

Hvordan arbeider bedrifter med innovasjonskultur?

En multiple casestudie av bedrifter i næringsmiddelindustrien

EMMA ØSTBØ

VEILEDER

Torkild Thanem

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Master

Forord

Etter fem år på Sørlandet er min tid som student snart over. Denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet i Innovasjon og kunnskapsutvikling ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. Tiden som student har gått veldig fort, og jeg har lært utrolig mye. Det blir trist å ikke lengre være student, der den daglige friheten er noe jeg kommer til å savne. Jeg møtt mange fine mennesker og har hatt mange fine stunder. Corona- pandemien som ble et faktum i mars 2020, har lagt en demper på det sosiale livet, men likevel vil jeg si at livet som student har vært veldig bra.

Jeg vil gjerne rette en takk til de fem bedriftene som tok seg tid til å bli intervjuet, uten dem hadde det vært vanskelig å få gjennomført denne masteroppgaven. Takk for åpenheten rundt Deres arbeid med innovasjonskultur.

Vil også takke veilederen min Torkild Thanem for nyttige innspill underveis i arbeidet med oppgaven, samt Hans Christian Garmann Johnsen for hjelpsomme masterseminarer i løpet at det siste halvåret. Jeg vil også takke Andrea og Jonas for kjekke dager på grupperom – det har gitt meg en ekstra motivasjon til å skrive oppgaven!

Kristiansand, 2 juni 2021

Emma Østbø

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å studere hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur. Oppgaven er delt inn i to ulike deler; en teoretisk del og en empirisk del. Den teoretiske delen har som mål å redegjøre for begrepet innovasjonskultur med hjelp av en teoretisk utledning av dette begrepet. Her står teori om organisasjonskultur og innovasjon særlig sentralt, samtidig som litteratur som omhandler hvordan bedrifter kan lykkes med innovasjon og involvering av ansatte også er av verdi. I den empiriske delen undersøkes det, med hjelp av empiriske data, hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur. Jeg har her også tatt utgangspunkt i fire dilemmaer som kan oppstå i arbeidet med innovasjonskultur: 1) hvordan forstås innovasjon, og hvordan er motivasjonen blant ansatte for innovasjon 2) organisasjonskultur eller innovasjonskultur, 3) enhetskultur eller subkultur og 4) involvering av ansatte. Det blir også presentert noen underpunkter i lys av hovedpunktene.

Opgavens problemstilling er også todelt, der den første blir besvart i den teoretiske utledningen av begrepet innovasjonskultur, mens den andre blir besvart i den empiriske delen:

- 1) *«Hva menes med begrepet innovasjonskultur?»*
- 2) *«Hvordan arbeider bedrifter i næringsmiddelindustrien med innovasjonskultur, og hvilke dilemmaer kan oppstå i dette arbeidet?»*

Jeg har intervjuet fem representanter fra fem ulike bedrifter i Norge, som befinner seg innen næringsmiddelindustrien. Næringsmiddelindustrien omhandler mat og drikke, og er den nest største industrigrenen i Norge. Intervjuene foregikk på Zoom, da smittesituasjonen grunnet Covid-19 gjorde det vanskelig å møtes fysisk. Deltakerne i denne studien er alle representanter for ledergruppen i sin bedrift – enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling.

I hovedsak har deltakerne nokså like tanker både rundt hva de forbinder med innovasjon og innovasjonskultur, men også hvordan de arbeider med innovasjonskultur. Det viser seg at de fleste bedriftene arbeider nokså målrettet mot en mer innovativ kultur. Ønsket er å drive bedriften framover, og bedriftene ønsker dermed å kontinuerlig forbedre- og fornye seg. Det skjer hele tiden noe nytt i dagens samfunn, og bedriftene mener at det å holde seg oppdaterte

er nødvendig for å fortsette å være attraktive og aktuelle i markedet. Åpenhet, positive holdninger, god takhøyde, kreativitet og pågangsmot er stikkord som viser seg å være viktige i arbeidet med innovasjonskultur, for å kunne utvikle nye produkter, produksjonsmetoder og lignende. Motivasjonen til de ansatte oppleves som svært individuell og varierende, og det kan tolkes som at top-down i hovedsak er den vanligste innovasjonsprosessen. Spørsmålet knyttet til enhetskultur kontra subkultur er trolig der det oppstår mest uenighet mellom deltakerne. Noen av deltakerne mener at det er flere subkulturer hos dem, og at dette både er positivt og slik de ønsker å ha det. Andre deltakere mener bestemt at det kun er en kultur hos dem, og ser på dette som det eneste riktige.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
FIGURLISTE.....	V
1.0 INTRODUKSJON.....	1
2.0 TEORETISK UTLEDNING AV BEGREPET INNOVASJONSKULTUR.....	4
2.1 ORGANISASJONSKULTUR.....	5
2.2 INNOVASJON.....	8
2.3 HVORDAN LYKKES BEDRIFTER MED INNOVASJONER?.....	9
2.4 INVOLVERING AV ANSATTE	10
2.5 INNOVASJONSKULTUR.....	13
2.6 OPPSUMMERING AV TEORETISK UTLEDNING.....	15
3.0 OPPGAVENS EMPIRISKE DEL	16
4.0 METODE.....	17
4.1 CASE OG KONTEKST	17
4.2 FORSKNINGSDESIGN OG DATAINNSAMLING	18
4.3 UTVALG	21
4.4 BEARBEIDELSE AV INNSAMLET DATA.....	22
5.0 FUNN OG ANALYSE	22
5.1 HVORDAN FORSTÅS INNOVASJON OG HVORDAN ER MOTIVASJONEN BLANT ANSATTE FOR INNOVASJON.....	23
5.2 ORGANISASJONSKULTUR ELLER INNOVASJONSKULTUR.....	28
5.2.1 <i>Hvorfor arbeide med innovasjonskultur?</i>	31
5.3 ENHETSKULTUR ELLER SUBKULTUR	34
5.4 INVOLVERING AV ANSATTE	36
5.4.1 <i>Ha det gøy på jobb?</i>	38
6.0 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.....	40
6.1 STUDIENS KVALITET	43
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	44
LITTERATURLISTE.....	45
VEDLEGG.....	48
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	48
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV/ SAMTYKKEERKLÆRING	49

Figurliste

Figur 1: *Hermans kulturelle isfjell-modell*

(Herman, presentert i Ghinea & Bratianu, 2012, s. 262) 8

1.0 Introduksjon

Fokuset og interessen rundt innovasjon har blitt stadig større de senere årene, og litteraturen som finnes er veldig omfattende og diversifisert – bare det å holde seg oppdatert på et felt kan være utfordrende (Fagerberg, 2005, s. 4). På tross av den økende interessen på feltet, skrev likevel Jan Fagerberg (2005) i boken *The Oxford Handbook of Innovation* at innovasjon ikke er et nytt fenomen. På mange måter ser det ut som at det å tenke nytt, utarbeide bedre måter å gjøre ting på, samt det å prøve det ut i praksis er noe iboende menneskelig. Hadde det ikke vært for innovasjoner ville verden sett veldig annerledes ut i dag, enn det den faktisk gjør. Fagerberg (2005) mener likevel at begrepet om innovasjon ikke har fått den vitenskapelige oppmerksomheten som det fortjener. Fokuset har ofte vært på andre områder som for eksempel økonomi, men nå ser en i mye større grad områdene i sammenheng med hverandre, noe som trolig knytter seg til den økende kunnskapen vår (Fagerberg, 2005, s. 1- 2).

Samtidig som interessen rundt innovasjon har vært økende de senere årene, er også begrepet som omhandler organisasjonskultur meget populært både blant ledere, konsulenter og forskere (Bang, 2020, s. 11). Chatman og O'Reilly (presentert i Bang, 2020, s. 16) mener det konseptuelle grunnlaget for organisasjonskultur slik det brukes i dag, ble lagt i 1980-årene og fram til 1990-tallet, og peker på at Edgar Scheins bok om organisasjonskultur og lederskap har blitt førende for mainstream-forståelsen av hva organisasjonskultur er (presentert i Bang 2020, s. 16). I dag er det, ifølge Henning Bang (2020), vanskelig å komme unna kulturbegrepet når en snakker om organisasjoner (Bang, 2020, s. 15). Kultur er noe abstrakt, og vil være forskjellig blant annet i ulike land, samfunn, virksomheter og blant ulike grupper av mennesker (Bang, 2020, s. 20 - 23). Jacobsen og Thorsvik (2016), hevder på sin side, at det kulturelle perspektivet kan hjelpe oss med å forstå hvordan organisasjoner fungerer, og gi oss en bredere forståelse av hvordan mennesker utvikler en felles forståelse av holdninger og meninger som påvirker måten en handler på (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 126). Bang (2020) mener at det er blitt skrevet overraskende lite om organisasjonskultur på norsk, der blant annet eksempler fra norsk virkelighet er lite eller ikke brukt (Bang, 2020, s. 11). Likevel, hevder Bang (2020), at begrepet har blitt en del av hverdagsvokabularet til mange bedrifter og virksomheter. Fokuset på organisasjonskultur har ført til nye måter å beskrive og analysere organisasjoner på, og over tid har medlemmer gjennom samhandling skapt felles virkelighet, verdier og normer (Bang, 2020, s. 17).

I lys av økt fokus på innovasjon, stor interesse på feltet om organisasjonskultur samt overraskende lite forskning på norsk, er det interessant å studere og slå sammen begrepene til å gjelde innovasjonskultur. Begrepet om innovasjonskultur tar utgangspunkt i organisasjonskultur, men dreier seg i hovedsak om det finnes en form for kultur som er med på å fremme eller hemme innovasjonsaktivitet. Innovasjonskultur kan, i likhet med slik Bang (2020) ser kultur, være forskjellig fra bedrift til bedrift, og betydningen av kultur kan spille ulik rolle. Hensikten med denne masteroppgaven blir å studere fenomenet innovasjonskultur, og oppgaven vil deles inn i en teoretisk- og en empirisk del. Den teoretiske delen har som mål å redegjøre for begrepet innovasjonskultur, mens den empiriske delen skal undersøke hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur og hvilke dilemmaer som oppstår i arbeidet med innovasjonskultur. Jeg velger å legge vekt på fire dilemmaer, som ut ifra de empiriske funnene kan oppstå i dette arbeidet. De vil bli presentert som hovedpunkter i funn og analyse-kapittelet: 1) hvordan forstås innovasjon, og hvordan er motivasjonen blant ansatte for innovasjon 2) organisasjonskultur eller innovasjonskultur, 3) enhetskultur eller subkultur og 4) involvering av ansatte. Det blir også presentert noen underpunkter i lys av hovedpunktene.

Selv om bedrifter jobber mye med organisasjonskultur, finnes det færre bidrag i forskningen som omhandler innovasjonskultur. I artikkelen *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development* peker McLean (2005) på at det finnes relativt begrenset forskning på feltet som kombinerer organisasjonskultur og kreativitet/innovasjon, på tross av at begge disse feltene er store forskningsområder (McLean, 2005, s. 241). Tian, Deng, Zhang og Salmador (2018) skriver i artikkelen *How does culture influence innovation? A systematic literature review* at som en av faktorene som er med på å påvirke innovasjon, er det kultur som har blitt viet mer og mer oppmerksomhet de siste årene. Tian et al. (2018) mener at kulturens innflytelse på innovasjon har blitt anerkjent som en kritisk faktor i internasjonal ledelse- og organisasjonsutvikling på bakgrunn av dens relevans og bidrag til næringslivet og økonomisk utvikling. Det skrives videre at det har blitt gjennomført studier av et stort antall forskere som undersøker sammenhengen mellom kultur og innovasjon på forretningsområdet (Barnett; Goncalo & Staw; Parveen et al., presentert i Tian et al. 2018). På tross av at denne forskningen har potensiale til å forbedre vår forståelse av kulturens roller, hevder Tian et al. (2018) at det finnes flere begrensninger i den aktuelle forskningen. For det første, selv om kulturens innflytelse på innovasjon har blitt undersøkt av et bredt spekter av teoretiske

innsikter, hevder Tian et al. (2018) at eksisterende studier er fragmenterte og koblet fra. For det andre, mener Tian et al. (2018) at tidligere litteratur har en tendens til å ha en absolutt tilbøyelighet til å behandle kulturens innflytelse på innovasjon. Det legges derfor til grunn at det blir viktig å utvikle en mer integrert og helhetlig forståelse av forholdet mellom kultur og innovasjon (Tian, Deng, Zhang & Salmador, 2018, s. 1088 – 1089). På grunnlag av dette kan det tyde på at det er begrenset med forskning på feltet om innovasjonskultur, der forfatterne, både McLean (2005) og Tian et al. (2018), ønsker seg en mer helhetlig forståelse, samt mer forskning på feltet. Jeg ser det derfor interessant å kombinere begrepene om innovasjon og organisasjonskultur, og dermed studere begrepet innovasjonskultur.

Denne studien forsøker å gi et bidrag til forskningen på innovasjonskultur i Norge. Slik jeg ser det er det ikke gjort en studie på hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur i Norge, og dermed er dette interessant å studere. Næringsmiddelindustri-bedrifter er svært viktige i samfunnet vårt, da det er de som lager og produserer store deler av det vi til enhver tid spiser. I dagens samfunn er det nødvendig å fornye og utvikle seg for å kunne være aktuelle i markedet, og siden disse bedriftene er viktig for samfunnet er det interessant å studere hvordan de arbeider med innovasjonskultur. På MatPrat.no kan du lese at det den siste tiden har blitt rettet mye oppmerksomhet på norsk matproduksjon. Det skrives blant at corona-pandemien har ført til en matvarekrise som truer deler av verden. Pandemien har gjort det dyrere og vanskeligere å frakte matvarer på tvers av landegrenser. I tillegg har det også noen steder blitt innført eksportforbud da landene trenger maten de produserer selv (MatPrat, 2021). Dermed kan corona-pandemien vise at det blir viktig å sette søkelys på norsk næringsmiddelindustri, da det i disse tider viser at det er vanskelig å forutse mulighetene for import og eksport. Gjennom deltakerne i denne studien har jeg fått et innblikk i hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur. Studien tar utgangspunkt i fem ulike bedrifter i Norge, der en fra hver av bedriftene har blitt intervjuet. Deltakerne er alle representanter for ledergruppen i sin bedrift, enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling. Studien har tatt utgangspunkt i hvordan disse representantene oppfatter og hvordan de sier bedriften arbeider med innovasjonskultur.

På bakgrunn av denne introduksjonen, fremkommer det to hovedspørsmål som jeg ønsker å gå dypere inn i. Oppgavens problemstilling blir dermed todelt der den første skal besvares teoretisk, mens den andre har som mål å besvares på bakgrunn av de empiriske funnene som er blitt samlet inn:

- 1) *«Hva menes med begrepet innovasjonskultur?»*
- 2) *«Hvordan arbeider bedrifter i næringsmiddelindustrien med innovasjonskultur, og hvilke dilemmaer kan oppstå i dette arbeidet?»*

I denne oppgaven har jeg valgt å særlig bruke søkemotorer som ORIA, som er universitetsbiblioteket i Agder sin søkemotor, og Google Scholar. Disse har vært hjelpsomme og viktige verktøy, hvor jeg har funnet relevante bøker og vitenskapelige artikler som har lagt grunnlag for den teoretiske delen i oppgaven. Søkeord som «innovation culture», «organizational innovation culture», «organisasjonskultur» og «innovasjonskultur» har særlig vært relevante. Litteraturen jeg har tatt utgangspunkt i er i all hovedsak skrevet på engelsk, da store deler av forskningen på feltet er publisert på engelsk. Likevel har jeg også bruk noe litteratur som er skrevet på norsk. Det har jeg gjort med tanke på at jeg har studert fem bedrifter i Norge, og ville da finne ut om det tidligere har blitt forsket på temaet i Norge.

2.0 Teoretisk utledning av begrepet innovasjonskultur

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for begrepet innovasjonskultur, der begrepets røtter er særlig forankret i teorier om organisasjonskultur og begrepet om innovasjon. I tillegg vil teorier om hvordan bedrifter kan lykkes med innovasjon og involvering av ansatte være av verdi og ses i sammenheng. Disse teoriene samlet sett og diskusjonene rundt dem bunner ut i oppgavens hovedtema nemlig innovasjonskultur. Den teoretiske utledningen av begrepet innovasjonskultur har dermed som mål å besvare den teoretiske problemstillingen:

«Hva menes med begrepet innovasjonskultur?»

