uformell læring i høyere grad tenkes å drives av individets egen motivasjon for å lære.

For en kort oppsummering i lys av teori, er det tydelig at Asplan Viak henter inspirasjon fra 70:20:10-modellen (McCall et al., 1988). De har primært fokus på uformell læring, som suppleres med noen formelle tiltak. Det samme kan sies om Otera og Siem Offshore, selv om læring om nyskaping og innovasjon har lavere prioritet. Det tilsier at 60 prosent av utvalget primært tilrettelegger for uformelle læringsaktiviteter. Samtidig som det argumenteres for at uformell læring bør utnyttes (Enos et al., 2003; Gleeson, 1992), hevdes det også at 70:20:10-modellen fremstiller et forenklet perspektiv, og dermed ikke bør brukes som oppskrift (Clardy, 2018). Michaelis og Markham (2017) hevder også at organisasjoner hvor medarbeidere overlates til å lære om innovasjon på egen hånd, kan oppleve barrierer for innovasjon. I lys av funnene fremstår det videre som at Asplan Viak, Otera og Siem Offshore ikke legger særlig vekt på *hva* medarbeiderne lærer fra hverandre. Selskapene anerkjenner at læring primært skjer uformelt, men gjør imidlertid få forsøk til å strukturere tiltak og styre utfallet for læringen. I tillegg er ikke teori og praksis kombinert i læringstiltakene, uten læres separat.

For å kontrastere trekkes Posten frem som eksempel. Deres uformelle læringsarenaer bærer større preg av struktur. Det foreligger klare målsettinger for hva man ønsker at medarbeiderne skal lære, noe som også koordineres ved bruk av innovasjonskultur. Videre utformes tiltakene med en kombinasjon av praksis og teori. Ved bruk av verktøykasser og workshoper sikres informasjonens innhold og nøyaktighet, samtidig som agile-coacher tilrettelegger for veiledning og viss grad av struktur. Ulike ordninger for nettverk tilrettelegger for kostnadseffektiv erfarings- og kunnskapsdeling, samtidig som motivasjon for læring drives av medarbeideren. Det fremstår altså som fullt mulig å dra nytte av fordeler fra uformell læring, og samtidig sikre progresjon og

informasjonens nøyaktighet gjennom viss grad av struktur og veiledning. Det argumenteres dermed for at læring fra uformelle tiltak får bedre progresjon dersom tiltak tilrettelegges med viss grad av struktur og klar målsetting. Istedenfor å la medarbeidere lære ustrukturert fra hverandre på egen hånd. I tråd med argumentasjonen til Clardy (2018) kan det dermed tenkes å foreligge et stort uoppdaget læringspotensial i å strukturere uformell læring.

Er det dermed så enkelt at læring ikke burde formaliseres? Tilsynelatende er svaret nei. I lys av funnene ser det ut som at økt tilrettelagt formell trening øker potensialet for uformell trening. Investering i trening og utvikling kan nemlig føre til et klima for konstant læring, noe som tilrettelegger for utbytte av kunnskap og idéer blant ansatte, som igjen kan føre til ny kunnskap og innovasjon (Sung & Choi, 2014, referert i Børing, 2017). At Posten tilbyr stor mengde formelle tiltak, er dermed en potensiell årsak til at medarbeiderne opplever stort utbytte av uformell læring. Samtidig foreligger det også et godt klima og en god kultur for læring og innovasjon, hvor medarbeidere er motiverte for å lære fra hverandre, og på egen hånd. Eksempelvis ved å diskutere ny kunnskap fra siste Helix-kurset, tilby hjelp til det ene prosjektet fra pop-up-pitchen, eller dele erfaringer fra ulike agile-metodikker som har fungert eller som må tilpasses.

Det viste seg dessuten vanskelig å finne et klart skille mellom uformelle og formelle tiltak. I lys av funnkapittelet har læring fra formelt arrangerte tiltak, særlig i Posten og Å Strøm, en tendens til å spille over i uformell læring. Spesielt når de ansatte trenes i reelle problemstillinger, og deretter deler erfaringer i kryssfunksjonelle teams. Dette kan ses i tråd med Evans (2002) som understreker at forskjellene mellom uformell og formell læring ofte viskes ut. Det kan også være en sammenheng med argumentet til Johnson et al. (2018) om at det sosiale aspektet i organisasjoner integrerer formell og uformell læring. Det kan videre styrke argumentet til Clardy (2018), om at kategorisering av uformell eller formell læring er mindre viktig. Han mener at den virkelige utfordringen ligger i hvordan læringsaktiviteter utformes for å fremme utbyttet, herunder gjennom design, organisering og implementering. Samt at fokuset dermed burde skifte fra uformell og formell læring, til strukturert og ustrukturert læring.

Det hevdes videre at ny kompetanse må komme til nytte, hvis ikke kan det ha negativ effekt på indre motivasjon, lojalitet og lyst til å bli i organisasjonen (Lai, 2011). Som nevnt opplevde ledere

lavt utbytte fra det eksterne lederutviklingskurset i Otera. En potensiell grunn kan være at innholdet ikke ble tilpasset til selskapets kjernevirksomhet og kjernekompetanse. Med andre ord hvor den som arrangerer tiltaket velger en såkalt one-size-fits-all-tilnærming. Det hevdes at utforming av lederutviklingstiltak ofte mangler den skreddersydde og individfokuserede tilnærmingen som kreves for å møte både individuelle behov og organisatorisk kontekst (McDermott et al., 2011). Michaelis og Markham (2017) anbefaler videre at innovasjonstrening bør baseres på kjernekompetanse, i tillegg til faktorer som kan fremme innovasjon. De som har ansvar for kompetanseutvikling arbeider ofte i organisasjonens såkalte støttestruktur (Mintzberg, 1979). Til tross for god kjennskap til sitt eget fag, er det likevel mulig at slik personal stundervis strever med å forstå kompleksiteten i kjernevirksomheten. Samt at de misforstår det faktiske kompetansegapet og de største utfordringene i arbeidshverdagen. Det er dermed mulig at innovasjonstreningstiltak burde utformes i samarbeid med ansatte med god innsikt i organisasjonens kjernekompetanse.

Uavhengig om man velger å utgå fra 70-20-10-modellen eller ikke, argumenteres det for å ikke være tilstrekkelig å la medarbeidere lære om innovasjon på egen hånd (Michaelis & Markham, 2017). Proposisjon 1 er at organisasjoner bør egne tid og ressurser til å koordinere hva medarbeidere lærer. I tråd med Clardy (2018) hevdes det at organisasjoner primært bør vektlegge utforming av tiltak med viss grad av struktur og klar målsetting for læring, uavhengig om disse er uformelle, formelle eller en kombinasjon. Deretter bør læringsaktivitetene utformes på mest hensiktsmessig måte i lys av design, organisering og struktur (Clardy, 2018). I lys av funnene anbefales det at læringsaktiviteter organiseres slik at formelle innovasjonstreningstiltak spiller over i uformell læring. Samt at læringsaktivitet tilpasses til dagsaktuelle og reelle arbeidsoppgaver, gjennom en kombinasjon av teori og praksis. Til tross for anbefalingen å tilføye en viss grad av struktur også ved uformelle tiltak, fremstår det imidlertid som hensiktsmessig å tilrettelegge for noe tid der medarbeidere kan lære fra hverandre, og på egen hånd.