2.1 Organisasjonskultur

For å kunne redegjøre for hva som menes med begrepet innovasjonskultur, vil dette kapittelet starte med å belyse fenomenet organisasjonskultur. De fleste definisjonene av organisasjonskultur legger vekt på tanker, meninger og opplevelser som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Edgar Schein er den mest refererte innen organisasjonslitteraturen, og i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* viser Jacobsen og Thorsvik (2016) til Scheins definisjon av organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, sitert i Jacobsen & Thorsvik 2016, s. 130).

I lys av definisjonen, presiserer Schein at han ikke er fremmed for at det kan oppstå flere subkulturer innad i organisasjoner, og at kulturene også kan være preget av konflikt og tvetydighet (Schein, presentert i Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 131). En subkultur er en kultur som oppstår innenfor en eksisterende kultur, der det for eksempel kan oppstå en kultur blant medarbeiderne og en kultur hos ledelsen i organisasjonen.

Ghinea og Bratianu (2012) mener det finnes en rekke forsøk på å definere begrepet organisasjonskultur, og viser til Thus, Becker og Geer som mener det må være en form for felles forståelse. Geertz (presentert i Ghinea & Bratianu, 2012), på sin side, understreker at en kan snakke om et bestemt mønster av meninger som går fra generasjon til generasjon, som har tatt form gjennom symboler, hvordan mennesker kommuniserer med hverandre, og hvordan en videre utvikler egne holdninger til livet. Deal og Kennedy (presentert i Ghinea & Bratianu, 2012) gikk videre i sin definisjon av organisasjonskultur, og definerte begrepet som et system med uformelle regler som forventer en viss generell oppførsel (Ghinea & Bratianu, 2012, s. 258).

I boken *Organizational Culture and Leadership* (2010) hevder Schein at det vil være store kulturelle forskjeller på tvers av både nasjoner, etnisitet, religion og sosial klasse (Schein, 2010, s. ix). Ghinea & Bratianu (2012) viser til Lakoff & Johnson og Schein som mener at vi alle er født inn i en bestemt kultur. Vi utvikler oss og blir satt i en viss kulturell horisont der vi

både er skapere og mottakere av kultur. For å kunne forstå oss selv er det nødvendig å lære hvordan en kan analysere kulturelle tegn, verdier og symboler, samt hvordan disse elementene blant annet er med på å påvirke vår tankemåte og oppførsel (Lakoff & Johnson; Schein presentert i Ghinea & Bratianu 2012, s. 258). Schein (2010) beskriver kultur både som et «her og nå» dynamisk fenomen og en tvangsmessig bakgrunnstruktur som påvirker oss på mange ulike måter. Kulturen blir skapt og formet av våre interaksjoner med andre mennesker, og innebærer en form for stabilitet og stivhet i måten en skal oppfatte, føle og handle i et gitt samfunn, en organisasjon eller et yrke. Dette mener Schein (2010) er blitt lært i ulike sosialiseringsopplevelser og blir en måte å opprettholde den “sosiale ordenen”. Schein (2010) hevder at kultur kan betraktes som grunnlaget for den sosiale ordenen, og vil ha en stor innvirkning på de reglene vi følger. Organisasjonskultur vil være ulik fra organisasjon til organisasjon, og vil variere i både lengde, styrke og stabilitet (Schein, 2010, s. 3). Schein (2010) legger også til grunn at dersom vi forstår kultur bedre, vil vi også forstå oss selv bedre og kunne gjenkjenne noen av kreftene som definerer hvem vi er. Vår personlighet og karakter reflekterer de gruppene vi ble sosialisert i, samt de gruppene vi identifiserer oss med og som vi ønsker å tilhøre (Schein, 2010, s. 9).

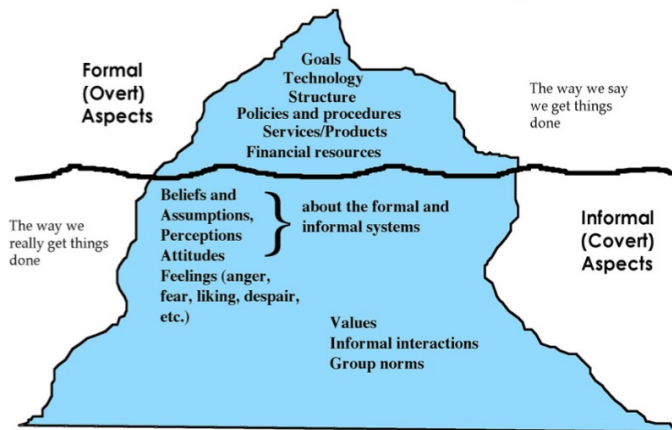
Hugh Willmott (1993) stiller seg i artikkelen *Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations* kritisk til deler av litteraturen om organisasjonskulturen. Willmott (1993) antyder at mye av tiltrekkingen mot organisasjonskulturisme stammer fra den individualistiske virkningen av moderne krefter som relativiserer mening og avmystifiserer autoritet. Ansattes vilje til å underkaste seg organisasjonskultur handler om følelsen av identitet, sikkerhet og selvbestemmelse som verdier i bedriften lover å levere. Marx og Engels (presentert i Willmott, 1993) mener at i en situasjon der «alt som er solid smelter i luften», der vil selvidentiteten bli ustabil og usikker av presset som oppstår i markedet (Willmott, 1993, s. 540 – 541). Det har blitt hevdet at organisasjonskultur bytter på sårbarheten til moderne individer, som blir tvunget til å velge mellom «et forvirrende mangfold av alternativer og muligheter», men som mangler tilgang til de kulturelle og intellektuelle ressursene. I lys av å gi mer autonomi til individet i organisasjoner styrt av byråkratiske regler, mener Willmott (1993) at organisasjonskulturen truer med å fremme en ny hypermoderne nyautoritarisme som potensielt kan være mer lumsk og uhyggelig enn dens byråkratiske forgjenger (Willmott, 1993, s. 541).

Ghinea og Bratianu (2012) hevder at så lenge det er harmoni i det interne og eksterne miljøet, og de ansatte kan identifisere seg med organisasjonen, spiller det ingen rolle hvilken type organisasjonskultur som finnes i organisasjonen. En sterk kultur gir ikke nødvendigvis store fordeler og en svakere kultur fører ikke nødvendigvis til dårlige ytelse hver gang. Sterk kultur kan binde mennesker sammen og vil kanskje ikke være så fleksibel når det gjelder endringer. I en svakere kultur vil det være mindre sannsynlig at det dannes kollektiv motstand mot endring da det i slike kulturer ofte vil være svært individualistiske mennesker. Dette er noe som vil variere fra organisasjon til organisasjon, men Ghinea og Bratianu (2012) mener likevel at den mest effektive kulturen bør være stabil og fleksibel (Ghinea & Bratianu, 2012, s. 260).

I boken *Organisasjonskultur og ledelse* (2002), retter også Mats Alvesson ifølge Bang (2020) et kritisk blikk på organisasjonskultur som begrep og fenomen (Bang, 2020, s. 233). For Alvesson (2002) er «organisasjonskulturen viktig som en måte å forstå organisasjonens liv på i all dets rikdom og alle dets variasjoner» (Alvesson, 2002, s. 13). Alvesson (2002) hevder blant annet at dersom det er en skjevdeling i maktforholdet og dominerende ideologier som har spesielle interesser, kan det gjøre at folk slutter seg til forestillingene som oppstår, uten en grundig gjennomgang av dem. Alvesson (2002) mener en kan betrakte kulturelle forestillinger som en måte å fryse samfunnsvirkeligheten på. Han beskriver mennesker som flinke til å tilpasse seg de formene som finnes, verdiene og de sosiale mønstrene. Visse interesser blir tatt for gitt, og menneskets ønske er å oppføre seg korrekt noe som gjør at en avstår fra å se på alternative måter å skape en sosial virkelighet på (Alvesson, 2002, s. 166 – 167). Mennesker blir født inn i eller havner i en bestemt kulturell kontekst noe som gjør at vi omgjør visse felles forestillinger til våre egne, samtidig som vi innordner oss forestillingene som finnes, uten at vi blir påvirket av en spesiell, ytre kraft. Alvesson (2002) mener også at maktforholdene har en viktig betydning for hvordan kulturen utformes, gjerne spesielt i en organisasjon eller arbeidsgruppe (Alvesson, 2002, s. 170).

Jacobsen og Thorsvik (2016) peker på at organisasjonskultur ikke kan studeres direkte, i motsetning til den formelle strukturen i en organisasjon som ofte er nedfelt skriftlig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 131). Dette illustrerer også S. N. Herman sin kulturelle isfjell-modell (presentert i Ghinea & Bratianu, 2012). Den kulturelle isfjell-modellen viser forskjellen mellom de synlige og formelle aspektene ved en organisasjon som struktur, systemer, politikk og teknologi. Disse aspektene illustreres av den øvre delen av isfjellet, mens de skjulte og

uformelle aspektene ved en organisasjon som holdninger, tro, verdier og oppfatninger, illustreres av den nedre delen av isfjellet som befinner seg under vannoverflaten (Herman, presentert i Ghinea & Bratianu, 2012, s. 262). Modellen viser at kulturen i en organisasjon kan være vanskelig å få øye på, da dette ifølge modellen ligger under vannoverflaten. En må være en del av organisasjonen for å kunne ta del i dette og kunne forstå hvordan ting fungerer. Strukturen på sin side ligger over vannoverflaten og vil være synlig for flertallet.



Figur 1: Hermans kulturelle isfjell-modell (Herman, presentert i Ghinea & Bratianu, 2012, s. 262).

2.2 Innovasjon

For å kunne forstå begrepet om innovasjonskultur, er det også viktig å få en forståelse av hva innovasjon er. Innovasjon er et ord som på mange måter kan være litt forvirrende, da det finnes mange ulike måter å snakke om begrepet. En kan blant annet snakke om aktiviteten «å innovere», resultatene av aktivitetene eller konsekvensene av at nye tanker og ideer blir omdannet til utbredt praksis. Det er også vanlig å si at en person, en gruppe av mennesker eller en bedrift er «innovativ» når noen er dyktige til å komme med nye og originale ideer. Samtidig kan det, ifølge Aasen og Amundsen (2015), oppstå uklarheter når ord som «kreativitet» og «oppfinnelser» nærmest blir brukt synonymt med innovasjon i dagligtale, på tross av viktige forskjeller mellom dem (Aasen & Amundsen, 2015, s. 15 - 16).

Begrepet innovasjon stammer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller lage noe nytt. Det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet, men regjeringen definerer, i St. Meld. Nr. 7 (2008-2009), innovasjon som «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i

bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (Nærings - og handelsdepartementet, 2008, s. 13). Det legges til grunn at en oppfinnelse eller en idé ikke vil bli innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse, og at det vanligvis vil være behov for å kombinere ulike typer ressurser og kunnskap. Som oftest vil en innovasjon gå gjennom flere faser og store forandringer i utviklingen sin, slik at resultatet blir best mulig (Nærings - og handelsdepartementet, 2008, s. 13). Joseph Schumpeter regnes som innovasjonsforskningens far, og definerte i 1934 innovasjoner som «nye kombinasjoner av eksisterende kunnskap» (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013, s. 19).

Innovasjon er noe som skjer i alle bransjer og næringer, i både offentlig- og privat sektor (Nærings - og handelsdepartementet, 2008, s. 14). For å oppnå endring vil innovasjon være en sentral del av en bedrifts arbeid mot bedre og gjerne mer effektive løsninger. Det skilles ofte mellom inkrementelle innovasjoner og mer radikale innovasjoner, der de inkrementelle innovasjonene vil forekomme hyppigere enn de radikale. De inkrementelle innovasjonene kjennetegnes av stegvise prosesser, der produkter og tjenester gradvis blir forbedret og endret. Produktene og tjenestene er i kontinuerlig forandring. Radikale innovasjoner har gjerne utspring i banebrytende forskning, og her vil det oppstå produkter og tjenester som ikke har eksistert tidligere (Nærings - og handelsdepartementet, 2008, s. 13).

2.3 Hvordan lykkes bedrifter med innovasjoner?

Det finnes en del innovasjonslitteratur som ser på hvorfor bedrifter driver med innovasjonsarbeid, og her vises det til at bedrifter innoverer fordi de ønsker å oppnå effekter knyttet til økt finansiell ytelse, økt konkurransevne eller begge deler. Andre deler av litteraturen retter oppmerksomheten mot hvordan innovasjoner skjer, og hvordan en kan lykkes med innovasjonsarbeidet. En deler ofte betingelsene for å lykkes med innovasjonsarbeid i tre store kategorier, og her viser Wallevik, Aas og Hjemdahl (2013) til Becheikh et al. som har identifisert en rekke variabler som er relevante for å forklare innovasjonsatferd og innovasjonskapasitet innen hver av de tre kategoriene. Den første er eksterne faktorer som handler om rammebetingelser, og som ser på marked, industri, konkurranseforhold, nettverk og regulatoriske forhold. Neste kategori er interne faktorer som omhandler organisasjonen, og som ser på organisasjonens kjennetegn, strategi, struktur, kontroll og målesystemer, samt ledelsen og kultur. Den siste kategorien er personlige faktorer som omhandler det interne eller eksterne, der pasjon og utholdenhet, kreativitet, idealisme, kompetanse, karriere, status og lønn er nøkkelelementer. Det påpekes at sammenhengen

mellom forklaringsvariablene og innovasjonssuksess er veldig kompleks, da effekten en bestemt variabel har på suksess kan påvirkes av andre variabler. Selv om Wallevik et al. (2013) mener at fremtidig forskning i større grad bør ta hensyn til kontekstuelle faktorer, fremkommer det at det vil være av stor verdi å synliggjøre de viktigste faktorene som anses å påvirke bedrifters innovasjonsevne og – kapasitet (Wallevik, Aas & Hjemdahl, 2013, s. 46 - 47).

De interne forholdene, som Becheikh et al. (presentert i Wallevik et al. 2013) presenterer, kan både være med på å fremme og hemme innovasjon. Faktorene som er med på å fremme en bedrifts innovasjonsevne vil avhenge av omgivelsene en bedrift befinner seg i, og faktorene vil dermed kunne variere i stor grad. Ser en på de interne faktorene vil ledelsesbeslutninger, ressursallokering, motivasjon og drivkrefter for innovasjon være viktig. Både ledere og medarbeidere vil være med å påvirke innovasjonsevnen til bedriften, i tillegg til at eierne av bedriften vil være sentrale bidragsytere. Det pekes på at ledelse og bedriftskultur vil være viktige drivkrefter for innovasjon, der blant annet Google og Apple blir brukt som eksempel for å vise til at bedriftskultur kan ha stor effekt på innovasjon. Google gir for eksempel sine ansatte mulighet til å arbeide med et selvvalgt prosjekt en del av arbeidstiden (Wallevik et al., 2013, s. 55; 58 - 59). Dette er trolig noe som gir dem stort spillerom og mulighet til å være kreative. I tillegg kan det være et positivt element for økt motivasjon blant de ansatte. Koslow et al. presentert i Wallevik et al. (2013) mener på sin side at personlige drivkrefter er en av de viktigste faktorene til innovasjon og kreativitet, og det legges til grunn at kreativitet kan være en viktig forutsetning for videre utvikling av en bedrift (Wallevik et al., 2013, s. 61). Bedrifter innoverer overordnet sett, for å kunne lukke gapet mellom strategiske ambisjoner og nåsituasjonen. Ønsket blir å forberede finansielle resultater og konkurransekraft, og her vil de eksterne-, interne-, og personlige faktorene være med å påvirke bedrifters innovasjonsevne, -vilje og resultater (Wallevik et al., 2013, s. 64).

2.4 Involvering av ansatte

«Å få til innovasjon i egen bedrift og organisasjon handler mye om hvordan bedrifter lykkes i å benytte tilgjengelig kunnskap og erfaring hos ansatte, men også få de ansatte til å være motiverte for å bidra med egne ideer, se løsninger på problemer, ta initiativ til innovasjonsprosesser» (Woll, 2013, s. 98).

For at bedrifter skal kunne kontinuerlig forbedre seg, vil det være viktig for bedriften å tilpasse seg de ansatte. Kulturen i organisasjoner er ofte dyptsittende verdier og tro som deles av ansatte på alle nivåer, som kommuniseres og forsterkes gjennom symbolikk, følelser, relasjoner, oppførsel, fysiske innstillinger, gjenstander og lignende (Schein, presentert i Dobni, 2008, s. 544). For å endre en organisasjons fokus, til en innovasjon for eksempel, mener Dobni (2008) at det må være behov for endring i organisasjonens generelle kulturelle orientering (Dobni, 2008, s. 544). Autonomi og medvirkning kan gi rom for de ansatte til å bidra i innovasjonsprosesser, noe som kan spores tilbake til 1960-tallet og den norske samarbeidstradisjonen. I senere tids innovasjonsforskning har ideene om autonomi og medvirkning vært viktig, der arbeidsmiljø og HRM (human resource management) står sentralt for at de ansatte skal kunne bidra i innovasjonsprosesser. Det vil aldri være noen garanti for at de ansatte vil bidra, og derfor mener Woll (2013) at indre motivasjon vil være en mellomliggende variabel mellom autonomi og medvirkning på den ene siden og kreativitet og innovasjon på den andre. Woll (2013) viser til forfattere som Amabile et al., Shally et al. og Woll som mener at den indre motivasjonen vil komme når de ansatte har en positiv holdning til arbeidet sitt, og Amabile et al. hevder at den indre motivasjonen først og fremst vil gi kreativitet noe som vil komme gjennom interesser, tilfredstillelse og utfordringer (Woll, 2013, s. 91 - 95).

Ofte blir lederens rolle trukket frem som viktig for de ansattes innovative potensiale, og at lederstilen kan påvirke bedriftens innovasjonsgrad både direkte og indirekte. Rollen til lederen dreier seg om å involvere, støtte og gi autonomi til de ansatte, samt delegere beslutningsmyndighet på alle nivåer i bedriften (Woll, 2013, s. 96). Samtidig legger regjeringen til grunn i St. Meld. Nr. 7 (2008-2009) at Norge har lange tradisjoner med medarbeiderdrevet innovasjon, som handler om de ansattes aktive deltakelse i utviklingen av varer, tjenester og produksjonsprosesser. Det finnes en rekke virkemidler som skal hjelpe å involvere de ansatte i innovasjonsarbeid, der blant annet hovedavtalen mellom LO og NHO forplikter ledere og ansatte til å samarbeide for å kunne utvikle virksomheten (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, s. 43 - 44). Dette viser at både lederne og de ansatte spiller viktige roller for innovasjonsgraden i bedriften. Likevel skiller en gjerne mellom to typer innovasjonsprosesser; top-down og bottom-up. Kort fortalt dreier top-down seg om at innovasjonsprosessene skjer fra toppledernivået og videre instruert nedover i hierarkiet, mens bottom-up handler om at ideene bak innovasjonene bør komme fra de ansatte på «gulvet» (Woll, 2013, s. 96).

Peter Fleming og Andrew Sturdy (2009) presenterte i artikkelen '*Just be Yourself!*': *Towards neo-normative control in organisations?* en kvalitativ casestudie av et call-center eid av USA i Australia. Fokuset i artikkelen ligger på at de ansatte bør være seg selv når de er på jobb, i stedet for å samsvare med en ekstern konstruert, homogen og organisasjonsbasert identitet. Mangfold og uoverensstemmelse med de tradisjonelle og byråkratiske organisasjonsnormene er nøkkelen, og da kan de ansatte utrykke mer av sitt sanne jeg. Det å ha det gøy på jobb blir en viktig frihet, og dette gjenspeiler utviklingen i ledelsen da det tidligere har vært fokus på konformitet og lojalitet til organisasjonen (Fleming & Sturdy, 2009, s. 569 - 570). Ifølge Fleming og Sturdy (2009) virket bedriften som ble studert i utgangspunktet som et klassisk eksempel på normativ kontroll, der en opererer internt med å forme holdninger, tro og verdier blant de ansatte. Dette på grunnlag av grunnleggerens nøkkelrolle og bedriftens kulturprogram *The 3Fs: Fun, Focus, Fulfillment*. Kulturprogrammet gjorde at de ansatte syntes det ble gøy å gå på jobb, det var ikke lengre et ork og de ansatte begynte å glede seg til å komme på jobb. Det ble lagt vekt på frihet rundt arbeidsnormene noe som gjorde at de ansatte kunne forplikte seg til hvem de selv var, i stedet for selve bedriften. De tre F'ene ga folk mulighet til å være seg selv, og en oppfordring om å kommunisere med hverandre om ulikheter (Fleming & Sturdy, 2009, s. 575 - 576).

Det viste seg at det ikke var så enkelt «å bare være seg selv», fordi mange av de ansatte kunne føle at de burde passe inn i den kulturen som var satt hos bedriften. For å kunne være seg selv var det greit å kunne være på en spesiell måte. I kulturen var det bestemte roller som skulle fylles, slik at det ikke skulle være noen form for diskriminering. «Alle» skulle få lov å være seg selv, men da måtte du passe inn i de rollene som allerede var satt. Den ene deltakeren til Fleming og Sturdy (2009) mente at dersom en skulle lykkes i bedriften måtte en for eksempel være veldig «alternativ» og like å farge håret i forskjellige farger. Whyte referert til i Fleming og Sturdy (2009) mener at dette kan ses på som en variant av den en gang latterlige «organisasjonsmannen», der den felles organisatoriske rytmen styrer identiteten til vedkommende på jobb mens den «ekte» selv blir bagatellisert. I mer «vanlige» organisasjoner mener Hochschild (presentert i Fleming & Sturdy, 2009) at mange kan bruke den relativt kjedelige sfæren i organisasjonslivet for å slippe unna kompleksiteten og usikkerheten som finnes rundt de ansattes private identiteter. Dermed blir det ikke bestemte kulturelle roller som skal fylles av de ansatte for å kunne være seg selv og ha det gøy på jobben - den personlige identiteten til de ansatte blir ikke glemt (Fleming & Sturdy, 2009, s. 577 - 579).

2.5 Innovasjonskultur

I lys av den framlagte litteraturen om organisasjonskultur, innovasjon, hvordan bedrifter kan lykkes med innovasjon og involvering av ansatte danner dette grunnlaget for hvordan en kan forstå begrepet innovasjonskultur som er oppgavens hovedtema. McLean (2005) peker i artikkelen *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development* på at det finnes betydelig mindre litteratur som omhandler innovasjonskultur kontra organisasjonskultur, og presiserer at det finnes relativt begrenset med forskning som kombinerer organisasjonskultur og kreativitet/innovasjon, på tross av at begge feltene er store forskningsområder (McLean, 2005, s. 241). I 2008 skrev C. Brooke Dobni i artikkelen *Measuring innovation culture in Organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis* at det nylig (2008) hadde blitt en stor faglig interesse for begrepet kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Særlig var det interesse på effekten innovasjonskultur har på organisatoriske resultater (Christensen & Raynor; Govindarajan & Trimble; Hamel; Hammer; Senge & Carstedt, presentert i Dobni, 2008, s. 539). Dobni (2008) hevder at den eksisterende litteraturen fram til 2008 har hatt et endimensjonalt syn på innovasjon, noe som har gjort det vanskelig å sammenligne funn på tvers av studier og trekke upartiske konklusjoner (Dobni, 2008, s. 539).

Dobni (2008) definerer innovasjonskultur som «en flerdimensjonal kontekst som inkluderer intensjonen om å være innovativ, infrastrukturen som skal støtte innovasjon, atferd på operasjonelt nivå som vil være nødvendig for å påvirke markeds- og verdiorientering, samt miljøet som skal implementere innovasjon» (Dobni, 2008, s. 540). Ofte blir innovasjon assosiert med kreativitet og endring, eller blir sett på som noe nytt som fører til endring (Dobni, 2008, s. 542). Dobni (2008) viser til Hurley og Hult som har funnet en sterk kobling mellom evnen å innovere og kultur, der det for eksempel er blitt funnet nivåer av innovasjon i en organisasjon som er assosiert med kulturer som legger vekt på læringsutvikling og deltakende beslutningstaking (Dobni 2008, s. 542). Dobni (2008) refererer også til Syrett og Lamminan og Tushman og O'Reilly som legger til grunn at vellykkede organisasjoner har kapasitet til å absorbere innovasjon i organisasjonskulturen og i ulike ledelsesprosesser. Tushman og O'Reilly (presentert i Dobni, 2008) mener organisasjonskulturen ligger i hjertet av innovasjon, og i likhet med flere andre forfattere hevdes det at kultur påvirker kreativitet og innovasjon på en rekke måter. Dette inkluderer sosialiseringsprosesser og verdier som er kommunisert gjennom strukturer, policyer, gjenstander, fremgangsmåter og prosedyrer

(Dobni, 2008, s. 544). Lock og Kirkpatrick (presentert i Dobni, 2008) mener at en kultur som støtter innovasjon løfter fram atferd som verdsetter kreativitet, frihet, teamarbeid, risikotaking, det å være verdisøkende og løsningsorientert, samt det å kunne kommunisere med andre, ha tillitt, respekt og ta raske beslutninger. Dette er en ønskelig og normal oppførsel, som gjerne skal være innebygd i bedriftens struktur (Lock & Kirkpatrick, presentert i Dobni, 2008, s. 544).

På tross av begrenset forskning viser McLean (2005) til at det finnes noen innflytelsesrike og høyt kvalifiserte forskningsarbeid som ser på forholdet mellom organisasjonskultur og kreativitet/ innovasjon. McLean (2005) tar utgangspunkt i tre forskningsbidrag som han mener er av betydning. Det første bidraget er presentert av Theresa M. Amabile et al (presentert i McLean, 2005), og tar utgangspunkt i at en har vært for opptatt av hva som støtter innovasjon, som har ført til at en har oversett forhold som hemmer eller underminerer innovasjon. Neste bidrag kommer fra Rosabeth M. Kanter (presentert i McLean, 2005) som baseres på flere kvalitative casestudier, der det hevdes at det er størst mulighet at det oppstår innovasjon i de organisasjonene som har visse kulturelle trekk. Det tredje bidraget som McLean trekker fram er gjennomført av Van de Ven, Angle og Poole (presentert i McLean, 2005) og er et av de mest ambisiøse forskningsprogrammene som er gjort innen innovasjon og kreativitet. I dette forskningsprogrammet ser en på de kulturelle forholdene på bakgrunn av studier på «hele» innovasjonsfeltet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 144; McLean, 2005, s. 230 - 234).

Videre tar McLean (2005) utgangspunkt i de tre nevnte forskningsbidragene, og foreslår fem organisatoriske forhold som skal fremme innovasjon og kreativitet. Første forhold er *organisatorisk oppmuntring* som blant annet omfatter idégenerering og det å ta risiko, støtte nye ideer, ha en god samarbeidsflyt, samt ha en deltakende og positiv innstilling fra ledelsen. Det å ha en åpen kommunikasjonsflyt i organisasjonen vil være viktig, noe som gjør at de organisasjonsstrukturer og kulturer som støtter (eller mer hensiktsmessig ikke straffer) en slik kommunikasjon bidra mer til innovasjon. Det andre forholdet er *støttende ledelse* inkluderer klarhet i arbeidsgruppens mål, støtte i gruppens arbeid og ideer, samt et miljø som er åpent og har evne til å løse konflikter. *Utviklede arbeidsgrupper* er det tredje forholdet, og ser på mangfold i arbeidsgruppene og behovet for “konstruktiv utfordrende relasjoner” mellom medlemmene. Innovasjonsevnen og den kreative ytelsen øker når det er et utbredt mangfold, når mennesker med ulike referanserammer kan utveksle ideer, og når en kan integrere

kreative personligheter i organisasjonen. Her er det viktig at organisasjonen har en kultur som er preget av sterke verdier som verdsetter, tolererer og omfavner mangfold. Det fjerde forholdet, *frihet og selvstendighet (autonomi)*, handler om at de ansatte har frihet til å styre hvordan en ønsker å løse ulike arbeidsoppgaver, men ikke nødvendigvis hvilke mål som skal nås. Den femte og det siste forholdet som skal fremme innovasjon er *ressurser*, som dreier seg om hvordan en skal disponere tid og penger i organisasjonen. For mye tid kan gjøre at en mister interessen for selve utfordringen, og for lite tid kan føre til mistillit og utbrenthet. Når det kommer til penger er det viktig med en balanse, slik at de ansatte ikke trenger å sette sitt kreative fokus på å finne ressurser, men samtidig vil ikke det å gi for mye penger øke graden av innovasjonsevne. I tillegg de fem nevnte forholdene som skal fremme innovasjon, presenterer også McLean et sjette forhold som virker hemmende på innovasjon. Dette forholdet er *kontroll* og blir i litteraturen fremhevet som et hinder for innovasjon og kreativ ytelse. Det kan for eksempel dreie seg om kontroll av beslutningsprosesser og informasjonsflyt. En kultur som støtter og oppmuntrer til kontroll vil kunne få redusert innovasjonsevne og kreativitet. Dette vil trolig virke negativt på ansattes indre motivasjon, noe som igjen vil påvirke organisasjonens fremgang (Aasen & Amundsen, 2015, s. 144 - 146; McLean, 2005, s. 235 - 238).

2.6 Oppsummering av teoretisk utledning

For å kunne besvare den teoretiske problemstillingen «*Hva menes med begrepet innovasjonskultur?*», var det nødvendig å gå til begrepets røtter som er særlig forankret i teorier om organisasjonskultur og innovasjon. Litteratur som omhandler hvordan bedrifter kan lykkes med innovasjon og involvering av ansatte ser jeg også ser av verdi. Disse teoriene samlet danner grunnlaget for hvordan jeg bruker begrepet om innovasjonskultur i denne oppgaven. Begrepet om innovasjonskultur har sitt utspring fra feltet som omhandler organisasjonskultur og innovasjon, der innovasjonskultur blir en kombinasjon av begge disse begrepene. Innovasjonskultur retter seg mot hvordan kulturen for innovasjon er, og dermed blir den framlagte litteraturen en «inngang» for å studere innovasjonskultur videre. Selv om organisasjonskultur er tett koblet til innovasjonskultur, retter innovasjonskultur seg mot hvordan kulturen for innovasjon er, og det viser seg at kreativitet blir et viktig element innenfor innovasjonskulturen. I dagens samfunn skjer det kontinuerlig endringer, og dersom bedrifter ønsker å overleve i et stadig tøffere marked, er det viktig å være villig til å endre seg. Derfor har arbeidet med innovasjoner blitt en nødvendig del av en bedrifts hverdag.

Innovasjonskultur blir dermed interessant å studere videre, da det kan være viktig og svært nødvendig for en bedrifts overlevelse.

I tillegg til teorier om organisasjonskultur og innovasjon er det også av betydning med litteratur om hvordan bedrifter arbeider med innovasjon, da dette er et tema som kan ses i sammenheng med hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur, som er en del av denne oppgaven. Litteratur som omhandler involvering av ansatte er også aktuell, da ansatte er en viktig ressurs for bedrifter. Hadde det ikke vært for de ansatte, ville trolig ikke bedrifter kunne overleve og dermed er det viktig å involvere ansatte slik at de er motiverte og villige til å jobbe for utvikling av bedriften. Ledere i bedriftene kan ønske at bedriften skal utvikle seg og fornye seg, men uten de øvrige ansatte med på laget vil dette antagelig være vanskelig å gjennomføre.

3.0 Oppgavens empiriske del

Jeg tar med meg forståelsen av innovasjonskultur, slik det ble presentert i den teoretiske utledningen av begrepet innovasjonskultur, videre inn i den empiriske delen av oppgaven. Dermed vil jeg bringe teori og empiri sammen. I følgende del vil metoden og de empiriske dataene som er blitt innhentet bli presentert og diskutert. Denne delen av oppgaven har som mål å besvare oppgavens empiriske problemstilling:

«Hvordan arbeider bedrifter i næringsmiddelindustrien med innovasjonskultur, og hvilke dilemmaer kan oppstå i dette arbeidet?»