5.2 Ambideksteritetsutfordringen

Slik funnkapittelet viser, foreligger det høyere prioritet av formell innovasjonstrening ved strukturell ambideksteritet, enn ved kontekstuell ambideksteritet. Det hevdes at utforskning krever entreprenøriell kompetanse, samtidig som utnytting krever operasjonell kompetanse (O'Reilly & Tushman, 2004). Det kan bety at tilnærming til læring påvirkes av den stadige kampen om knappe

ressurser, knyttet til vektlegging av effektivitet og innovasjon (Sarkees & Hulland, 2009; Turner et al., 2013). Som nevnt har strategier for effektivitet en tendens til å overskygge innovasjonsstrategier (Sarkees & Hulland, 2009). I strukturelt ambidekstre selskap etableres imidlertid ofte strukturer, prosesser og kulturer som støtter både utforskning og utnytting av ressurser (O'Reilly & Tushman, 2004). Tydelig struktur, kultur og budsjett for utforskning, kan for det første skape god balanse mellom utforskning og utnytting. Det kan for det andre resultere i at innovasjonsavdelingen får tilgang til flere midler og verktøy. Slik kan innovasjonsansvarlige advokere og tilrettelegge for at læringsaktiviteter også tar høyde for innovasjonstrening, både gjennom formell og uformell læring.

Videre hevdes det at strukturell ambideksteritet tilrettelegger for at viktige ressurser kan deles på tvers av organisasjonen. Samtidig distraheres ikke avdelingene og teamene som arbeider med å effektivisere daglig drift, av utviklingsarbeidet. Dette resulterer i krysspollinering, samtidig som krysskontaminering forhindres (O'Reilly & Tushman, 2004). Som nevnt kan manglende ressurser være en barriere for innovasjonstrening (Michaelis & Markham, 2017), og formelle tiltak oppleves ofte som mer ressurskrevende (Clardy, 2018). Det kan med andre ord tenkes at ressurser for å utføre formell innovasjonstrening er lettere tilgjengelige i organisasjoner med strukturell ambideksteritet.

Som nevnt er strukturelt ambidekstre selskap mer vellykkede i forhold til lansering av banebrytende produkter og tjenester (O'Reilly & Tushman, 2004). Funnene indikerer at disse selskapene også har en mer spesialisert tilnærming til innovasjon. En potensiell årsak er at ansatte i innovasjonsavdelinger kan beholde et høyt innovasjonsfokus, uten at det forekommer krysskontaminering relatert til effektivisering av arbeidsoppgaver. Noe som kan tenkes å fremme innovasjonsevne, og samtidig bety at behovet for dyp innovasjonsekspertise er høyere. Som tidligere nevnt viser studier at trening kan fremme innovasjonsevne (Dostie, 2018; Gallié & Legros, 2012; González et al., 2016). Det er dermed også mulig at behovet for å trene sine ansatte i innovasjon oppleves som høyere, slik at strukturelt ambidekstre organisasjoner kan beholde og utvikle sin innovasjonsevne.

Grunnen til at kontekstuell ambidekstre organisasjoner prioriterer uformell læring kan tilsynelatende knyttes til hvordan utforskning skjer i såkalte sykluser eller sekvenser (Wang & Rafiq,

2014). En mer fleksibel tilnærming til innovasjonstrening kan videre være mer hensiktsmessig da det ikke foreligger en klar budsjett eller mål for hvordan innovasjon skal foregå. Som nevnt tolkes tilnærmingen til innovasjon som mer generalistisk, noe som kan bero på behovet for bredde av kompetanse. Med andre ord krysskontaminering av effektivisering og innovasjon. Fraværet av faktorene som kan resultere i at formell innovasjonstrening prioriteres i strukturelt ambidekstre organisasjoner, kan igjen tenkes å forklare hvorfor fokuset er lavere ved kontekstuell ambideksteritet.

At det generelle fokuset på innovasjonstrening var såpass mye lavere i organisasjonene med kontekstuell ambideksteritet var likevel uventet. En potensiell årsak er vektlegging mellom utnyttning og utforskning. Selv om selskapene fokuserer på både innovasjon og effektivitet, er det ikke nødvendigvis sikkert at selskapene er i en syklus hvor strategiene vektlegges likt (Wang & Rafiq, 2014). Som nevnt kan utnyttning føre til fordeler fra å «gjøre det man gjør bedre», og utforskning til at man «gjør noe annerledes» (Patky, 2020; Tidd & Bessant, 2021). Som det også trekkes frem i Siem Offshore, prioriteres utnyttning ved behov for å optimalisere eksisterende ressurser. Likevel bør man samtidig fokusere på utforskning i tider med usikkerhet eller store endringer (O'Reilly & Tushman, 1996, referert i Turner et al., 2013). Med andre ord skifter prioritering av effektivitet kontra innovasjon over tid, enten i hele organisasjonen, eller i ulike avdelinger. Konflikt mellom utnyttelse av eksisterende ressurser og utforskning av nye muligheter, som ikke støttes av prosesser og struktur, kan dermed tenkes å påvirke ressursbruken for innovasjonstrening av ansatte. Samt i hvor høy grad nye tiltak utvikles. Dersom fokuset på utforskning nedprioriteres, er det mulig at fokus på innovasjonstrening også nedprioriteres. Som illustrert i figur 3, fremstår utforskning som lavere rangert sammenlignet med utnyttning i Otera og Siem Offshore. Potensielt sett hadde en kontekstuell ambidekster organisasjon med et mer balansert fokus på utnyttning og utforskning hatt en annen tilnærming til innovasjonstrening.

I tråd med Sarkees og Hullands (2009) forskning kan det foreligge forskjell mellom organisasjoner som lykkes med en ambidekster tilnærming, og de som ikke helt får det til. Evnen til å balansere utnyttning og utforskning kan som nevnt knyttes til dynamiske kapabiliteter, og resultere i høyere ytelse (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Sarkees & Hulland, 2009). Tidligere ble det antatt at dynamiske kapabiliteter er viktige for å opprettholde innovasjon, og kan i lys av funnene også

fremstå som viktige ved tilrettelegging for innovasjonstrening. Tilsynelatende kan en god balanse mellom effektivitet og innovasjon, også få utslag på tilnærming til trening av innovativ kompetanse. Denne antakelsen må imidlertid testes ytterligere.