Dilemmaene som blir presentert har som mål å vise at det kan oppstå utfordringer eller dilemmaer når en arbeider med innovasjonskultur. Dette kan knytte seg til motivasjonen til ansatte, noe som kan ha påvirkning på hvordan bedriften arbeider med innovasjonskultur. Videre kan det være spørsmål om bedriften konsentrerer seg om organisasjonskultur eller om arbeidet med kultur er mer knyttet til innovasjonskultur. Har bedriften et konkret fokus på innovasjon? Samtidig kan det dukke opp dilemma knyttet til om bedriften skal jobbe mot en enhetlig kultur eller om det er mer gunstig med subkulturer? Siste dilemmaet jeg har valgt å sette søkelys på handler om hvor stor grad de ansatte blir involvert i de innovative prosessene som skjer i bedriftene.

4.0 Metode

Hensikten med metodekapittelet er å beskrive for leseren hvilke metodiske valg som er blitt tatt underveis i arbeidet med oppgaven. Metodekapittelet vil først gjøre rede for caset og konteksten som denne studien har tatt utgangspunkt i. Videre vil oppgavens forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og utvalget bli beskrevet. Til slutt kommer det en presentasjon av hvordan bearbeidelsen av innsamlet data er blitt håndtert.

4.1 Case og kontekst

Denne studien tar utgangspunkt i fem ulike bedrifter innen næringsmiddelindustrien som på hver sin måte arbeider med mat og drikke. Det at alle bedriftene er næringsmiddelindustri-bedrifter var et valg jeg tok tidlig. Dette for å kunne begrense bedrifter jeg tok kontakt med, samt for å kunne lettere se bedriftene i sammenheng. Alle de fem bedriftene er lokalisert i Norge, og vil i denne oppgaven holdes anonyme slik at personvernet blir ivaretatt. Jeg har valgt å ikke presisere hvilken deltaker som sier hva, da jeg er mer ute etter å få en helhetlig forståelse av hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur.

Den norske offentlige utredningen som omhandler særavgifter på sjokolade- og sukkervarer og alkoholfrie drikkevarer (NOU 2019:8) viser til at næringsmiddelindustrien er Norges nest største industrigren. Denne næringen utgjør en viktig del av matverdikjeden, og i hovedsak blir produktene solgt på det norske hjemmemarkedet. Unntaket ligger hos sjømatindustrien og noe jordbruksbasertindustri. Norsk næringsmiddelindustri har fått økt konkurranse på hjemmemarkedet, der innovasjon og utvikling av produkter har blitt stadig viktigere. I likhet med andre deler av norsk industri er næringsmiddelindustrien avhengig av å ta i bruk ny teknologi, og gjerne ta i bruk nye arbeidsmetoder, nye produksjonsprosesser og lignende. Dermed blir det viktig med kompetent arbeidskraft, slik at bedrifter kontinuerlig arbeider med innovasjon og utvikling (NOU 2019:8, s. 69 - 70). Norsk lov definerer næringsmidler som:

«ethvert stoff eller produkt, uansett om det er bearbeidet, delvis bearbeidet eller ubearbeidet, som er bestemt til, eller med rimelighet kan forventes, å inntas av mennesker. Næringsmidler omfatter drikke, tyggegummi og ethvert stoff, herunder vann, som bevisst tilsettes næringsmiddelet når det framstilles, tilberedes eller behandles (...)» (Generell forskrift for næringsmidler, 1983, § 2- 1).

Bedriftene i denne studien er like med tanke på at alle faller inn under næringsmiddelindustrien, men størrelsen på bedriftene er ganske forskjellig. NHO deler bedrifter inn i tre ulike kategorier ut fra hvor mange ansatte det er i bedriften. De små bedriftene har mellom 1 - 20 ansatte, de mellomstore har mellom 21 – 100 ansatte, mens der det er over 100 ansatte blir bedriften kategorisert som stor (NHO, u.å.). De fem bedriftene som har blitt studert i denne studien faller ikke under en av kategoriene, men er alle fordelt på de tre kategoriene. Bedriftene er som tidligere nevnt lokalisert i Norge, men det er forskjell mellom bedriftene hvor produktene selges i landet. To av bedriftene er anerkjente i Norge, og produktene selges over hele landet. Disse to bedriftene kategoriseres som mellomstor og liten bedrift. En annen bedrift, som kategoriseres som stor, selger også sine produkter over hele landet, men har i tillegg merkevarer som er anerkjent i utlandet. De to siste bedriftene er mer lokale, og selger i hovedsak sine produkter i hjemfylket sitt, men også i deler av nabofylkene. Disse to bedriftene kategoriseres som mellomstore. Her ser en at størrelsen, slik NHO (u.å) kategoriserer det, ikke nødvendigvis kan ses i lys av hvor godt etablerte produktene til bedriftene er i markedet. Selv om en bedrift for eksempel kategoriseres som liten, kan produktene være anerkjente i hele landet og ikke bare der bedriften er lokalisert.

Hvor lenge bedriftene har eksistert varierer. To av bedriftene ble etablert på slutten av 1800-tallet/ begynnelsen av 1900-tallet. En tredje bedrift startet opp på 1990-tallet, og en fjerde bedrift ble etablert i 2007. Den femte og siste bedriften ble startet i 2018. På tross av stor variasjon i hvor lenge bedriftene har eksistert forteller alle deltakerne at de jobber med innovasjonskultur i en eller annen form. Felles er også at alle bedriftene har som mål å arbeide mot å være en bærekraftig leverandør innen mat og drikke.

4.2 Forskningsdesign og datainnsamling

Med tanke på at målet for oppgaven er å finne ut hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur, ble det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming da ønsket er å forstå virkeligheten slik den er i dag. Dette er et intensivt design som går i dybden og som samler inn data fra et fåtall kilder (Busch, 2013, s. 52). Studien kan også kalles en multiple casestudie, som betyr at en studerer flere ulike case (Yin, 2003, s. 49 – 51). Her vil det være mulig å analysere empirien både hver for seg, men også på tvers av hverandre der det åpnes for å se likheter og ulikheter mellom casene. Jacobsen (2016) peker på at det å bruke flere case øker muligheten for å kunne generalisere resultatene (Jacobsen, 2016, s.105).

Denne studien har valgt å studere fem ulike bedrifter innen næringsmiddelindustrien i Norge, der en representant fra hver av bedriftene har stilt til intervju. Jacobsen (2016) peker på at det finnes en rekke ulike metoder for innsamling av kvalitative data, der åpent individuelt intervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden. I tillegg vil det også være mulig å foreta fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentanalyse (Jacobsen, 2016, s. 145). Denne oppgaven tar utgangspunkt i den vanligste datainnsamlingsmetoden - det åpne individuelle intervjuet - og dataen har blitt samlet inn i form av ord. Jeg valgte denne datainnsamlingsmetoden på grunn av at jeg ønsket å forstå hvordan bedriftene arbeider med innovasjonskultur, og dermed ville det være hensiktsmessig å snakke direkte med dem som arbeider i bedriften. Dette for at deltakerne selv kan forklare og beskrive hvordan de arbeider i sin bedrift. I tillegg vil det å etablere en dialog gjøre at deltakerne trolig åpner mer opp og klarer å reflektere over metoder som blir brukt bedriften. Ideelt sett ville observasjon i kombinasjon med intervju vært å foretrekke i denne studien, da det å studere kultur kan være litt vanskelig siden det er noe som ligger latent i en bedrift, og ikke er direkte synlig. Corona-pandemien la en stopper for observasjon med tanke på en rekke strenge smittevernsrestriksjoner, og dermed ble det kun aktuelt med intervju. På grunn av pandemien kunne heller ikke intervjuene foregå fysisk, og dermed ble intervjuene gjennomført på Zoom. Dette var noe som i stor grad fungerte bra og etter sin hensikt. Zoom er en videotjeneste som gjør at deltakerne i samtalen har mulighet til å se og høre hverandre, og er en tjeneste som dermed delvis kan erstatte fysiske møter. Likevel oppsto det noen utfordringer knyttet til det å ikke kunne møtes fysisk ansikt – til – ansikt, på tross av at flere har blitt flinke til å bruke digitale verktøy det siste året.

Det å foreta et åpent individuelt intervju er ofte svært tidkrevende, da en blant annet må avtale møtetidspunkt, sted og en må ofte forlytte seg fra et sted til et annet. I tillegg er det store mengder med data som blir samlet inn, som i etterkant gjerne må transkriberes (Jacobsen, 2016, s. 146). I denne studien ble ikke dette store problemstillinger å ta hensyn til, da smitteverntiltakene gjorde det lett for meg å velge digitale verktøy. Likevel måtte møtetidspunkt avtales, selv om vi satt på hver vår plass. Ideelt sett ville et fysisk ansikt-til-ansikt intervju vært å foretrekke da det åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Det er lettere å etablere tillit og åpenhet, samtidig som det vil være en god flyt i samtalen da en for eksempel kan lese hverandres kroppsspråk (Jacobsen, 2016, s. 147 - 148). Ut fra mine opplevelser kan dette være litt mer utfordrende digitalt. Kroppsspråket er for eksempel vanskeligere å lese gjennom en skjerm, noe som kan gjøre det litt utfordrende å

vite når det er «din tur til å snakke». Plutselig kan en snakke litt i munnen på hverandre da en kan tro at den andre parten er ferdig å snakke. Dette kan både skyldes at det er vanskeligere å lese kroppsspråket gjennom skjerm, men det kan også knyttes til en liten forsinkelse på internett noe som gjøre at samtalen kan «henge seg litt opp». Det kan også være utfordringer knyttet til det å finne et sted uten store forstyrrelser med tanke på støy, da skjemmende støy på skjerm kan gjøre det vanskeligere å høre hva deltakeren sier. Samtidig kunne det i noen intervjuer virke som om deltakerne var litt «korte» i svarene sine, noe som kan henge sammen med at det er digitalt og at det dermed kan føles vanskelig for deltakerne å utbrodere mye på et svar. Digitalt intervju kan også for mange virke litt unaturlig. For noen kan selve intervjusituasjonen oppleves som ny, annerledes og kanskje litt vanskelig. Mange kan ha lite erfaring med å bli intervjuet, både fysisk og digitalt, noe som kan gjøre det vanskelig å være seg selv. Samtidig finnes det også mennesker som er veldig komfortable, både med selve intervjusituasjonen og at det foregår digitalt. Dette er noe som kan ha en innvirkning på dataene som blir samlet inn.

Det positive med å møtes digitalt er at tiden møtet tar, er mye kortere enn dersom en skulle møttes fysisk. Det er ikke behov for noen form for reisetid, noe som er positivt både for deltaker og intervjuer. Dette gjør gjerne at flere har mulighet til å bidra med informasjon, så det er et fint supplement når fysiske møter ikke er gjennomførbare. Digitale møter er trolig noe som vil bli brukt mye mer i fremtiden, som i veldig mange sammenhenger vil være utrolig bra og veldig positivt. I tillegg var det ingen kostnader knyttet til intervjuene, noe som også gunstig.

Intervjuene ble tatt opp på lydopptak – en diktafon - som ble lånt av universitetsbiblioteket i Agder. Lydopptakene ble lagret på UiAs OneDrive for å sørge for sikker lagring. Før intervjuene kunne bli gjennomført, måtte jeg få godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), og da det var på plass kunne intervjuene starte. Alle deltakerne fikk i forkant tilsendt et informasjonsskriv og de måtte også godkjenne lydopptak av intervjuet. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om studien, deres rettigheter som blant annet knyttet seg til at det var frivillig å delta, samt at deltakeren når som helst hadde rett til å avbryte intervjuet. I tillegg ble deltakerne informert om at bedriften og dem som person ville bli anonymisert i oppgaven, samt at all data skulle slettes så snart oppgaven er ferdigstilt. Dette kom tydelig fram både i informasjonsskrivet, men også muntlig på starten av hvert intervju. Deltakerne måtte samtykke til dette muntlig før intervjuet kunne starte.

Intervjuet regnes å ha en middels strukturingsgrad, der det var spørsmål innen bestemte temaer som skulle gjennomgås i løpet av intervjuet. Denne graden av strukturering åpner opp for at deltakeren selv kan ta opp temaer, samtidig som intervjuer hele tiden har kontroll på de temaene som er satt opp på forhånd (Jacobsen, 2016, s. 150 - 151). Denne metoden følte jeg fungerte ganske bra. Ved å ha spørsmål innen noen avgrensede temaer gjorde at jeg fikk gjennomgått det jeg på forhånd tenkte ville være relevant for å besvare problemstillingen, samtidig som andre spørsmål kunne stilles dersom det var behov for det. Intervjuet startet med at deltakerne fortalte litt kort om seg selv, sin rolle i bedriften, og om bedriften generelt; hvor mange ansatte og hvor lenge bedriften har eksistert. Hensikten med dette var å få en litt «myk» start, og for å få en oversikt over bedriftene. Videre ble det stilt spørsmål om hva de tenkte på da de hørte ordet innovasjon, og innovasjonskultur. Dette for å se hvordan deltakerne forsto begrepene slik at ikke ble noen misforståelser underveis. Deltakerne ble også bedt om å beskrive hvordan de arbeider med innovasjon, hvordan innovasjonskulturen i bedriften er og hvilke utfordringer de har møtt på, samt spørsmål knyttet til involvering av ansatte. Spørsmål rundt disse temaene ble stilt for å kunne hjelpe meg med å besvare oppgavens empiriske problemstilling.

4.3 Utvalg

Forberedelsene til masteroppgaven startet allerede i november/desember 2020. Jeg begynte da litt i det små med å peile meg inn på et tema og fant da ut at det ville være interessant å studere hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur. En rekke bedrifter ble kontaktet på epost for å høre om et samarbeid med dem ville være mulig. Denne prosessen tok ganske lang tid, da flere bedrifter ikke hadde kapasitet til å bidra med tanke på corona-pandemien. Det var også bedrifter om ikke svarte, noe som gjorde at motivasjonen til å finne bedrifter å samarbeide med sank med tiden. Heldigvis var det fem bedrifter som sa seg villige til å bidra. Disse hadde også begrenset med kapasitet, men sa seg villig til å bidra med informasjon i et kort intervju. Intervjuene hadde en varighet på rundt +/- 30 minutter.

Utvalget av enheter vil ha stor betydning for studiens troverdighet og pålitelighet (Jacobsen, 2016, s. 177), og derfor er det viktig å finne deltakere som gir informasjon en kan stole på. Deltakerne i denne studien ble valgt på bakgrunn av deres posisjon og kunnskap om bedriften. De fem deltakerne var alle representanter for ledergruppen i sin bedrift, enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling. Felles for dem var at de hadde god oversikt over hele bedriften med tanke på hvordan de arbeider og

hvordan ting skjer i bedriften, og hadde dermed mulighet til å svare på spørsmålene på en tilfredsstillende måte.

For å få et bredere innblikk burde jeg ideelt sett intervjuet flere fra hver bedrift, gjerne flere ansatte fra ulike avdelinger og med ulike typer arbeidsoppgaver. Dette ville gitt et bredere og dypere innblikk, samt større forståelse av hvordan bedriften arbeider med innovasjonskultur. Dessverre lot det seg ikke gjøre mye grunnet corona-pandemien og bedriftenes kapasitet. Likevel må en si seg fornøyd med den informasjonen en fikk samlet inn til tross for en verdensomspennende pandemi.

4.4 Bearbeidelse av innsamlet data

I etterkant ble lydopptakene fra intervjuene transkribert, dette for å få en bedre oversikt over hvilken informasjon deltakerne kom med i løpet av intervjuene. Transkribering er en svært tidkrevende prosess, men samtidig er det nødvendig dersom en ønsker å få en god oversikt over materialet som er samlet inn. Transkriberingen til denne studien ble gjennomført underveis i intervjuprosessen, slik at lydopptakene ble transkribert etter hvert enkelt intervju. Dette gjorde at jeg kunne reflektere og sortere dataene umiddelbart etter hvert intervju. Samtidig fikk jeg da mulighet til å justere spørsmålene til neste intervju, dersom jeg følte at et spørsmål for eksempel kunne vært stilt på en annen måte. Når all dataen var samlet inn, kunne jeg begynne å se all informasjonen i sammenheng. Jeg valgte da å sortere dataene etter tema og relevans ved å gå gjennom intervjuene med markeringstusj. Markerte med ulike farger ut fra temaene jeg satt på forhånd. Denne fargekodingen gjorde at jeg fikk en fin oversikt over all dataen, og det var lettere å se den innsamlede dataen i sammenheng. Markerte også de delene jeg synes var spesielt interessante, og fant ut fra det sitater jeg tenkte ville være relevante for oppgaven.

5.0 Funn og analyse

Hensikten med dette kapittelet er å finne ut hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur og kartlegge dilemmaer som kan oppstå i det arbeidet. Funnene jeg velger å presentere og vektlegge, er de funnene jeg mener egner seg best til å besvare oppgavens empiriske problemstilling. Jeg vil presentere og drøfte de empiriske funnene jeg har innhentet opp mot den teoretiske utledningen av begrepet innovasjonskultur

som ble presentert i kapittel 2. Dette skal i kombinasjon være med å besvare oppgavens empiriske problemstilling;

«Hvordan arbeider bedrifter i næringsmiddelindustrien med innovasjonskultur, og hvilke dilemmaer kan oppstå i dette arbeidet?»

Kapittelet deles inn i fire hoveddeler, der fire dilemmaer som ut fra de empiriske funnene kan oppstå i arbeidet med innovasjonskultur blir presentert: 1) hvordan forstås innovasjon, og hvordan er motivasjonen blant ansatte for innovasjon 2) organisasjonskultur eller innovasjonskultur, 3) enhetskultur eller subkultur og 4) involvering av ansatte. Det blir også presentert noen underpunkter i lys av hovedpunktene.

5.1 Hvordan forstås innovasjon og hvordan er motivasjonen blant ansatte for innovasjon

Da studien dreier seg om hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur, så jeg det først hensiktsmessig å få en forklaring på hva deltakerne tenkte på da de hørte ordet *innovasjon*. Aasen og Amundsen (2015) mener at begrepet på mange måter kan være litt forvirrende, siden det finnes mange ulike definisjoner og ulike måter å bruke begrepet på. Begrepet har de senere årene stadig blitt tatt mer i bruk, men ifølge Fagerberg (2005) er det ikke et nytt begrep. På bakgrunn i den økende interessen, blir det også naturlig at det finnes en rekke ulike definisjoner, tanker og refleksjoner rundt begrepet. Dermed kan begrepet bli brukt på ulike måter, og derfor var det nødvendig å få en forståelse rundt hva deltakerne knyttet til begrepet innovasjon.

Deltakerne nevnte blant annet at de tenkte at innovasjon handlet om å skape noe og tenke framover. De tenkte på fornyelse, nyskaping, forandring, nye produkter og tjenester. Det ble også nevnt at det handler om å finne nye arbeidsmetoder, og det å tenke annerledes. Den ene deltakeren la det frem på denne måten:

«På en måte er det å tenke nytt, men jeg vil også si at det handler om å tenke litt annerledes. Ofte tenker gjerne folk at innovasjon skal være noe helt nytt, men hos oss har vi fokus på kontinuerlig forbedring. Fokuset er hele tiden på hvordan vi kan gjøre våre produkter litt bedre hver dag; hvordan kan vi arbeide bærekraftig, kan vi sørge for å ha litt mindre luft i

posene, kan vi bruke mindre plast, kan vi være litt mer effektive på fabrikken og kan vi ha litt mindre svinn»

Deltakernes tanker rundt begrepet innovasjon stemmer godt overens med litteraturen på feltet, der blant annet St. Meld. Nr. 7 (2008 – 2009) legger til grunn at det handler om å fornye eller lage noe nytt, og at det kan dreie seg om nye varer, tjenester, produksjonsprosesser og liknende. Det kom fram i løpet av intervjuene at innovasjon var noe bedriftene hadde i tankene stort sett hele tiden. Der ønsket er å lage nye produkter, utvikle nye smaker, få ned produksjonskostnader, markedsføre produktene på en god måte og klare å selge produktene til markedet. Som presentert i den teoretiske utledningen, foreslår McLean (2005) fem organisatoriske forhold som skal fremme innovasjon og kreativitet. Det at bedriftene har en positiv innstilling til utvikling av bedriften og deres produkter kan knytte seg det første forholdet som McLean (2005) presenterer, *organisatorisk oppmuntring*. På tross av at bedriftene til en viss grad må ta noe risiko, har de et ønske om å utvikle seg og kontinuerlig bli bedre. Dette kan være en faktor som er med på å fremme innovasjon i disse bedriftene.

Flere av deltakerne la også vekt på at innovasjonen i bedriften var todelt; at det både kunne dreie seg om store prosjekter, men også prosjekter i det daglige. Store prosjekter kunne for eksempel dreie seg om nybygg, utvidelse av fabrikklokaler, emballasjeutvikling og arbeid med energibesparende prosesser. Innovasjoner i det daglige var mer knyttet til produktutvikling, det å være mer effektive og ha mindre svinn. Dette kan knytte seg til inkrementelle og radikale innovasjoner (Nærings – og handelsdepartementet, 2008). De inkrementelle innovasjonene kan gjerne ses i sammenheng med den daglige innovasjonen, der for eksempel produktene gradvis blir forbedret og endret slik at det hele tiden er en kontinuerlig forbedring. De mer radikale innovasjonene kan knytte seg mer opp mot de store prosjektene som for eksempel emballasjeutvikling, men også helt nye produkter som ikke har eksistert tidligere.

På tross todelingen av innovasjonene i bedriftene la deltakerne vekt på at hele innovasjonsløpet henger tett sammen, selv om det nødvendigvis ikke daglig vil legges vekt på utvidelse av fabrikklokaler. Dette er likevel en viktig innovasjon. Utvidelse av fabrikklokaler og nybygg kan blant annet være med å påvirke måten produksjonen foregår, og det kan gi bedre arbeidsforhold gjerne spesielt for de ansatte som arbeider i fabrikken og som direkte arbeider med produksjonen. Dette kan også knytte seg til nye og bedre maskiner, som kan gi

en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Det å arbeide på en fabrikk er svært ofte tungt og krevende arbeid, og dermed kan nye og bedre maskiner være med på å bidra til en bedre arbeidshverdag. Samtidig kan nye maskiner være med på å redusere svinn, da med tanke på at maskinens operasjonaliseringsinnstillinger kan forbedres. På en annen side kan for mange maskiner redusere behovet for antall ansatte, noe som er svært negativt for den enkelte da det kan gjøre at en risikerer å miste jobben sin. Å sette søkelys på energibesparende prosesser kan gjerne være enklere i nye fabrikklokaler, da lokalene vil være mer moderne og det vil være mer tilrettelagt for slik tenkning. Den ene deltakeren sa blant annet at bedriften hadde et stort fokus på energibesparende prosesser, der blant annet solceller og batteribank sto sentralt hos dem. På sikt mente deltakeren at det ville føre til lavere kostander for å drifte bygget, samtidig som det ville bli en miljøgevinst, da farlige utslipp ville bli kraftig redusert.

Motivasjon er viktig i arbeidet med innovasjon, og en deltaker fortalte at de hadde laget et nytt konsept som de kalte *giddovasjon*. Det handlet bare om å gidde å lage noe nytt, gidde å lage noe gøy og gidde å lage noe godt. Deltakeren mente at alt var mulig, så lenge en bare gadd å utvikle nye ideer og være kreative. Likevel la deltakeren vekt på at innovasjon var daglig i tankene, og at bedriften hadde et ønske om å hele tiden fornye seg og klare å fange markedet. Denne bedriftens utvikling av begrepet innovasjon, er en spennende vinkling som gjerne kan åpne opp for drøfting omkring innovasjon. Selv om tankene rundt dette med innovasjon, i stor grad er lik i alle bedriftene, er det interessant at denne bedriften velger å ikke direkte konsentrere seg om innovasjon sånn begrepsmessig. De velger imidlertid heller å kalle det giddovasjon, og da rettes fokuset på å utvikle nye ideer og fange markedet når de selv ønsker eller gidder å gjøre det. Kanskje det da er bedre for flere bedrifter å bruke konseptet giddovasjon, i stedet for å konkret si at de arbeider med innovasjon? Samtidig kan det føre til at bedrifter kun velger å være innovative når det passer for dem, og da kan det kanskje fort skje at fokuset på innovasjon faller litt bort.

Schein (presentert i Dobni, 2008) mener det er viktig at bedriften tilpasser seg de ansatte, dersom en kontinuerlig ønsker å forbedre seg. De ansatte er en viktig del av bedriften, og derfor er det viktig at de blir ivaretatt slik at de kan yte best mulig når de er på jobb. Ifølge Woll (2013) kan autonomi og medvirkning åpne opp for at de ansatte ønsker å bidra i innovasjonsprosesser. Likevel vil det aldri være noen garanti for at de ansatte ønsker å bidra, og gjerne spesielt ikke med noe utenfor deres egne arbeidsoppgaver. På grunnlag av det mener Woll (2013) at indre motivasjon blir en mellomliggende variabel mellom autonomi og

medvirkning på den ene siden, og kreativitet og innovasjon på den andre siden. I likhet med kultur, kan også motivasjon være litt vanskelig å se med det blotte øye. Motivasjon er noe som kan føles forskjellig fra person til person, og folk kan ha ulike preferanser på hva som defineres som høy og lav motivasjon. Likevel kan det være mulig å få en oppfattelse av hvordan motivasjonen til en person er i et bestemt prosjekt. Da kan en for eksempel legge merke til om personen er ivrig etter å jobbe og om personen kanskje kommer med nye gode ideer. Her kan da motivasjonen oppfattes som ganske høy. Samtidig kan du også oppleve om en person har lavere motivasjon, da med tanke på at personen kan sluntre unna oppgavene som skal gjøres, humøret kan bli dårligere og personen kan virke demotivert til å jobbe med oppgavene som skal gjøres. Woll (2013) viser til Amabile et al., Shalley et al., og Woll som hevder at den indre motivasjonen kommer når de ansatte har positiv holdning til det arbeidet som skal gjøres. Amabile et al. (presentert i Woll, 2013), hevder også at den indre motivasjonen vil kunne gi kreativitet noe som vil komme gjennom interesser, utfordringer og tilfredsstillelse. Kreativitet er en viktig del av arbeidet med innovasjon, og at indre motivasjon kan gi økt kreativitet blir dermed en viktig faktor for å kunne være innovative:

«Hos oss så tror jeg de fleste synes at arbeidet med innovasjon er noe av det morsomste vi gjør. Spesielt vi som jobber direkte med innovasjoner. Det å lage nye produkter, designe nye pakker, og smake på produktene er noe av det morsomste vi gjør og derfor vil jeg si at det er høy motivasjon»

Koslow et al. (presentert i Wallevik et al., 2013) hevder at personlige drivkrefter er en av de viktigste faktorene til innovasjon og kreativitet, og at kreativitet er en viktig forutsetning for videre utvikling av en bedrift. At deltakeren forteller at arbeidet med innovasjon er noe av det morsomste de gjør, viser at de ansatte i bedriften har positive personlige drivkrefter som er med på å hjelpe bedriften framover. Samtidig er dette en deltaker som er en del av ledergruppen, og det kan dermed være vanskelig å påstå at de positive personlige drivkreftene også gjelder for dem som arbeider i produksjonen. En annen deltaker la, i likhet med Koslow et al. (presentert i Wallevik et al., 2013), vekt på personlighet da det ble stilt spørsmål angående motivasjonen til ansatte knyttet til arbeidet med innovasjon. Deltakeren var også oppmerksom på at motivasjonen kan være varierende fra person til person, noe som da gjerne også kan handle om arbeidsoppgaver:

«Motivasjonen er litt varierende, og veldig individuelt. Alle er ikke like glade i å endre seg, så vi har noen som vil jobbe med den samme maskinen de har gjort i alle år. Men så har vi andre som er veldig åpne for å prøve ut nye ting, og ønsker en varierende hverdag. Så jeg vil si at motivasjonen henger litt sammen med personlighet»

De interne faktorene til Becheikh et al. som blir presentert i Wallevik et al. (2013) viser blant annet at motivasjon og drivkrefter for innovasjon vil være viktig for å kunne fremme innovasjon i bedriften. At deltakerne i stor grad opplever at motivasjonen for å drive med innovasjon er bra er positivt for bedriften, slik at bedriften kontinuerlig kan utvikle seg og bli bedre. Likevel er det viktig å være oppmerksom på at deltakerne er representanter fra ledergruppen i sin bedrift, enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling. Dermed er det ikke sikkert at deres oppfatninger kan generaliseres til å gjelde for hele av bedriften.

McLean (2005) hevder at for mye kontroll kan være med å hemme innovasjonsevnen og den kreative ytelse til bedriften, og dermed blir det viktig for bedrifter å unngå for mye kontroll. Slik jeg tolker McLean (2005) gjelder dette kontroll fra ledelsens sin side, der for mye kontroll over blant annet ansatte og produksjonsmetoder kan virke negativt på ansattes indre motivasjon. Får de ansatte lite medbestemmelse over ulike prosesser som skjer i bedriften, vil trolig motivasjonen over tid være fallende. De ansatte er viktige i en bedrift, og dersom motivasjonen er fallende kan det gå utover bedriften på flere områder. Effektivitet, vilje til å drive bedriften framover, innovasjonsevne og kreativitet er eksempler på områder dette kan påvirke. Alle de nevnte områdene er viktige for å klare å drive en bedrift framover. I dagens samfunn skjer det mye i løpet av en kort tidsperiode, og da vil det gjerne være spesielt behov for omstilling og fornyelse. Deltakerne forteller alle at de driver med innovasjon for å kunne drive bedriften framover, og for å kunne være aktuelle i markedet. Derfor blir det viktig at ledelsen i bedriftene ikke har for mye kontroll slik at de ansatte mister motivasjon, og bedriften ikke drives framover. Samtidig vil det være nødvendig med noe kontroll, slik at det ikke blir et stort kaos. De fleste bedrifter har noen overordnede mål som de ønsker å nå, ulike arbeidsmetoder som brukes og regler som skal følges. Likevel vil det være viktig med en viss grad av frihet for de ansatte. Det kan da gjerne øke sannsynligheten for at bedriften når de målene som er satt, og at motivasjonen opprettholdes slik at arbeidet blir gjennomført på en tilfredsstillende måte. Dette kan ses i sammenheng med det fjerde forholdet til McLean (2005), *frihet og selvstendighet (autonomi)*, som dreier seg om at det er viktig at de ansatte

har frihet til å styre hvordan de ønsker å løse ulike arbeidsoppgaver. Har de ansatte det, vil det ifølge McLean (2005) kunne være med på å fremme innovasjon og kreativitet i bedriften.

5.2 Organisasjonskultur eller innovasjonskultur

Innovasjon er en viktig del av innovasjonskultur-begrepet, og det er derfor nødvendig å få en forståelse av hva deltakerne mener med begrepet og hvordan de bruker det. Motivasjonen til ansatte knytter seg tett opp mot innovasjonsbegrepet da det er de ansatte, med sine kreative ideer og motivasjon, som kan drive bedriften framover. Det blir dermed gjerne både viktig og nødvendig at bedriftene har en innovasjonskultur som er med på å fremme en mer innovativ kultur, slik bedriftene klarer å drives framover. Innovasjonskultur er et begrep som faller inn under organisasjonskultur, da det både kombinerer organisasjonskultur og innovasjon.

Innovasjonskultur er dermed rettet mot hvordan kulturen for innovasjon er. McLean (2005) presiserer at begrepet om innovasjonskultur har relativt begrenset med forskning, i motsetning til litteraturen som omhandler organisasjonskultur som er meget utbredt. Spørsmålet kan da knytte seg til hvilket av begrepene som er mest hensiktsmessig å bruke?