Proposisjon 2 er dermed at blant annet ressurser, struktur og manglende krysskontaminering resulterer i at formell innovasjonstrening har høyere prioritet i organisasjoner med strukturell ambideksteritet (O'Reilly & Tushman, 2004). Samt at de ser større behov for høyere innovasjonskompetanse, grunnet en mer spesialisert tilnærming til innovasjon. Videre foregår innovasjonstrening i kontekstuekt ambidekstre organisasjoner tilsynelatende i lavere grad, og primært gjennom uformell erfaringsdeling på tvers av funksjonelle teams. Fordi at innovasjon foregår i sykluser (Wang & Rafiq, 2014), er fravær av struktur og manglende ressurser er en mulig grunn. En mer fleksibel og generalistisk tilnærming til innovasjon er en ytterligere potensiell grunn. I tillegg til at strukturelt ambidekstre organisasjoner er mer vellykkede da det kommer til innovasjon (O'Reilly & Tushman, 2004), prioriterer de tilsynelatende også innovasjonstrening i betydelig høyere grad. Studiens funn kan videreutvikle teori om ambideksteritetsutfordringen, samt styrke teorien om at innovative organisasjoner tenderer å ha høyere fokus på å trene sine ansatte (Baldwin, 1999).

5.3 Organisasjonskultur

Den teoretiske antakelsen om kulturelle kjennetegn viste seg også å ha relevans. Jo høyere fleksibilitet det ble antatt å forekomme, jo høyere prioritert var også trening av innovativ kompetanse. Funnet bør ikke tolkes som at fleksibilitet alene fører til at innovasjonstrening får høyere prioritet. Høy fleksibilitet kan imidlertid kjennetegnes som en faktor som tilrettelegger for innovasjonstrening, og dess effekt. I lys av funnene fremstår det som at selskaper med en høy fleksibilitet og en klar innovasjonsstrategi, også implementerer en organisasjonskultur som støtter innovasjon. Slik innovasjonskultur kan tenkes å ligne på gruppe- eller utviklingskultur (Prajogo & McDermott, 2011). I lys av funnen fremstår det som at selskap hvor strategi primært preges av effektivitet også kjennetegnes av høy kontroll, og kan dermed plasseres innenfor kategorien hierarkisk eller rasjonell kultur (Prajogo & McDermott, 2011). Som nevnt har utviklingskultur sterkest sammenheng med innovasjonsevne (Büschgens et al., 2013a). Det er dermed mulig at slike

selskap ser seg nødt til å trene sine medarbeidere med høyere intensitet for å opprettholde innovasjonsnivået.

Videre kan et miljø hvor risikotaking oppleves trygt, samt hvor det foreligger generell støtte for kreativitet og innovasjon, ha positiv innvirkning på innovativ atferd (Hammond et al., 2011). Slike forhold fremstår også å foreligge i selskapene med høy fleksibilitet. Her stimuleres kreativitet og det foreligger en generell forståelse for at det er lov å prøve-og-feile. Slike forhold kan potensielt øke motivasjon for å lære på egen hånd, og kan forklare hvorfor medarbeidere også opplever høy grad av uformell læring i disse selskapene. Som tidligere nevnt er det organisasjoners verdisystem som bestemmer hvor høy fleksibilitet eller kontroll som foreligger (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Organisasjoner hvor man belønner stabilitet, effektivitet og unngåelse av risiko, kan dermed også streve med å utarbeide en kultur der innovasjon, risikotaking og eksperimentering oppmuntres. Potensielt sett begrenser allerede etablerte strukturer og rutiner evnen til å utforske nye muligheter, herunder utvikling av innovasjonstreningstiltak.

Amabile et al. (1996, referert i Dackert et al., 2004) hevder at organisasjonskultur med stort fokus på status-quo og høy arbeidsbelastning kan virke hemmende for kreativitet. Et ytterligere tegn på at kulturelle kjennetegn utgjør en forskjell, kan dermed være hvordan mannskapet til sjøs i Siem Offshore ikke har rom for å være innovative. Samt at selskapet har sett seg nødt til å innovere uten hjelp fra sine medarbeidere, og med hjelp fra eksterne aktører. Noe som også kan forklare innovasjonstrenings lave prioriteter. I tilfeller hvor organisasjoner preges av stivhengighet kan radikalt ny læring skje ved kontakt eller samarbeid med eksterne aktører, da de er i bedre posisjon til å utfordre eksisterende perspektiver (Lam, 2005, s. 126). Det er dermed også mulig at effektene fra internt kontra eksternt fokus, påvirker hvordan innovasjonstrening prioriteres.

Som nevnt er organisasjonskultur et komplekst tema og vanskelig å observere for utenomstående (Barney, 1986). Det er dermed viktig å understreke at selskapene ikke kan låses fast i kategoriseringen som ble utført i metodekapittelet. Videre trenger ikke nødvendigvis høy fleksibilitet å innebære mangel på kontroll, og omvendt. Det er samtidig mulig at samtlige selskaper oppviser mer kontroll, eller fleksibilitet, i ulike perioder av sin levetid, og som følge av utarbeidelse av nye strategier. For å fremheve organisasjonskulturs kompleksitet kan det videre tenkes at ulike

avdelinger i selskapene opererer med ulike grader innenfor dimensjonen. Dermed kan organisasjoner tenkes å oppvise ulike aspekter av kultur samtidig.

Samtidig argumenteres det for å ikke eksistere en one-size-fits-all-kultur, hverken for læring eller innovasjon. Samt at kultur ikke kan separeres fra konteksten og omgivelsene hvor den tar form (Büschgens et al., 2013a; van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016). Hva som fungerer, kan dermed være ulikt for hver organisasjon. Det er med andre ord ikke sikkert at høy fleksibilitet vil være det beste alternativet for alle organisasjoner, alltid. For å trekke frem et eksempel, er Otera, Siem Offshore og Asplan Viak avhengige av kontroll fordi livene til ansatte eller kunder kan stå på spill dersom ikke sikkerhetsrutiner følges. Kontroll må til for at medarbeiderne skal lære fra tidligere ulykker, eller uhell. Det kan med andre ord argumenteres for at det viktigste er at organisasjoner implementerer den type organisasjonskultur som egner seg best som koordineringsverktøy. Verdisystem, utfordringer, målsettinger, strategi, struktur og organisatorisk kontekst er bare noen faktorer som kan tenkes å påvirke utforming av hensiktsmessig organisasjonskultur. Kort sagt ansees en kultur å være effektiv for læring når den støtter organisatoriske mål, samtidig som den gir en god grobunn for læringen organisasjonene har behov for (van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016).

Proposisjon 3 er at innovasjonskultur kan tilrettelegge for innovasjonstrening, og dess effekt. Noe som kan forklare hvorfor innovasjonstrening har høyere prioritet i organisasjoner som preges av fleksibilitet enn organisasjoner som preges av kontroll. Det kan igjen tenkes videreutvikle teorien om at innovative organisasjoner ofte kjennetegnes av fleksibilitet, og effektive organisasjoner av kontroll (Prajogo & McDermott, 2011). Samt hvordan ulike kulturelle kjennetegn kan påvirke organisasjoners innovasjonsevne (Büschgens et al., 2013a). Proposisjonen er likevel ikke et forsøk til å foreslå en one-size-fits-all-kultur. Det understrekes at organisasjonskultur er komplekst. Samt at organisasjoner bør tilpasse sin organisasjonskultur basert på sitt verdisystem, utfordringer, målsettinger, strategi, struktur og organisatorisk kontekst.