I tillegg til å spørre hva deltakerne tenkte på da de hørte ordet *innovasjon*, ble de også spurt hva de tenkte når de hørte begrepet *innovasjonskultur*. Dobni (2008) definerte innovasjonskultur som «en flerdimensjonal kontekst som inkluderer intensjonen om å være innovativ, infrastrukturen som skal støtte innovasjon, atferd på operasjonelt nivå som vil være nødvendig for å påvirke markeds- og verdiorientering, samt miljøet som skal implementere innovasjon» (Dobni, 2008, s. 540). Denne definisjonen kan oppfattes litt vanskelig, og deltakerne hadde ikke en konkret definisjon på hva innovasjonskultur er, men valgte å beskrive sine tanker rundt begrepet:

«Jeg tenker det handler om at en har et kollektivt ønske og fokus på å drive bedriften framover. At kulturen handler om et ønske om å hele tiden bli bedre. Gjerne prøve å ta nye retninger, finne på nye produkter, utvikle seg hele tiden, og at en hele tiden er sulten på å bli bedre»

Denne deltakeren la vekt på at det handler om å drive bedriften fremover, og at det er kulturen som finnes i bedriften som gjør at bedriften hele tiden har et ønske om å bli bedre. En annen deltaker forklarte innovasjonskultur på denne måten:

«Jeg tror at hvis du ikke jobber med innovasjon i en bedrift, med de store endringene som skjer i markedet og samfunnet nå, vil en på et tidspunkt brikke en grense der en får en negativ trend. Innovasjonskulturen blir dermed viktig for å opptre interessant for andre, slik at vi får samarbeidspartnere og at folk ønsker å kjøpe produktene våre. Kulturen for innovasjon blir viktig når en skal utvikle nye produkter, gi produktene nye egenskaper, være oppdaterte i markedet og liknende»

Her la deltakeren vekt på at en viktig del av innovasjonskulturen er å opptre interessant for andre. Samtidig la denne deltakeren, i likhet med den første deltakeren, vekt på å hele tiden bli bedre og utvikle produkter. En tredje deltaker la det fram på denne måten:

«Jeg tenker at innovasjonskultur handler om at det er «høyt under taket», åpenhet, og at det er lov å komme med litt sprø ideer. Det viktigste med en innovasjonskultur tenker jeg er at alle ledd i bedriften er positive til nye tiltak. Det kan fort være lett å «drepe» en innovasjonskultur ved å være for negativ og tenke at de nye ideene ikke vil være gjennomførbare»

De tre deltakerne hadde alle ulike forklaring og beskrivelse av hva innovasjonskultur er, men likevel kan en både se likheter mellom svarene deres og definisjonen til Dobni (2008). Den tredje deltakeren konsentrerte seg om dette med takhøyde og åpenhet knyttet til nye ideer. Det virker som om deltakerne i stor grad tenker i de samme baner. Der det tyder på at alle mener at innovasjonskultur handler om å drive bedriften framover, at en ønsker å bli bedre både når det kommer til utvikling av produkter, men også knyttet til samarbeid og salg ut i markedet. Dermed virker det som at kulturene i bedriftene gjør at fokuset på innovasjon kan ivaretas. Dette kan ses i sammenheng med definisjonen til Dobni (2008) der intensjonen er å være innovativ og at infrastrukturen skal støtte innovasjon. Innovasjonene skal påvirke markedet og det er nettopp dette bedriftene arbeider mot. De vil fornye seg og utvikle nye produkter, slik at forbrukerne ønsker å kjøpe produktene noe som over tid igjen gjør at produktene til bedriften blir godt etablert i markedet. Dette vil være veldig bra for bedriften som da har mulighet til å utarbeide enda flere produkter, og kontinuerlig arbeide mot bedre løsninger og egenskaper for produktene sine. Bedriftene ønsker å bli en foretrukken leverandør, og dermed må de arbeide med å være en interessant bedrift utad.

Ulik forklaring og beskrivelse av hva innovasjonskultur er, kan også ses i sammenheng med Ghinea og Bratianu (2012) som mener at det ikke spiller noen rolle hvilken organisasjonskultur som finnes i organisasjonen, så lenge det er harmoni i både det interne og eksterne miljøet. Det vil være variasjoner fra organisasjon til organisasjon, men de mener at kulturen bør være stabil og fleksibel for å kunne være mest mulig effektiv. Dette kan dermed vise at det ikke trenger å være en bestemt definisjon eller måte en ser kultur på i en organisasjon. Det kan være mange ulike faktorer som spiller inn for hvordan deltakerne for eksempel velger å definere begrepet eller hvordan kulturen/ene er i deres bedrifter. Omgivelsene blir, ifølge Ghinea og Bratianu (2012), viktig.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2016) kan kultur være vanskelig å studere direkte da kulturen ofte ligger latent i bedriften, i motsetning til den formelle strukturen som ofte er nedfelt skriftlig. Dette viser også Hermans kulturelle isfjell-modell (presentert i Ghinea & Bratianu, 2012), og knytter seg til organisasjonskultur-litteraturen. Det er kun toppen av isfjellet som er synlig som omhandler de formelle aspektene ved en organisasjon. De uformelle aspektene ved en organisasjon ligger skjult under vannoverflaten og omhandler blant annet tro, holdninger, oppfatninger og verdier. Modellen viser at kulturen kan være vanskelig å få øye på, likevel tolker jeg det som at det er enklere for en ansatt å beskrive kulturen, kontra en utenforstående. For å forstå hvordan ting fungerer i en bedrift med tanke på for eksempel verdier og holdninger må en være en del av bedriften. Derfor er intervjuer i kombinasjon med observasjoner ofte lurt å foreta når en skal studere kultur, slik at den som intervjuer også kan få observere hvordan ting gjøres og hvordan ting fungerer i bedriften. I dette tilfellet lot ikke det seg gjøre grunnet pandemiens begrensninger. Med hjelp av denne modellen ser en at selv om en snakker om innovasjonskultur, blir det også naturlig å finne elementer fra organisasjonskulturen da begrepene henger tett sammen.

Ghinea og Bratianu (2012) peker på at verdier er tett knyttet opp mot kultur, og deltakerne har noe ulik tilnærming når de får spørsmål om hvilke verdier de arbeider etter. Deltakerne legger likevel i hovedsak vekt på mange av de samme områdene som blant annet handler om produktenes kvalitet, men også arbeidsmetodene. To av deltakerne var tydelige på at de ønsket å være ærlige og redelige, samt at produktene skulle være så naturlige som mulig. Det ble lagt vekt på at det ikke skulle være noe tull eller jukse med råvarene som brukes i/ til produktene. En annen deltaker fortalte at bedriften arbeidet etter verdier som tillit, tydelige

forventninger og åpenhet. En annen deltaker la vekt på kvaliteten på produktene, samtidig som arbeidsmetodene skulle være effektive:

«Vi ønsker å være nærder på de produktene vi lager. Vi skal være den bedriften som bryr oss mest om produkter, og vi skal være helt nede i detaljene. I tillegg skal vi tørre og være litt sprø og annerledes. Så liker vi å si at vi skal være raskere enn konkurrentene, vi skal gjøre det mer kostnadseffektivt og vi skal klare å treffe bedre. Det er ikke alltid like lett å gjøre alt det, men det er de tre punktene vi arbeider med hver dag»

I motsetning til deltakeren ovenfor, la følgende deltaker mer vekt på verdier knyttet til arbeidsmetoder opp mot bærekraftige løsninger:

«Vi arbeider etter bærekraftsmålene. Vi ønsker å ta vare på miljøet, og arbeider da for eksempel med bærekraftig fiske slik at all fisken i havet ikke forsvinner. Vi er også medlem i Grønt Punkt, der må vi blant annet rapportere til dem for å vise at vi er innenfor målene. Vi arbeider også etter noen energimål. Men for oss er det viktig å ikke gape over for mye, men heller bestemme oss for hvilke elementer vi ønsker å satse på»

5.2.1 Hvorfor arbeide med innovasjonskultur?

Deltakerne opplyser at de arbeider med innovasjonskultur for å kunne drive fram bedriften. Det kommer fram at det er viktig for å kunne fortsette å være aktuelle for samarbeidspartnere og for å kunne være oppdaterte i markedet. Dette kan ses i sammenheng med det Wallevik et al. (2013) hevder; at bedrifter ofte innoverer fordi de ønsker å oppnå effekter knyttet til finansiell ytelse og/ eller økt konkurranseevne. Den ene deltakeren mente at det å arbeide med innovasjonskultur var kritisk for å kunne lykkes i markedet. Forbrukerne har lyst å prøve nye produkter, og dermed blir det et behov for å komme med nye produkter ofte. Dette gjør at bedriften og deres produkter er i «vinden», og blir da en godt kjent merkevare i markedet. En annen deltaker mente at dette var grunnen til at de arbeidet med innovasjonskultur:

«Vi ønsker oss videre. Vi ønsker å være en bedrift som ligger litt fram i tid. Det er alltid noe nytt som skjer i dagens samfunn, og akkurat nå knytter mye av dette seg til for eksempel miljøet. Så hvis vi ikke er innovative og tenker nytt, så stopper vi opp og da vil ikke vår bedrift være i live på lang sikt»

En tredje deltaker forklarte seg slik:

«Hos oss handler alt om at det som var godt i går, ikke er godt nok i morgen. Den som ikke endrer seg dør, og dette er et veldig tydelig budskap fra toppledelsen. Vi blir hele tiden målt på endringer og forbedringer. Det å arbeide med innovasjonskultur kan ha stor påvirkning på den enkeltes hverdag, og kan for eksempel handle om arbeidsoppgaver, organisering eller hvor arbeidsplassen er. Noen arbeidsplasser har vi måtte flytte eller stenge, og vi gjør ikke det for å være slemme. Vi gjør det fordi vi må følge og tilpasse oss utviklingen i samfunnet»

Deltakerne forteller at de ønsker å kontinuerlig bli bedre, og at de ser det som nødvendig i dagens samfunn for å kunne overleve. Wallevik et al. (2013) presenterer i sitt arbeid Becheikh et al. som har identifisert en rekke variabler for å forklare innovasjonsatferd og innovasjonskapasitet innenfor tre kategorier. Det at deltakerne forteller at det er viktig for dem å være aktuelle for samarbeidspartner og oppdaterte i markedet knyttet seg til kategorien *eksterne faktorer*. Videre ser en at dette med kultur faller inn under kategorien *interne faktorer*, mens kreativitet kommer under *personlige faktorer*. Kategoriene henger på mange måter sammen med hverandre, da det kan tolkes slik at bedriftene ifølge deltakerne legger vekt på alle de tre kategoriene. For å kunne være oppdatert i markedet og å være aktuelle for samarbeidspartnere er det nødvendig å være nytenkende og kreative for å komme opp med nye produkter. Samtidig er det viktig å ha en eller flere kulturer innad i bedriften som har de samme grunnleggende antakelsene og verdiene. Becheikh et al. (presentert i Wallevik et al., 2013) mener omgivelsene spiller en sentral rolle for en bedrifts innovasjonsevne, men på tross av at bedrifter kan befinne seg i de samme omgivelsene trenger ikke nødvendigvis innovasjonsevnen være like god i alle bedrifter. Her vil igjen evnen til å være nytenkende og kreativ være viktig, samtidig det å ha en kultur for å innovere.

For å få til innovasjon i en bedrift nevnte to av deltakerne at kreativitet og pågangsmot var viktig. I tillegg nevnte den ene deltakeren at det å ha eierskap til prosessene og til innovasjonene var nødvendig for å kunne treffe markedet. Deltakeren mente at kreative og analytiske ansatte som har eierskap til prosessene er avgjørende for å kunne klare å være en innovativ bedrift. Det deltakerne sier stemmer godt overens med at kreativitet og endring ofte blir assosiert med innovasjon, slik Dobni (2008) hevder. I tillegg mener Lock & Kirkpatrick (presentert i Dobni, 2008) at en kultur som støtter innovasjon blant annet løfter fram atferd som verdsetter kreativitet, og dette stemmer dermed overens med deltakernes svar. Koslow et

al. (presentert i Wallevik et al., 2013) legger også til grunn at kreativitet kan være en viktig forutsetning for å utvikle en bedrift videre. Det å være kreative, og gjerne være litt sprø i tankegangen og i idéutviklingen mente disse to deltakerne var viktig. Det var gjerne da de beste ideene ville komme, og med gode ideer har bedriftene større mulighet til å utvikle seg videre. Koslow et al. (presentert i Wallevik et al., 2013) mener også personlige drivkrefter er en av de viktigste faktorene til innovasjon og kreativitet, og dette knytter seg til blant annet pågangsmot noe som deltakerne mente var svært viktig for å få til innovasjon. Har du en «indre drive» for å få til noe; utvikle et nytt produkt eller å fornye deg kan det være avgjørende for å til innovasjon.

I arbeidet med innovasjonskultur kommer det fram i intervjuene at møter står sentralt. Dette er felles for alle bedriftene som har blitt studert, og det kommer fram at møtene i all hovedsak foregår på ledernivå. Det kan tyde på at de fleste bedriftene arbeider nokså målrettet mot en mer innovativ kultur, da dagens marked gjør det nødvendig for å kunne overleve. Den ene deltakeren forklarte at de arbeidet målrettet med innovasjon, men at de hadde et spesielt fokus og jobbet jevnlig mot tre lanseringsvinduer hvert år. Deltakeren la vekt på at de hadde en flat struktur i hele systemet, og at eierne var aktive deltakere for å drive med utvikling og fornyelse. Innovasjonsmøter sto sentralt hos dem, men deltakeren mente også at det var lanseringsvindue, samt systemet som lå i bunn som sikret at bedriften faktisk var innovativ. Det å hele tiden arbeide mot å være litt bedre i morgen, var veldig viktig.

Når en bedrift arbeider med innovasjonskultur, oppstår det gjerne noen utfordringer underveis. Selv om Fagerberg (2005) skrev at begrepet innovasjon ikke er et nytt fenomen, på tross av den økende interessen på feltet, er det likevel gjerne noe bedrifter ikke har arbeidet med konkret så veldig lenge. Dette varierer dog fra bedrift til bedrift. Den ene deltakeren la vekt på at det kunne være litt utfordrende å komme med et ukjent og nytt produkt til markedet, spesielt siden bedriften var såpass liten og relativt ny. To av deltakerne nevnte corona-pandemien som en stor utfordring, og knyttet dette opp mot begrensninger i antall fysiske møter. Deltakerne fortalte at det å ikke kunne møtes fysisk hadde vært utfordrende med tanke på at deres produkter er avhengig av god smak og lukt noe som ikke er mulig å utvikle gjennom skjerm. Det kom også fram at det å klare å holde trykket oppe gjennom skjerm også har vært vanskelig. I tillegg ble det lagt vekt på at når et kreativt miljø plutselig ikke sitter sammen lenger, kan det være vanskelig å opprettholde samme kreativitet og kvalitet som tidligere, noe som på sikt kan gå ut over innovasjonsevnen.

Som en ser, henger begrepene om organisasjonskultur og innovasjonskultur tett sammen. Det blir vanskelig å konkludere med at det er av større hensikt å studere organisasjonskultur kontra innovasjonskultur. Dette på bakgrunn av at innovasjonskultur ser mer konkret på hvordan kulturen for innovasjon er, mens organisasjonskultur i større grad ser mer generelt på kultur i bedriftene. Er hensikten å studere hvordan bedrifter arbeider med innovasjon, vil det etter min mening være hensiktsmessig å studere begrepet om innovasjonskultur. Selv det finnes begrenset med forskning på innovasjonskultur-feltet, vil dette feltet kanskje bli mer og mer relevant med tanke på alle de store samfunnsendringene som skjer, da det vil være behov for nytenkning og fornyelse?