5.4 Utforming av strukturerte innovasjonstreningstiltak

Som nevnt, viste det seg å foreligge en differanse mellom empiriske mønster og den tredje teoretiske antakelsen. Proposisjon 2 og 3 har allerede forklart potensielle årsaker i lys av

ambideksteritetsutfordringen og organisasjonskultur. Et interessant funn som derimot ikke har blitt diskutert, er variasjonen på fremgangsmåten til innovasjonstrening mellom Asplan Viak og Å Strøm. Det ble tidligere antatt å foreligge høyere grad av formell innovasjonstrening i strukturelt ambidekstre organisasjoner. Likevel fremstår det som at Asplan Viak har betydelig høyere fokus på uformell læring.

Som metode- og funnkapittelet allerede har vist, er det lite som skiller hvordan de to selskapene vektlegger fleksibilitet og kontroll, samt utnytting og utforsking. I Å Strøm foregår innovasjonstreningen primært formelt, med ringvirkninger for uformell læring. Utenom et par formelle kurser for ledere og toppledere, forventes derimot medarbeiderne i Asplan Viak stort sett å lære om innovasjon på egen hånd. En potensiell årsak til forskjellen er de ulike kunnskapstypene som primært forekommer i selskapene. Herunder taus og eksplisitt kunnskap (Grant, 1996; Nonaka, 2007). Tilsynelatende foreligger det nemlig primært taus kunnskap i organisasjonene hvor fokuset på ustrukturert uformell læring er høyest: Asplan Viak, Otera og Siem Offshore. Samt primært eksplisitt kunnskap i Posten og Å Strøm, hvor tiltakene har mer strukturert og formalisert preg.

Det hevdes at innovasjonsevne hemmes over tid i organisasjoner hvor medarbeidere forventes å lære om innovasjon på egen hånd (Michaelis & Markham, 2017). Det er på en annen side tenkelig at utforming av formelle læringstiltak er mer komplekst i organisasjoner hvor arbeidsoppgavene krever høy grad av taus kunnskap. Denne argumentasjonen grunner seg i at eksplisitt kunnskap er lettere å formidle på en formell måte, samtidig som taus kunnskap er veldig personlig og vanskelig å kommunisere (Nonaka, 2007; Grant, 1996). Det er dermed mulig at taus kunnskap spres lettere på en uformell måte. Samtidig hevdes det at overføring av taus kunnskap ofte er treg, kostbar og usikker (Kogut & Zander, 1992, referert i Grant, 1996). Imidlertid har tilrettelegging for spredning av taus kunnskap gjennom samarbeid i teams, tilsynelatende ført til høy grad av kunnskaps- og erfaringsdeling blant medarbeidere i Otera og Asplan Viak. Slik interaksjon kan føre til at taus kunnskap blir til felles rutiner, som i sin tur kan øke organisasjonens innovasjonsevne (Jensen et al., 2007).

Som det også argumenteres for, blir tilegnelse av kunnskap først relevant for organisasjonen da man vet hvordan den skal brukes i praksis (Jakobsen, 2008). Samtidig er eksplisitt og taus kunnskap gjensidig utfyllende, og nytten er høyest da kunnskapsformene interagerer (Nonaka, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995). Potensielt sett har Å Strøm og Posten klart å integrere taus og eksplisitt kunnskap. Eksempelvis ved å sammenkoble teori og praksis i mange av sine tiltak. Med slike knagger å henge teori på, er det mulig at læring lettere kan implementeres i daglig praksis. Til tross for at kontekstuell og strukturell ambideksteritet kan tenkes å være én forklarende faktor, har innovasjonstrening tilsynelatende lavere grad av formalisering i selskap hvor graden av taus kunnskap er høy. Denne antakelsen må imidlertid testes ytterligere.

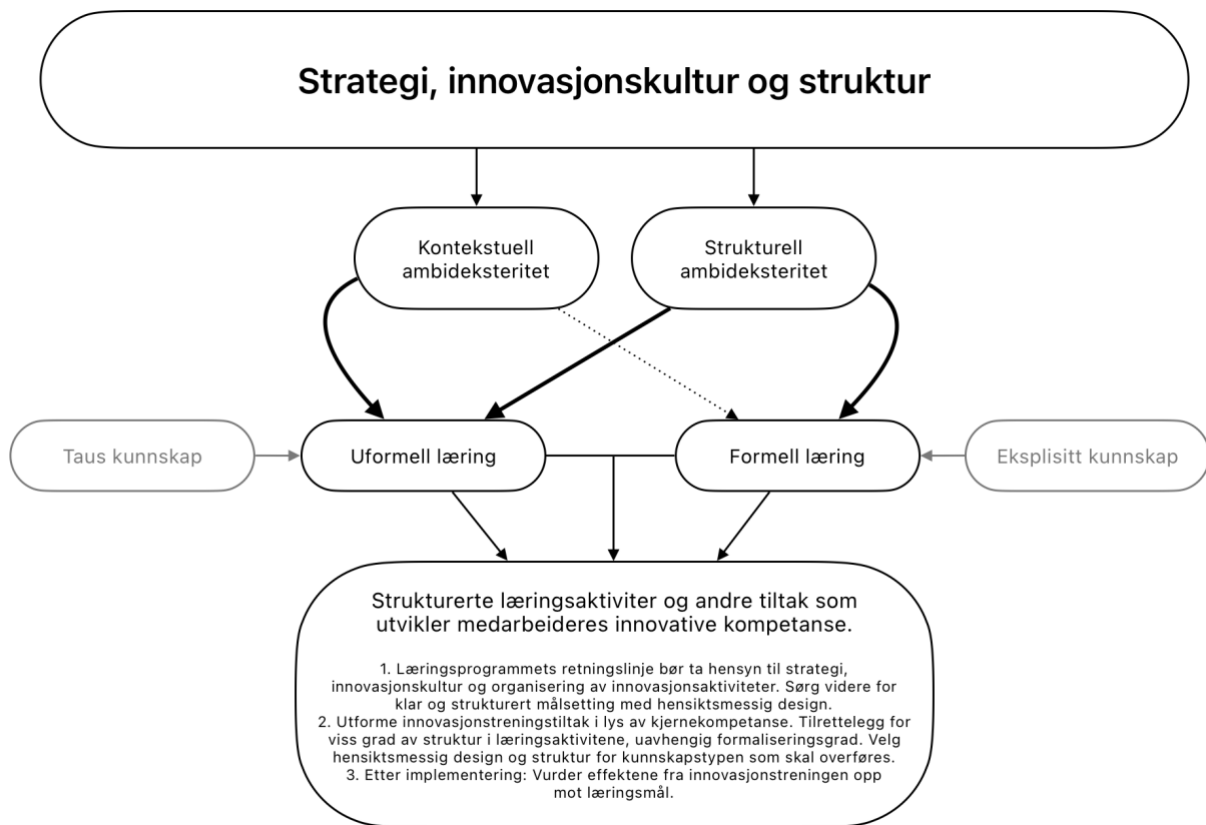
I modellen til Poell og van der Krogh (2003, referert i Clardy, 2018) anbefales tre steg for å utforme et læringsprosjekt: i) Utvikling av en retningslinje for læringsprogrammet som inkluderer en beskrivelse av innhold, tema og formål. ii) Utforming av aktiviteter som er hensiktsmessige for læring i organisasjonen og organisert i riktig rekkefølge. iii) Gjennomføring av programmet og vurdering av læringsaktivitetene i forhold til målet. I lys av diskusjonen er proposisjon 4 at ytterligere faktorer bør vektlegges ved utforming av strukturerte innovasjonstreningstiltak:

1. Innledningsvis bør læringsprogrammets retningslinje ta utgangspunkt i selskapets strategi. Samt utforme en innovasjonskultur som støtter både verdisystem, organisatoriske mål, læring og innovasjon. Funn tyder til at organisasjonskultur preget av høy fleksibilitet kan tilrettelegge for innovasjonstrening. Videre påvirker disse faktorene hvordan innovasjonsaktiviteter organiseres i lys av ambideksteritetsutfordringen (He & Wong, 2004; Turner et al., 2013; Wang & Rafiq, 2014). Ifølge funnene prioriteres primært uformell læring ved kontekstuell ambideksteritet. Tilsynelatende er formell innovasjonstrening mer vanlig i selskaper med strukturell ambideksteritet, imidlertid forekommer læringstiltak av begge formaliseringsgradene. Kort sagt bør retningslinjen ta hensyn til strategi, innovasjonskultur og organisering av innovasjonsaktiviteter. Før tiltakets design, struktur og organisering tilpasses, bør det videre utarbeides en klar og strukturert målsetting for læringen (Clardy, 2018).

2. I lys av diskusjonen, samt i tråd med Michaelis og Markham (2017), anbefales utforming av innovasjonstrening å ta utgangspunkt i kjernekompetanse, samt faktorer som kan fremme innovasjon. Uavhengig av læringsaktivitetenes formalisering, anbefales en tilnærming med viss

grad av struktur (Clardy, 2018). Avslutningsvis burde det tas hensyn til at ulike former for læring potensielt kan være hensiktsmessig ved ulike tilfeller, eksempelvis i lys av kunnskapstyper. Som tidligere diskutert, kan uformell læring tilsynelatende være mer hensiktsmessig ved overføring av taus kunnskap, og eksplisitt kunnskap ved overføring av formell læring. Det vil si at formell læring til tider kan være mer hensiktsmessig enn uformell læring, og omvendt, mens en kombinasjon kan være gunstig ved andre tilfeller. Videre bør formelle læringsaktiviteter knyttes til reelle problemstillinger i daglig praksis gjennom en kombinasjon av praksis og teori, slik at tiltaket også får ringvirkninger for uformell læring. Det fremstår samtidig som gunstig å tilrettelegge for tid til egen læring, enten i teams eller alene.

3. Etter implementering bør læringsaktivitetene vurderes, og eventuelt justeres, i henhold til målsetting. Proposisjonene oppsummeres i figur 8.



Figur 8. Proposisjoner

5.5 Kritisk refleksjon og implikasjoner for videre forskning

Samlet sett kan oppgavens funn tenkes å styrke og videreutvikle teori om innovasjonstrening og organisatorisk læring, men også teori om ambideksteritetsutfordringen og organisasjonskultur. Det

vil imidlertid anbefales ulike områder hvor videre forskning kan utvide og forbedre forståelsen for innovasjonstrening. Studiens første utfordring relateres til utvalget. Som nevnt besto utvalget av nøkkelinformanter, blant annet ansatte med ansvar for innovasjon og kompetanse. For å redusere skjevhet og øke tillit til funnene ble det imidlertid gjort forsøk til å vekte resultatene (Johannessen et al., 2021). Planen var å intervjuere medarbeidere, ledere og utviklere i samtlige selskap. Datatriangulering ble derimot kun utført i to selskap, grunnet manglende ressurser og kapasitet. Videre forskning anbefales dermed å basere studien på et mangfoldig utvalg, med jevnere fordeling av informanters perspektiver. Slik kan mer komplekse sider av forskningsspørsmålene belyses, og styrke studiens overførbarhet.

Michaelis og Markham (2017) hevder videre at manglende forståelse for fenomenet, samt hvilken effekt det kan ha for organisasjonen, er en stor barriere for innovasjonstrening. Selv om studiens resultater kan øke forståelsen for fenomenet innovasjonstrening, kan den andre utfordringen imidlertid relateres til konseptualisering av begrepet. Det viste seg nemlig vanskelig å skille mellom innovasjonstrening og «vanlig» kompetanseutvikling. Bør eksempelvis opplæring i digitalisering, nye tekniske verktøy, systemer og program sees på som utvikling av innovativ kompetanse, eller utvikling av generell kompetanse? Det foreligger dermed behov for en tydeligere definisjon og konseptualisering av begrepet innovasjonstrening.

Læring er et komplekst tema, og til tross for at studien viser til flere faktorer som tilsynelatende kan relateres til organisasjoners tilnærming til innovasjonstrening, sier ikke studien noe om potensielle sammenheng. Studiens tredje utfordring knyttes til behov for å utforske sammenheng, både mellom nevnte faktorer, samt ytterligere potensielle faktorer som kan belyse temaet. Eksempelvis bedriftsstørrelse, tilgjengelige ressurser, organisatorisk kontekst, bransje og ledelse. I lys av proposisjonene anbefales også videre forskning å undersøke potensielle måter å strukturere formell og uformell læring ved utforming av et treningsprogram.

Den fjerde utfordringen relateres til utfall fra innovasjonstrening. Studien belyser ulike tiltak, men funnene sier ingenting om tiltakenes resultater. Det er dermed ikke sikkert at innovasjonstreningstiltakene faktisk bærer frukt, i form av høyere innovasjonsevne. Det er imidlertid ikke alltid mulig å koble endret atferd til læring (Tsang, 1997). Videre kan det argumenteres for å være vanskelig å måle innovasjonstreningstiltak. Skal man måle etter antall

utførte tiltak, hvor mye tid de legger på treningen, eller hvor ofte medarbeiderne trenes? Slike variabler tilsier egentlig bare høyere kvantitet og ikke nødvendigvis kvalitet. Høy tidsbruk kan reflektere både mangel på tilgjengelig og / eller strukturert informasjon, eller reflektere individuelle forskjeller i læringsevne. Tidsbruk kan dermed like gjerne vise til en svakhet, eller mangel på effektiv læring (Clardy, 2018). Samtidig hevdes det at arbeidstrening og opplæring trenger en viss kontinuitet for å heve innovasjonsevne (Bauernschuster et al., 2009; Dostie, 2018). Det hadde dermed også vært interessant å belyse tiltakenes læringseffekter, eksempelvis ved å undersøke selskapets innovasjonsevne før, under og etter implementering. Dermed anbefales videre forskning å utføre en casestudie over lengre tid, delvis for å styrke funnenes reliabilitet ytterligere, men også for å bedre observere innovasjonstreningens resultater.

Det understrekes imidlertid at læring er individuelt (Simon, 1991, referert i Tsang, 1997). Ulike tiltak kan potensielt gi ulike utfall i ulike selskap, og ulike situasjoner. Som Tsang (1997) trekker frem må grunnlaget for kunnskapen være riktig, og deretter implementeres og omsettes til virkelighet. Til tross for at innovasjonstiltakene kunne deles inn i 10 kategorier, hadde samtlige tiltak ulike preg. På lik linje som det argumenteres for å ikke finnes en one-size-fits-all-tilnærming til kultur (Büschgens et al., 2013a; van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016), kan det argumenteres for å ikke finnes en one-size-fits-all-tilnærming til innovasjonstrening.

5.6 Praktiske implikasjoner

Til tross for studiens begrensninger, gir resultatene verdifull innsikt i temaet. Funnene kan være nyttige for personale som ønsker å heve organisatorisk innovasjonskapasitet gjennom å utvikle medarbeiderkompetanse. Eksempelvis personalledere, forretningsutviklere, innovasjonsrådgivere og strategiutviklere. Studien funn kan legges til grunn ved utforming av innovasjonstreningens program. Imidlertid understrekes viktigheten av at læringsaktiviteter og treningstiltak ikke utformes med en one-size-fits-all-tilnærming. Samtlige tiltak bør tilpasses etter organisasjonens mål, strategi, kultur og struktur, i tillegg til organisatoriske kontekster og grad av internt eller eksternt samarbeid. Som tidligere nevnt er det behov for at videre forskning undersøker sammenheng mellom tiltak og effekt. Det anbefales dermed at studien brukes som inspirasjon, og ikke som fasit.

6. Konklusjon

Studiens hensikt var å oppnå en bedre helhetsforståelse for hvordan organisasjoner bruker innovasjonstrening for å utvikle og styrke innovativ kompetanse. Funnene viste til en kategorisering av 10 ulike læringstiltak, noen på tvers av selskaper. Omtrent 60 prosent av tiltakene hadde formelle preg, mens 40 prosent hadde uformelle preg. Funnene viste imidlertid at mye læring foregår uformelt, både gjennom egen læring og samarbeid i teams. Ved å relatere formelle tiltak til reelle problemstillinger og praksis, så vel som teori, kan også tiltak spille over i uformell læring. Tilsynelatende kan investering i formelle tiltak tilrettelegge for økt grad av uformell læring. Det fremstår imidlertid som hensiktsmessig å fokusere mindre på kategorisering av læring etter formalisering, og heller strukturere læring med klare læringsmål. For utforming av hensiktsmessige læringstiltak, fremstår det som at tiltak bør utvikles av, eller sammen med organisasjonsmedlemmer med god innsikt i organisasjonens kjernevirksomhet og kjernekompetanse.

Det ble videre stilt spørsmål om hvilken rolle organisering av innovasjonsaktiviteter spiller i utforming av innovasjonstiltak. To faktorer viste seg å ha potensielle relasjoner til hvordan selskapene prioriterer innovasjonstrening: i) Hvordan selskapene har valgt å løse ambideksteritetsutfordringen. ii) Hvor høy grad av fleksibilitet eller kontroll som foreligger i selskapene. Funnene viste at innovasjonstrening har høy prioritet i selskaper med strukturell ambideksteritet, både gjennom formelle og uformelle tiltak. Tiltakene rettes både til medarbeidere, ledere og toppledere, og mye erfaringsdeling forekommer på tvers av kryssfunksjonelle teams. I selskaper med kontekstuell ambideksteritet foreligger lavt til ingen prioritet av innovasjonstrening. Læring foregår hovedsakelig uformelt, på tvers av funksjonelle teams. Videre fremstår det som at en fleksibel innovasjonskultur kan tilrettelegge for trening av innovativ kompetanse, og dets prioritet. Det viste seg nemlig at innovasjonstrening hadde større prioritet i selskap med høy grad av fleksibilitet, enn i selskap med høy grad av kontroll. Samtidig argumenteres det for å ikke eksistere en one-size-fits-all-kultur, hverken for innovasjon eller læring. Det kan med andre ord tenkes å være viktigst at selskaper tilrettelegger for en organisasjons- og innovasjonskultur som egner seg for selskapets mål, strategi og arbeidsoppgaver. Det fremstår videre som at ytterligere faktorer kan påvirke tilnærming til innovasjonstrening, herunder vektlegging av utnyttning og

utforskning, internt og eksternt fokus, samt taus og eksplisitt kunnskap. Dette må imidlertid undersøkes ytterligere.

Læring er komplekst, og det er viktig å understreke at det heller ikke finnes en one-size-fits-all-tilnærming for innovasjonstrening. Som illustrert i figur 8, bør likevel utforming av innovasjonstreningens program omfatte visse faktorer. For det første bør læringsprosjektets retningslinje ta hensyn til strategi, samt hvordan innovasjonsaktiviteter organiseres som følge. Det bør deretter utformes en innovasjonskultur som koordinerer og støtter læringsmålene. Funnene viser en potensiell relasjon mellom høy fleksibilitet og høy prioritet av innovasjonstrening. For det andre bør tiltak utformes med utgangspunkt i kjernekompetanse, og relateres til reelle problemstillinger. Tiltakene bør også ha klar målsetting og viss grad av struktur, uavhengig om de er formelle, uformelle eller en kombinasjon av de to. Selv om det er viktig å utforme formelle tiltak, anbefales det å tilrettelegge for tid til egen læring og via samarbeid. For det tredje, og avslutningsvis, bør tiltak evalueres mot læringsmål etter implementering.

Studiens resultat sier ingenting om innovasjonstreningstiltakenes utbytte, men kan derimot øke forståelsen for faktorer som må tas hensyn til ved utforming av tiltak. Dette er en eksplorativ studie, og vil av den grunn heller ikke gi endelige svar. Imidlertid gir studien verdifull innsikt i temaet. Videre forskning kan bidra til å avklare sammenhenger, samt avdekke mer detaljert informasjon.