5.3 Enhetskultur eller subkultur

I bedrifter er det ikke uvanlig at det oppstår flere kulturer innad, og i likhet med Schein (presentert i Jacobsen & Thorsvik, 2016) er heller ikke deltakerne fremmed for at det også hos dem kan være flere subkulturer. Noen av deltakerne er litt mer reflekterte rundt dette temaet, og erkjenner at dette trolig er realiteten. Den ene deltakeren hadde disse tankene rundt teamet knyttet til én eller flere kulturer:

«Det er klart at det finnes subkulturer hos oss. Vi er en stor bedrift, og vi har mange ulike avdelinger fordelt rundt omkring i landet. Dermed vil jeg si at det både finnes ulike kulturer mellom avdelingene, men også geografisk hvor i landet du befinner deg. Sjåførene våre har nok en mer tøff kultur og kommunikasjonsform, sammenlignet med for eksempel regnskapsavdelingen. I tillegg har gjerne de i nord en litt mer direkte kultur, enn de på Sørlandet»

En annen beskrev det slik:

«Ser du hele selskapet under ett, så er det nok flere forskjellige kulturer fordi vi har flere ulike miljøer. Teknikerne på fabrikken har nok en litt annen kultur enn de som arbeider med det kreative i innovasjonsleddet. Og slik skal det på mange måter være. Vi skal være flinke på hver våre ting, og sammen skal vi være et godt team»

Disse to deltakerne er reflekterte i sine svar, og åpne om at det finnes flere kulturer innad hos dem. De representerer bedrifter som kategoriseres som mellomstor og stor bedrift. Når det finnes flere ulike avdelinger i bedriften, og bedriften gjerne er lokalisert geografisk flere

steder mener deltakerne at det vil være naturlig at det oppstår flere kulturer. I en bedrift finnes det en rekke ulike arbeidsoppgaver, og dermed vil det gjerne oppstå ulike kulturer i forskjellige grupperinger. I flere bedrifter er gjerne avdelingene tydelig separerte fra hverandre, og en vil dermed ikke få et direkte innblikk i hvordan hverandres arbeidshverdag er. Dette vil trolig spesielt være gjeldene i de mellomstore og store bedriftene. Sjåførene har ingen grunn til å ha samme kultur som de i regnskapsavdelingen, da de har vidt forskjellige arbeidsoppgaver og ikke vil ha noe spesiell kontakt med hverandre i det daglige. Dette er ikke nødvendigvis negativt, og det er noe de to deltakerne legger vekt på. De ser heller på det som noe positivt, og mener i stor grad at det er slik det skal være. Dette kan gjerne ses i sammenheng med McLeans (2005) *støttende ledelse*, der ledelsen ser viktigheten av alle ansatte og alle arbeidsoppgavene som følger med en bedrift. Begge deltakerne legger likevel vekt på at bedriften overordnet arbeider mot de samme målene og verdiene, og dermed har en felles kultur overordnet sett. Dermed kan dette også i noen grad knyttes til McLeans (2005) forhold som han kaller *frihet og selvstendighet (autonomi)*. Dette på bakgrunn av at på tross av at bedriften arbeider etter de samme målene, har de ansatte frihet til å styre deler av arbeidshverdagen sin selv.

Det at hele bedriften arbeider mot de samme målene og verdiene kan knyttes til Schein (presentert i Jacobsen & Thorsvik, 2016), som hevder at det innenfor organisasjonskulturen finnes felles grunnleggende antakelser for en gitt gruppe mennesker. Dersom det ikke er noen felles grunnleggende antakelser, kan det være vanskelig å ha en felles kultur å arbeide etter da det fort for eksempel kan oppstå konflikter eller andre uoverensstemmelser. Schein (2010) mener også at kulturen har stor innvirkning på de reglene vi følger, og at vi blir sosialisert inn i ulike kulturer. Dette gjør at en gruppe mennesker kan tilegne seg felles grunnleggende antakelser, og at det da kanskje, i mindre grad, kan oppstå konflikter siden vi blir sosialisert til å ha felles bestemte oppfattelser, tanker og meninger.

En annen deltaker, som også representerer en mellomstor bedrift, fortalte at de ønsket å ha en felles kultur, men var litt usikker på om de lyktes med å få med seg alle. Denne deltakeren var også reflektert med tanke på at hen visste at det kunne være vanskelig å få med seg alle i bedriften med tanke på at arbeidsoppgavene er sprikende mellom avdelingene. Samtidig var ønsket å ha en felles kultur. En annen deltaker var mer bastant i sin uttalelse, og mente at de hadde én felles kultur i bedriften og ingen subkulturer. Deltakeren fra denne bedriften representerer en mellomstor bedrift, og denne deltakerens meninger spriker fra de andre

deltakerne som ser at flere subkulturer er realiteten. Deltakeren fra det som kategoriseres som en liten bedrift, mente også at de hadde én felles kultur. Dette med tanke på at bedriften var nokså liten, at de ansatte arbeidet tett, samt at de hadde felles mål og verdier. Ut fra deltakernes svar kan det tolkes som at de mellomstore – og de store bedriftene i større grad har flere subkulturer innad, enn den bedriften som kategoriseres som liten. Likevel ser en at det ikke vil være gjeldene for alle de fem bedriftene som er studert. Det at deltakerne ser og reflekterer over at det kan finnes flere subkulturer innad i bedriften kan vise forståelse over hvordan ulike elementer i bedriften fungerer og hvordan bedriften er organisert. At den ene deltakeren var ganske klar på at det kun var én kultur hos dem, kan bety at deltakeren i mindre grad ser andre ansatte og deres arbeidsoppgaver. Det kan også bety at bedriften faktisk har en enhetlig kultur, og at alle deler av bedriften deler samme kultur. På en annen side kan det knyttes til teorien til Schein (2010), som hevder at det blant annet kan være store kulturelle forskjeller mellom ulike organisasjoner. I denne studien kan det se ut som at noen av bedriftene har noe ulike kulturer, samt ulik oppfatning knyttet til dette med subkulturer i bedriften sin. Flertallet av deltakerne var ikke ukjente med at det kunne oppstå flere kulturer innad i bedriften, og så ikke nødvendigvis på denne som noe negativt. Likevel var den ene tydelig på at det kun var én kultur hos dem, noe som strider mot slik Schein (presentert i Jacobsen & Thorsvik, 2016) ser på kultur. Samtidig legger Schein (2010) til grunn at organisasjonskulturen vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon, noe som temaet knyttet til enhetskultur kontra subkultur viser.

5.4 Involvering av ansatte

Ansatte er en svært viktig del av bedriften på mange områder, og når det kommer til innovasjon er det menneskene som er kreative og klarer å skape nye ideer, produkter og produksjonsmetoder. Selv om veldig mange bedrifter i dag har maskiner som utfører deler av arbeidet, vil det likevel være behov for dyktige ansatte. Woll (2013) hevder at for at en bedrift skal få til innovasjon, er de ansattes kunnskap og erfaring, samt deres motivasjon svært viktig. Samtidig trekker Woll (2013) fram lederens rolle som viktig for de ansattes innovative potensiale, og at lederstilen kan påvirke bedriftens innovasjonsgrad. Dette kan også ses i sammenheng med McLeans (2005) andre forhold, *støttende ledelse*, der ledelsen må støtte arbeidsgruppens mål, ideer, arbeid og miljø, for å kunne fremme innovasjon og kreativitet i bedriften. Slik Woll (2013) skriver, så skiller en gjerne mellom to typer innovasjonsprosesser; top-down og bottom-up. I hovedsak kan det tolkes ut fra deltakernes svar at top-down er den mest vanlige innovasjonsprosessen hos alle bedriftene. Likevel legger flere av deltakerne vekt

på at flere av ideene også kommer fra ansatte lengre ned i hierarkiet, og dette kan ses i sammenheng både med bottom-up og det som skrives i St. Meld. Nr. 7 (2008-2009) at Norge har lange tradisjoner med medarbeiderdrevet innovasjon. En av deltakerne sa dette:

«Vi er tre stykker som er ansvarlige for alt med innovasjon, markedsføring, salg og innsalg til kunder. Vi har likevel et tett samarbeid med fabrikkene, så mange av våre innovasjoner kommer fra dem på fabrikkene. Dette knytter seg ofte til hvordan vi kan være mer effektive for eksempel. Men det er vi som ferdigstiller innovasjonen. Samtidig foretar vi spørreundersøkelser og gruppesamtaler med forbrukere der vi får input. Det er også veldig åpent for ansatte å komme med ideer»

Her kan det tyde på at bedriften har en kombinasjon av både top-down, bottom-up og medarbeiderdrevet innovasjon. Wallevik et al. (2013) mener at både ledere og medarbeidere vil kunne påvirke innovasjonsevnen i en bedrift, og dette kan dermed stemme godt overens med hva denne deltakeren sier. En annen deltaker forklarte innovasjonsprosessen på en litt annen måte. Det kan tolkes som at det kan dreie seg mer om en bottom-up-versjon i denne bedriften, samtidig som Wallevik et al. (2013) tanker om at både ledere og medarbeidere kan påvirke innovasjonsevnen til bedriften også passer her:

«En ser jo at ideene som regel kommer fra enkeltpersoner. På de ulike anleggene våre har vi forbedringssjefer og forbedringsgrupper som jobber med forskjellige prosjekter. Det kan gå på for eksempel distribusjon, lager, pakkemetoder, produksjonsmetoder, organisering osv. De ansatte som jobber i produksjonen er deltakere i forbedringsgruppene. Hos oss er vi veldig opptatt av å lære av hverandre på tvers av anleggene – vi trenger ikke å finne opp gullet på nytt. Vi lærer også fra andre aktører i utlandet, som allerede har utarbeidet innovative løsninger. Før i tiden var det veldig vanlig med forslagskasse, der du for eksempel ble premiert dersom du kom med et godt forslag. I dag bruker vi en digital app – et digitalisert meldesystem - som alle ansatte har tilgang til, der de kan komme med forbedringsforslag og innspill knyttet til for eksempel miljø, sikkerhet, kvalitet, helse og ytre»

En tredje deltaker var mer tydelig på at det i utgangspunktet var ledergruppen som drev med innovasjonsprosessene, og ut fra deltakernes svar kan det ganske tydelig tolkes i retning av top-down, med liten grad av mulighet for andre ansatte å komme med nye ideer og innspill:

«Hos oss er det en ledergruppe som driver dette med innovasjoner. De andre ansatte kan komme med ideer, og vi har utfordret våre ansatte til å komme med forslag. Men det er klart at noen må ta beslutninger og hos oss blir det ledergruppen. Du kan ikke ha altfor mange meninger om alt»

5.4.1 Ha det gøy på jobb?

To av deltakerne mente det var viktig å ha det gøy på jobb, noe som ville føre til blant annet flere kreative ideer og flere motiverte ansatte. Det ble lagt vekt på at arbeidet med innovative ideer og utvikling av nye produkter var noe de synes var veldig morsomt. Gøyale møter der det var lov å komme med nye og litt sprø ideer, gjorde arbeidshverdagen kjekkere. Den ene deltakeren mente at desto sprøere ideene var desto gøyere ble det. Samtidig la deltakeren vekt på at det var viktig å være realistisk, slik at det ble utviklet ideer som kunne treffe markedet. Det at disse to deltakerne mente det var viktig å ha det gøy på jobb, kan ses i sammenheng med studien til Fleming og Sturdy (2009), der blant annet frihet og det å være seg selv ble veldig viktig. Likevel har jeg i denne studien kun intervjuet representanter fra ledergruppen, eller ledere for en avdeling. Dette gjør det vanskelig å si om det kun er den gruppen som har det gøy på jobb, om det er kun de som driver med innovasjonsprosessene, eller om det gjelder hele bedriften.

I studien til Fleming og Sturdy (2009) skulle det vise seg at det ikke bare var «å være seg selv», for det var faktisk nødvendig å passe inn i bestemte roller som var utvalgte på forhånd. Slik jeg forstår deltakerne stemmer ikke case som Fleming og Sturdy (2009) studerte overens med hvordan det er i de bedriftene jeg har studert. Selv om de fleste bedriftene jeg har studert er åpne og oppmerksomme på at det for eksempel kan finnes flere ulike subkulturer hos dem, har jeg ikke fått inntrykk av at de ansatte må oppføre seg på en bestemt måte for å kunne passe inn i bedriften. Det finnes ulike regler, normer og verdier som alle bedriftene har og velger å følge. Men slik jeg forstår deltakerne og deres bedrifter er det ikke regler for hvordan de ansatte må være som personer – de må for eksempel ikke farge håret sitt annenhver uke for å kunne passe inn, slik det kan antydes i artikkelen i Fleming og Sturdy (2009). Rollene er ikke nødvendigvis etablert på forhånd, slik det kan tolkes ut fra Fleming og Sturdy (2009) sin studie, men i alle sosialiseringprosesser og i samfunnet for øvrig må en kunne tilpasse seg noen bestemte regler, normer og verdier. Ghinea og Bratianu (2012) mener det er viktig at de ansatte kan identifisere seg med organisasjonen, og det kan tyde på at deltakerne i denne studien også synes det er viktig. Dermed kan det tolkes i den retning at bedriftene jeg har

studert har ulike regler, verdier og normer som alle ansatte skal følge, men reglene er kanskje ikke satt i like stor grad slik Fleming og Sturdy (2009) beskriver? Måten en kler seg på eller fargen på håret spiller kanskje ikke en rolle i bedriftene jeg har studert, kontra det Fleming og Sturdy (2009) fant ut i sin studie? I tillegg har Fleming og Sturdy (2009) studert et call-center eid av USA i Australia. Disse landene kan ha ulik praksis og kultur sammenlignet med bedrifter i Norge, noe som også kan gjøre at studien (2009) ikke kan samsvare med det jeg finner i min studie. I min studie studerer jeg bedrifter i næringsmiddelindustrien, og denne industrien kan være svært forskjellig fra et call-center. Dermed kan også det ha betydning for at studien til Fleming og Sturdy (2009) ikke samsvarer med bedriftene jeg har studert.

Willmott (1993) mener at ansattes vilje til å underkaste seg organisasjonskultur handler om følelsen av identitet, sikkerhet og selvbestemmelse som bedriften lover å levere.

Selvidentiteten blir ustabil, noe som da gjerne kan føre til at de ansatte gjør alt bedriften forteller dem å gjøre uten noen kritisk refleksjon over egne tanker og meninger. Alvesson (2002) er i likhet med Willmott (1993) også kritisk organisasjonskulturen, der han blant annet legger til grunn at dersom det er en skjevfordeling i maktforholdene kan det gjøre at folk slutter seg til forestillingen som oppstår uten å være gjennomgå hva som skjer. Slik jeg tolker deltakerne kan ikke denne kritikken være gjeldene i de bedriftene jeg har studert. Det virker som at de ansatte stort sett har mulighet til å bidra med egne tanker og ideer, selv om det er noen som må ta avgjørelsene til syvende og sist. På tross av det finnes ulike regler, normer og verdier som de ansatte i bedriften må følge, tyder det ikke på at de ansatte ukritisk gjør alt som lederne i bedriften peker på. Hadde lederne i bedriftene en dag forlangt at alle de ansatte måtte farge håret en bestemt farge, tror jeg i stor grad de ansatte ville ha reagert, vært kritisk og ikke nødvendigvis underkastet seg forslaget.

Deltakerne som mente det var viktig å ha det gøy på jobb, syntes også at det var nødvendig å være litt sprø. Dette for å kunne være innovativ og klare å utvikle bedriften og dens produkter. En må tørre å satse på noen nye produkter, selv om ideene gjerne er litt sprø og annerledes. På den måten kan bedriften utvikle seg i takt med samfunnet og kunne produsere det forbrukerne ønsker. På en annen side kan det å være sprø og annerledes gjerne være negativt for bedriften. Deltakerne mener selv at dette gjør det gøy å gå på jobb, og at det å være kreativ er bra for innovasjonen i bedriften. Men kan det bli for mye av det gode? Dersom produktene som selges i markedet er veldig annerledes, med smaker som for eksempel er litt «rare» sammenlignet med det som allerede finnes, kan det kanskje føre til at forbrukerne ikke kjøper

de nye produktene. Forbrukerne kan heller velge de allerede godt etablerte produktene, som produseres av bedriftene selv, eller av bedriftenes konkurrenter. Det er selvfølgelig ikke noe galt i at de «gamle slagerne» er de mest populære produktene, men da kan jo bedriften stille seg spørrende til om det faktisk er nødvendig å drive med produktinnovasjon. Dersom det er produktene som allerede finnes i sortimentet som selger godt, er det da nødvendig å utvikle noe nytt? Det er ingen garanti for at de produktene som blir utviklet faller i smak hos forbrukerne, og dette kan gjøre det vanskelig for bedriftene. Ut fra det deltakerne sier kan det likevel tyde på at bedriftene ønsker å drive bedriften framover, og at produktutvikling dermed blir en viktig del av den helhetlige innovasjonsprosessen:

«I 2021 har vi sikker rundt 30 produkter som vi vil prøve å få etablert, men så er det kanskje bare fem som blir tatt ut. Så innovasjon handler jo også om at vi må endre oss etter det markedet vil ha, så da blir det naturlig å kutte ut produkter som kanskje ikke er så bra. Innovasjon blir da hos oss en helhetlig tenkning»

6.0 Oppsummering og avslutning

Jeg har i denne studien studert hvordan fem bedrifter i Norge, innen næringsmiddelindustrien, arbeider med innovasjonskultur. En representant fra hver av bedriftene har blitt intervjuet, og deltakerne er alle representanter for ledergruppen i sin bedrift - enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling. Oppgaven har blitt delt i to ulike deler; en teoretisk del og en empirisk del. Den teoretiske delen har redegjort for begrepet innovasjonskultur med hjelp av en teoretisk utledning av begrepet, der teori om organisasjonskultur og innovasjon særlig har stått sentralt. I tillegg har litteratur om hvordan bedrifter kan lykkes med innovasjon, og involvering av ansatte vært av verdi. Den empiriske delen av oppgaven har undersøkt hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien arbeider med innovasjonskultur, og har tatt utgangspunkt i fire dilemmaer som ut fra de empiriske funnene kan oppstå i dette arbeidet: 1) hvordan forstås innovasjon, og hvordan er motivasjonen blant ansatte for innovasjon 2) organisasjonskultur eller innovasjonskultur, 3) enhetskultur eller subkultur og 4) involvering av ansatte. Det har også blitt presentert noen underpunkter i lys av hovedpunktene.