Litteraturliste:

- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Antunes, H. J. G. & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2. utg.). Blackwell Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Asplan Viak. (u.å.). *Innovasjon*. Hentet 29. mai 2023 fra <https://www.asplanviak.no/om-asplan-viak/innovasjon/>
- Avery, C. M. (2001). *Teamwork is an individual skill: Getting your work done when sharing responsibility*. Berrett-Koehler Publishers.
- Baldwin, J. R. (1999). Innovation, training and success. *Analytical Studies Branch – Research Paper Series*, Artikkel 11F0019MPE-137, 1–16. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.202229>
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bauernschuster, S., Falck, O. & Heblich, S. (2009). Training and innovation. *Journal of Human Capital*, 3(4), 323–353. <https://doi.org/10.1086/653713>
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <http://www.nber.org/chapters/c13571>
- Berber, N. & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>

- Berg, T. (18. mars, 2022). Norges 25 mest innovative virksomheter er nok en gang kåret! *InnoMag*. <https://www.innomag.no/norges-25-mest-innovative-virksomheter-er-nok-en-gang-karet/>
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366–1376. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.007>
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- Bouncken, R. B., Qiu, Y., Sinkovics, N. & Kürsten, W. (2021). Qualitative research: Extending the range with flexible pattern matching. *Review of Managerial Science*, 15(2), 251–273. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00451-2>
- Bruton, D. (2011). Learning creativity and design for innovation. *International Journal of Technology and Design Education*, 21(3), 321–333. <https://doi.org/10.1007/s10798-010-9122-8>
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013a). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013b). Organizing for radical innovation: A multi-level behavioral approach. *Journal of High Technology Management Research*, 24(2), 138–152. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2013.09.004>
- Børing, P. (2017). The relationship between training and innovation activities in enterprises. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12096>
- Capozza, C. & Divella, M. (2019). Human capital and firms' innovation: Evidence from emerging economies. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(7), 741–757. <https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557426>
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178. <https://www.doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*, 53(3), 33–40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657629>
- Dackert, I., Lööv, L-Å. & Mårtensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0143831X04042488>

- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- De Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W. & Meijgaard, J. (2003). Innovation in service firms explored: What, how and why? *EIM Business & Policy Research*, Artikkel b200205. https://www.wilfreddolfsma.net/site/assets/files/1067/inn_in_services_eim_final.pdf
- Dostie, B. (2018). The impact of training on innovation. *Industrial & Labor Relations Review*, 71(1), 64–87. <https://www.jstor.org/stable/26956063>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellström, P-E. & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T. & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369–387. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1074>
- Evans, K. (2002). The challenges of “making learning visible”: Problems and issues in recognizing tacit skills and key competencies. I K. Evans, P. Hodkinson & L. Unwin (Red.), *Working to learn: Transforming learning in the workplace* (s. 79–94). Routledge.
- Fonstad, N. O. (2020). Innovating greater value faster by taking time to learn. *MIT Center for information systems research*, xx(2). https://cisr.mit.edu/publication/2020_0201_InnovatingGreaterValueFaster_Fonstad

- Gallié, E-P. & Legros, D. (2012). Firms' human capital, R&D and innovation: A study on French firms. *Empirical Economics*, 43, 581–596. <https://doi.org/10.1007/s00181-011-0506-8>
- Gallon, M. R., Stillman, H. M. & Coates, D. (1995). Putting core competency thinking into practice. *Research Technology Management*, 38(3), 20–28. <https://www.jstor.org/stable/24129630>
- Gleeson, J. P. (1992). How do child welfare caseworkers learn? *Adult Education Quarterly*, 43(1), 15–29. <https://doi.org/10.1177/0741713692043001002>
- González, X., Miles-Touya, D. & Pazó, C. (2016). R&D, worker training and innovation: Firm-level evidence. *Industry and Innovation*, 23(8), 694–712. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1206463>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://www.doi.org/10.1037/a0018556>
- Hartley, J. (2004). Case study research. I C. Cassell & G. Symon (Red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (s. 323–333). Sage Publications.
- He, Z-L. & Wong, P-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hero, L-M., Lindfors, E. & Taatila, V. (2017). Individual innovation competence: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103–121. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n5p103>
- Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). «Saman om» kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus. Fafo-notat. Hentet 1. juni 2023 fra <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/saman-om-kompetanse-og-rekruttering-en-kunnskapsstatus>
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. Routledge.

- Isaksen, A. (2016). Why Norway has to develop its own innovation policy. I H. C. G. Johnsen, E. S. Hauge, M-L. Magnussen & R. Ennals (Red.), *Applied social science research in a regional knowledge system* (s. 46-60). Routledge.
- Jakobsen, C. F. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*. <https://old.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680–693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Jentoft, N. & Olsen, T. S. (2017). Against the flow in data collection: How data triangulation combined with a ‘slow’ interview technique enriches data. *Qualitative Social Work*, 18(2), 179-193. <https://doi.org/10.1177/1473325017712581>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnson, S. J., Blackman, D. A. & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon, *Magma*, 49–55. <https://old.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. I J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 115–147). Oxford University Press.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lick, D. W. (2006). A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. *Evaluation and Program Planning*, 29(1), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2005.08.004>
- Love, J. H. & Roper, S. (2009). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.07.008>

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books.
- McDermott, A., Kidney, R. & Flood, P. (2011). Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358–378. <https://www.doi.org/10.1108/01437731111134643>
- Meld. St. 28 (2015-2016). *Fag – Fordypning – Forståelse*. En fornyelse av Kunnskapsløftet. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-2820152016/id2483955/?ch=4>
- Michaelis, T. L. & Markham, S. K. (2017). Innovation training: Making innovation a core competency. *Research-Technology Management*, 60(2), 36–42. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276387>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. The Free Press.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation*. Oxford University Press.
- Norman, D. A. & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78–96. <https://www.jstor.org/stable/24267027>
- Norges forskningsråd. (2012). *Innovasjon (Forskningsrådets strategi 2011-2014)*. Forskningsrådet. <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/publikasjoner/2011-2015/innovasjon/>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf)
- Otera. (u.å.). *Om Otera*. Hentet 29. mai 2023 fra <https://otera.no/om-otera/>
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: A literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>

- Peschl, M. F., Bottaro, G., Hartner-Tiefenthaler, M. & Rötzer, K. (2014). Learning how to innovate as a socio-epistemological process of co-creation. Towards a constructivist teaching strategy for innovation. *Constructivist Foundations*, 3(9), 421-433. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/66539/>
- Pigola, A. & Da Costa, P. R. (2022). In search of understanding about knowledge and learning on innovation performance. *Scientometrics*, 127, 3995–4022. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04417-3>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 137–168. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>
- Posten Norge. (2021, 9. februar). *Knowit talks: Posten - Hva er hemmeligheten til Norges mest innovative virksomhet*[Video]? Knowit. <https://info.knowit.no/knowit-talks-posten-hva-er-hemmeligheten-til-norges-mest-innovative-virksomhet>
- Posten Norge. (u.å.a). *Innovasjon*. Hentet 29. mars fra <https://www.postennorge.no/innovasjon>
- Posten Norge. (u.å.b). *Helix*. Hentet 29. mars fra <https://www.postennorge.no/innovasjon/helix>
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
- Prajogo, D. I. & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sarkees, M. & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 52(1), 45–55. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.08.002>
- Sarri, K. K., Bakouros, I. L. & Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 270–288. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011031755>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tidd, J. & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7. utg.). Wiley.

- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50, 73–89. <https://doi.org/10.1023/A:1016905516867>
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- van Breda-Verduijn, H. & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 123–128. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0074>
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance, *Organization Science*, 13(1), 82–105. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). SAGE Publications Ins.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133. <https://doi.org/10.1108/09696470110391211>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Som nevnt varierte spørsmålene i forhold til dersom selskapene hadde en innovasjonsavdeling eller ikke. Dette er et eksempel på hvordan intervjuguiden ved intervju med ansatte fra Otera.

Intervjuguide:

Tema:	Spørsmål:	Svar:	Hensikt:
Rolle	Kan du beskrive din rolle i organisasjonen?		Oversikt over intervjupersonens perspektiv.
Innovasjonsstrategi	Kan du fortelle litt hvordan dere arbeider med innovasjonsstrategi, særlig knyttet til læring og kompetanseutvikling?		Innsikt i hvordan de arbeider med strategi knyttet til innovasjon og læring.
Innovasjon	Kan du fortelle litt om nylige / pågående innovative prosjekter (produkter, prosesser eller tjenester)?		Innsikt i innovasjonsrelaterte prosjekter.
Innovasjonstrening	Hvordan kartlegger dere hvilken type kompetanse prosjektdeltakerne trenger?		Hvordan identifiserer organisasjonen ansatte som har potensial til å bli innovative?
	Hvordan utvikler dere kompetansen til dem som skal være delaktige?		Kartlegge tiltak som kan øke innovasjonskompetanse.
	Kan du fortelle litt om hvilken type trening og opplæring de får?		Kartlegge formell læring
	Hvordan stimulerer organisasjonen til innovasjon og kreativitet blant de ansatte?		Kartlegge innovasjonsklima.
	Hvordan tilrettelegges det for at ansatte kan bruke og utvikle innovativ kompetanse i sine daglige oppgaver?		Kartlegge uformell læring
Øvrig	Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er viktig å tilføye?		Åpne mulighet for intervjupersonens å dele sitt perspektiv.
Videre	Basert på denne samtalen, er det noen andre i organisasjonen som du tenker at jeg burde prate med?		Kartlegg mulighet for å snakke med flere nivåer innen innovasjon og kompetanseutvikling, eks. kompetanseansvarlig, HR, prosjektleder, prosjektdeltakere.

Dette er et eksempel på hvordan intervjuguiden så ut ved intervju med ansatte fra Posten, som jeg basert på rekrutteringsintervjuet visste hadde et annet forhold til innovasjon og innovasjonstrening.

Tema:	Spørsmål:	Svar:	Hensikt:
Rolle	Kan du beskrive din rolle i organisasjonen?		Oversikt over intervjupersonens perspektiv.
Innovasjonstrening	Kan du fortelle om hvilken type innovasjonstrening og opplæring de ansatte får? Oppfølgingsspørsmål: Vil du forklare litt mer inngående om hva Helix-kurset består av og hvordan et slikt kurs foregår? Vil du si litt mer om hva de lærer på agility-coach programmet? Hvordan foregår pop-up pitchene?		Kartlegge formell læring Få konkrete eksempler.
	Får alle ansatte i hele konsernet samme tilbud?		
	Hvordan stimuleres kreativitet blant de ansatte i Posten?		Kartlegge innovasjonsklima.
	Tilrettelegger dere også for uformell læring, og hvis tilfelle hvordan?		Kartlegge uformell læring
Øvrig	Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er viktig å tilføye?		Åpne mulighet for intervjupersonen å dele sitt perspektiv.
Videre	Basert på denne samtalen, er det noen andre i organisasjonen som du tenker at jeg burde prate med?		Kartlegg mulighet for å snakke med flere

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan organisasjoner tilrettelegger for innovasjonstrening”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ulike organisasjoner, på tvers av bransjer, utvikler og bygger innovativ kompetanse. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å skrive om hvordan ulike organisasjoner, på tvers av bransjer, utvikler og bygger innovativ kompetanse. Jeg vil deretter sammenligne de ulike casene og trekke frem forskjeller, likheter og sammenheng mellom deres ulike fremgangsmåte. Oppgaven skrives som avsluttende del i masterstudiet «Innovasjon og kunnskapsutvikling», og vil avsluttes 01.06.2023 dersom alt går som planlagt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta fordi jeg tror at din kunnskap om temaet kan belyse oppgavens spørsmål. Utvalgsriterier så som alder eller kjønn vil ikke bli vektlagt, men heller hvor god innsikt du har i temaet om organisasjonens arbeid med kompetanseutvikling eller innovasjon. Enten om du jobber som personalansvarlig, leder eller ansatt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet vil du bli intervjuet av meg. Intervjuet vil foregå enten ansikt-til-ansikt, digitalt (via Teams, Zoom eller lignede) eller via telefon. Det avhenger hva som passer best i forhold til avstand, samt hva situasjonen tillater. Intervjuet vil foregå i omtrent 60 minutt. Det vil blant annet stilles spørsmål om hvordan organisasjonen arbeider med innovasjonstrening per i dag, samt i hva dere opplever som barrierer for å lykkes med slik trening. I tillegg til lydopptak (dersom dette er noe du føler deg komfortabel med) vil jeg notere ned dine svar på min PC. Grunnen til at jeg ønsker å benytte meg av lydopptak er fordi jeg ønsker å få med meg alt som blir fortalt, samt at jeg kan være mer «til stede» under intervjuet på denne måten. Dine svar vil anonymiseres, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne at svarene kommer fra deg. Dersom du ønsker anonymisering av organisasjonen vil dette også være mulig.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er videre kun jeg som vil ha tilgang til opplysningene du gir meg. Under prosjektet vil ditt navn erstattes med en kode, som lagres adskilt fra øvrig data. Dokument med data vil måtte åpnes med passord som kun jeg kjenner til. Videre vil datamaterialet lagres på universitetets server, og i henhold til de sine retningslinjer.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. Juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes og anonymiseres, slik at ikke du kan gjenkjennes i oppgaven. I stedet for navn vil det eksempelvis stå A1, A2, A3 eller lignende. Lydopptak vil slettes etter transkribering.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Agder, Study Program Director og veileder Tor Helge Aas via 990 92 927, eller tor.h.aas@uia.no. Eller til meg, student Elin Jönsson, via 407 67 431, eller elinj18@student.uia.no
- Vårt personvernombud: Trond Hauso via personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Tor Helge Aas



Student
Elin Jönsson



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Strategisk HR: Rekruttering og kompetanseutvikling knyttet til innovasjon", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)