Dilemmaene som er blitt presentert har som mål å vise at det kan oppstå utfordringer eller dilemmaer når en arbeider med innovasjonskultur. Det kan knytte seg til motivasjonen til de

ansatte, noe som kan ha påvirkning på hvordan bedriften arbeider med innovasjonskultur. Det kan også bli stilt spørsmål knyttet til om det er organisasjonskultur som er fokuset eller om arbeidet med kultur er mer knyttet til innovasjonskultur. Har bedriften et konkret fokus på innovasjon? Samtidig kan det dukke opp dilemma knyttet til om det er mest gunstig med en enhetlig kultur, eller om subkulturer er å foretrekke? Siste dilemma jeg har valgt å sette søkelys på handler om i hvor stor grad ansatte blir involvert i de innovative prosessene som skjer i bedriftene.

Oppgavens problemstilling er todelt der den første har blitt svart teoretisk, mens den andre hatt som mål å bli besvart empirisk:

- 1) *«Hva menes med begrepet innovasjonskultur?»*
- 2) *«Hvordan arbeider bedrifter i næringsmiddelindustrien med innovasjonskultur, og hvilke dilemmaer kan oppstå i dette arbeidet?»*

Den første problemstillingen ble besvart teoretisk der det kommer frem at begrepene organisasjonskultur og innovasjon danner grunnlaget for innovasjonskultur slik jeg bruker begrepet i oppgaven. En ser at innovasjonskultur er en kombinasjon av begge disse begrepene, der fokuset er på hvordan kulturen for innovasjon er. Er kulturen med på å fremme eller hemme innovasjonsaktivitet? Samtidig hjelper litteratur som handler om hvordan bedrifter lykkes med innovasjon og involvering av ansatte med å få en bredere forståelse av begrepet innovasjonskultur. Den andre problemstillingen ble besvart med hjelp av oppgavens empiriske funn og den teoretiske utledningen av begrepet innovasjonskultur. Her ble teori og empiri brakt sammen.

I hovedsak har deltakerne nokså like tanker både rundt hva de forbinder med innovasjon og innovasjonskultur, men også hvordan de arbeider med innovasjonskultur. Det finnes likevel nyanser, og områder der noen av deltakerne har noe ulike meninger og forestillinger. I tillegg vektlegger deltakerne ulike ting og områder som bedriften arbeider med og som de synes er viktig. Ifølge deltakerne er innovasjonskultur noe disse fem bedriftene arbeider med, både i det daglige og i mer større prosjekter. De daglige prosjektene knytter seg gjerne til produktutvikling, å være mer effektiv og ha mindre svinn, mens de større prosjektene kan dreie seg om emballasjeutvikling, arbeid med energibesparende prosesser og nybygg. Selv om

de daglige prosjektene og de større prosjektene henger tett sammen, er det gjerne de daglige innovasjonene som har hovedfokus hos bedriftene. Det å hele tiden kontinuerlig forbedre – og fornye seg, samt det å tenke at alt som gjøres skal være litt bedre i morgen, er noe bedriftene legger vekt på. Ønsket er å drive bedriften framover og fortsette å kunne være aktuelle for samarbeidspartnere, samt å være oppdaterte i markedet. Det er hele tiden noe nytt som skjer i dagens samfunn, og det er nødvendig å holde seg oppdatert for å fortsette å være aktuelle i markedet. Dette er noe deltakerne var oppmerksomme på, og noe som gjorde at de kontinuerlig arbeidet med forbedring og fornyelse.

De fleste bedriftene arbeider nokså målrettet mot en mer innovativ kultur, der møter, samarbeid med andre aktører og lanseringsvinduer er områder det jobbes med. Det å ha god takhøyde, åpenhet og ha positive holdninger til nye ideer ble lagt fram som viktig. Samtidig kom det fram at kreativitet og pågangsmot var nødvendig for i det hele tatt å klare å utvikle nye produkter, produksjonsmetoder eller lignende. Å være kreativ og litt sprø i tankegangen, førte gjerne med seg noen gode ideer som kunne settes ut i livet. Det er menneskene som er kreative i en innovasjonsprosess, og de ansatte er en viktig del av bedriften på mange områder. Dermed blir det vanskelig å komme unna involvering av ansatte når en studerer hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur. I hovedsak tolkes det ut fra deltakernes svar at top-down er den mest vanlige innovasjonsprosessen. Samtidig kommer det fram av flere deltakere at ansatte lengre ned i hierarkiet også kommer med nye ideer eller forbedringer. Det tyder dog på at det er en ledergruppe eller en bestemt avdeling som i all hovedsak tar seg av ferdigstillingen av innovasjonene, selv om andre ansatte kan komme med ideer.

For å kunne få med de ansatte på de endringene som skjer, vil det være positivt at de har en indre motivasjon til å bidra og gjøre en god jobb. Det kommer fram at motivasjon er veldig individuelt, og at det kan være vanskelig å si hvor høy motivasjonen er og hvilken rolle den spiller. Samtidig sier en av deltakerne at motivasjonen er høy hos dem fordi det å jobbe med innovasjoner er noe av det morsomste de gjør. Dette kan likevel være vanskelig å generalisere til å gjelde alle ansatte i bedriften, med tanke på at det kun er én representant fra ledergruppen som er blitt intervjuet. De fleste deltakerne er åpne for at det kan finnes flere kulturer innad i bedriften, og at det ikke nødvendigvis er negativt. Likevel ser en også at det var deltakere som kun mente de hadde en helhetlig kultur, og som mente det var slik det skulle være. Det var her det var knyttet mest uenighet mellom deltakerne.

Det viser seg at deltakernes arbeid med innovasjonskultur er omfattende og kan dreie seg om mye forskjellig. Det blir dermed vanskelig å konkludere og komme med en bestemt fasit på hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur. Selv om det kan være vanskelig å konkludere ser en likevel mange likheter mellom bedriftene både når det gjelder hvilke tanker de har rundt begrepet, men også når det gjelder hvordan de arbeider med det og hvilke dilemmaer som kan oppstå i det arbeidet.

6.1 Studiens kvalitet

Når en studie er gjennomført er det nødvendig å stille seg kritisk til kvaliteten på dataene som er blitt samlet inn, og dette knytter seg til gyldighet (intern og ekstern) og pålitelighet (Jacobsen, 2016, s. 227 – 228). Deltakerne som ble intervjuet i denne studien ble valgt på bakgrunn av deres posisjon og kunnskap om bedriftene. Jeg oppfatter deltakerne som villige til å dele informasjon, og har ikke på noen tidspunkt lurt på om deltakerne har til hensikt å skjule noe for meg. Tvert imot har jeg hatt en oppfattelse av at de ønsker å dele av sin kunnskap omkring bedriften sin. Samtidig kan det være vanskelig å si om dette stemmer, da jeg ikke vet hva deltakerne tenker selv og hva deres hensikt er. Likevel vil jeg i lys av dette si at deltakerne og deres informasjon har intern gyldighet og oppfattes som troverdige kilder.

Da jeg kun har intervjuet personer fra ledergruppene i de ulike bedriftene, er det vanskelig å si om funnene i denne studien kan generaliseres (ekstern gyldighet) til å gjelde bedriftene i sin helhet. Lederne kan ha ulike tanker, holdninger og meninger enn de øvrige ansatte noe som kan påvirke studiens resultater på noen områder. Dette kan spesielt knytte seg til motivasjon og involvering av ansatte. Her kan ledere ha et annet syn enn øvrige ansatte, da lederne kanskje ønsker å framstille bedriften sin på en bedre måte. Likevel oppfatter jeg det slik at flertallet av deltakerne var åpne for at motivasjonen kunne være varierende, at det trolig var flere subkulturer innad i bedriften, samt at ansattes mulighet til å bidra med nye ideer var til stede, men at det til syvende og sist var en gruppe som måtte ta avgjørelsene.

I tillegg har jeg kun studert fem bedrifter noe som også kan gjøre det vanskelig å generalisere resultatene til å gjelde alle bedrifter i næringsmiddelindustrien. For at det skulle vært mulig å generalisere til flere bedrifter, måtte en gjerne ha studert en rekke flere bedrifter. En ser likevel at de fire dilemmaene jeg har valgt å se på, kan knyttes til alle de fem bedriftene jeg har studert, og dermed kan en gjerne si at det er sannsynlig at det også vil være gjeldene i flere bedrifter.

Covid-19 førte til at alle de fem intervjuene måtte foregå digital med hjelp av Zoom. Dette kan både påvirke informasjonen som blir gitt, men også hvordan samhandlingen mellom intervjuer og den som blir intervjuet er. Intervjusituasjonen kan for noen oppleves som ny og rar. Det at intervjuene foregikk digitalt kan også gjøre at det er vanskeligere å opprette tillit mellom intervjuer og den som blir intervjuet, da det kanskje kan oppleves som litt «fjernt». I hovedsak synes jeg at dette gikk veldig fint, og følte at samhandlingen fungerte bra. Det oppsto likevel noen utfordringer, som jeg har presentert i metodekapittelet. Det er vanskelig å konkludere med om digitalt intervju kan ha hatt innvirkning på resultatene mine, men til en viss grad tror jeg det kan ha hatt innvirkning, da det å møtes fysisk blir litt annerledes enn møtes digitalt. Likevel oppfattet jeg deltakerne som pålitelige, med ønske om å bidra med informasjon til min studie.

6.2 Forslag til videre forskning

Ettersom jeg har arbeidet med denne oppgaven, har jeg sett at det kunne ha vært interessant å fått flere perspektiver på hvordan bedriftene arbeider med innovasjonskultur. I denne studien har deltakerne vært representanter for ledergruppen i sin bedrift - enten som en del av ledergruppen for hele bedriften eller som avdelingsleder for en bestemt avdeling. Jeg tenker av den grunn at det i en eventuell ny studie kunne vært interessant å intervju flere ansatte. Gjerne flere fra ledergruppene, men også øvrige ansatte som for eksempel arbeider direkte i produksjonen på fabrikken. Dette hadde gjort at studien kunne fått et bredere grunnlag, og med større mulighet for å kunne generalisere resultatene. Ved å intervju flere ansatte fra en bedrift, vil en i større grad kunne generalisere funnene til å være gjeldene for hele bedriften. I tillegg til å gjerne kunne generalisere resultatene til å gjelde flere bedrifter innenfor denne næringen.

Litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S-E. (2013). Innledning. I Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S-E (Red.). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. (17 – 41). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving. For bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget

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. Hentet fra <http://doi.org/10.1108/14601060810911156>

Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. I Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (Red.). *The Oxford Handbook of Innovation*. (s. 1- 26). New York: Oxford University Press

Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). “Just be yourself!” Towards neo-normative control in organisations? *Emerald Group Publishing Limited*, 31(6), 569-583. Hentet fra <http://doi.org/10.1108/01425450910991730>

Generell forskrift for næringsmidler. (1983). Generell forskrift for produksjon og omsetning mv. av næringsmidler (FOR-1983-07-08-1252). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1983-07-08-1252>

Ghinea, V. M. & Bratianu, C. (2012). Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257 – 276. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/237137961_Organizational_culture_modeling

Jacobsen, D., I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget

MatPrat (2021, 15. mars). Norsk selvforsyning og matsikkerhet – hvorfor er det så viktig? Hentet fra <https://www.matprat.no/artikler/matproduksjon/norsk-selvforsyning-og-matsikkerhet--hvorfor-er-det-sa-viktig/>

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. Hentet fra <http://doi.org/10.1177/1523422305274528>

NHO (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

NOU 2019:8. (2019). *Særavgiftene på sjokolade- og sukkervarer og alkoholfrie drikkevarer*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb18970a162b46979d28de451ce5a655/no/pdfs/nou201920190008000dddpdfs.pdf>

Nærings - og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Meld. St. 7 (2008 - 2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

Schein, E., H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Utg.). San Francisco: Jossey-Bass

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. & Salmador, M.,P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Emerald Publishing Limited*, 56(5), 1088 – 1107. Hentet fra <http://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>

Wallevik, K., Aas, T. H. & Hjemdahl, K. M. (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S-E (Red.). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. (45 – 67). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515 – 552. Hentet fra <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>

Woll, K. (2013). Innovasjon blant ansatte. I Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S-E (Red.). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. (91 – 100). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methodes* (3. Utg.) USA: Sage Publications

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledningsvis:

- Fortell kort om masteroppgaven, informer om lydopptak og anonymisering. Få samtykke.

Generelt:

- Kan du fortelle litt om deg selv, om din rolle i bedriften og om bedriften

Innovasjon:

- Hva tenker du når du hører begrepet innovasjon?
- Hvordan vil du si at dere bruker begrepet? Hvordan arbeider dere med det?
- Hvor lenge har dere hatt arbeidet med innovasjon?
- Hva tenker du er viktige elementer for å få til innovasjon i en bedrift?
- Hvorfor vil du si at dere er innovative?

Innovasjonskultur:

- Hvordan vil du beskrive innovasjonskulturen i bedriften deres?
- Hva synes du er bra? Noe som kunne ha vært bedre?
- Hvordan vedlikeholder dere kulturen i bedriften?
- Hva er grunnen til at dere arbeider med innovasjonskultur?
- Har dere hatt noen utfordringer knyttet til innovasjonskultur?
- Hvilke verdier arbeider dere etter?
- Enhetskultur eller subkulturer?

Involvering av ansatte:

- Arbeider hele bedriften med innovasjon, eller er det kun deler? (top-down/bottom-up)
- Kan de ansatte komme med ideer? Delta i prosessene?
- Hvordan opplever du motivasjonen til de ansatte? Villige til å endre seg?
- Hvilken betydning vil du si at din rolle spiller, kontra andres rolle med tanke på å få til innovasjon?
- Noe du tenker dere burde ha endret for å bli enda mer innovative?

Vil du delta i forskningsprosjektet om innovasjonskultur?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien inngår i masterprogrammet innovasjon og kunnskapsutvikling og er en del av masteroppgaven som skrives det siste semesteret på studiet (30 studiepoeng). Temaet for oppgaven er innovasjonskultur, og målet er å studere hvordan bedrifter arbeider med dette temaet.

Nåværende problemstilling er; «Hvordan arbeider bedrifter med å fremme innovasjonskultur i organisasjonen?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder/ Institutt for arbeidsliv og innovasjon er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Problemstillingen ser på hvordan bedrifter arbeider med innovasjonskultur, og derfor har en rekke bedrifter blitt kontaktet for å høre om de kunne tenke seg å bidra i denne studien. Bedriftene ble kontaktet på mail, og fem bedrifter har nå sagt seg villig til å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir innkalt til et digitalt intervju. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, og all informasjon som blir samlet inn vil bli anonymisert. Når oppgaven er ferdigstilt vil lydopptakene bli slettet.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studenten som har tilgang på informasjonen som blir samlet inn. Informasjonen vil aldri bli lagret med navn på hverken vedkommende eller bedrift.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2021. Alle opplysninger vil under hele prosessen være anonyme, og alle lydopptak vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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 /Institutt for arbeidsliv og innovasjon har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Agder/ Institutt for arbeidsliv og innovasjon ved Torkild Thanem

Mail: torkild.thanem@uia.no

Tlf.: 37233192

- Vårt personvernombud – Universitetet i Agder: personvernombud@uia.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Torkild Thanem
(Forsker/veileder)

Emma Østbø
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*innovasjonskultur*», 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)