

Christophe Weber

Hvor innovativ er Fjord Line As, avdeling Sandefjord/Strømstad?

Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Økonomi og Ledelse
Postboks 235
3603-Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 forfatternavn

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Innovasjon er et aktuelt tema, og anses som viktig for å lykkes i næring. Hvert år gi EU-kommisjonen ut *Innovation Union Scoreboard*, en rapport som måler innovasjonsevnen til EUs medlemsland og det ser ut som at Norge ligger i kategori «moderate innovator» langt bak de ledende. En undersøkelse gjort av SSB viser dessuten at reiselivsnæringen i Norge scorer lavest på innovasjonsaktivitet sammenlignet med andre næringer.

OECDs og Eurostats «Oslo-manual» definerer innovasjon som innføring av nye eller betydelig forbedrede produkter og tjenester, prosesser, nye metoder for markedsføring eller nye organiseringsformer.

Det er dessuten blitt gjort forsøk på å utvikle verktøy som kunne måle kreativitet og innovasjon både i individ nivå, teamnivå, ledelsesnivå og organisatorisk nivå. Roa og Weinstraup, i 2013, kom med et nytt verktøy for å hjelpe ledere som forsøker å gjøre sine bedrifter mer innovative. Det kan bidra til å finne bedriftenes innovasjons styrker og svakheter. Dette ligger til grunn for temaet til denne avhandlingen.

Denne studien er gjort i samarbeid med avdelingen Sandefjord/Strømstad fra Fjord Line AS, som er et norsk rederi. Avdelingen består av kai, booking og markedsenheter.

Avhandlingens teoretiske grunnlag er basert på seks dimensjoner som er verdier, atferd, klima, ressurser, prosesser og suksesser. Under disse har vi 6 faktorer (18 totalt) som ekspanderes med 3 elementer hver (54 elementer totalt). Disse vil hjelpe meg å svare på hvor innovativ Fjord Line As avdeling Sandefjord/Strømstad er, og å kartlegge hvilke av disse hemmer og/eller fremmer innovasjonsarbeid.

En kvantitativ forskningstilnærming ble brukt og utført gjennom et spørreskjema hvor 47 respondenter delte i tre ulike enheter (kai, booking og marked) og i Strømstad og Sandefjord. De empiriske funn støtter seg i stor grad til teoretiske grunnlag. Jeg har kommet frem til at analysen viser få eller ingen store avvik fra de forskjellige teoriene. Ved å studere ulike teorier som beskriver kreativitet, innovasjonskultur, innovasjon og organisasjons- kultur/klima, kunne jeg dessuten konstatere at teoriene utfyller hverandre og er dynamisk knyttet sammen. De funnene vil gi ledelsen et klart, detaljert bilde av hvor sterk og svak sin innovasjonskultur er. De viser at kulturen er preget av sterke verdier men av svak atferd. Disse legger til grunn for å fokusere på bestemte

områder hvor forbedring er mest nødvendig og mest sannsynlig til å lønne seg. Ledelsen kan velge mellom to alternativer enten å satse og forsterke verdier eller å forbedre atferd dimensjonen. For å oppnå de beste resultatene, bør mellomledelsen jobbe litt etter litt i små trinn, med noen få faktorer i gruppesamarbeid med noen få interesserte ansatte. Å anvende målevertøyet i et seinere tidspunkt vil gi en overblikk over om innsatsene til å forbedre sin innovasjonskultur har vært vellykket.

Nøkkelord: Innovasjon, kreativitet, organisatorisk klima, organisasjonskultur, innovasjonskultur, innovasjonsaudit.

Innhold

1.	Innledning.....	6
1.1.	Bakgrunn	6
1.2.	Formål	10
1.3.	Problemstilling	10
1.4.	Avgrensing.....	10
1.5.	Avhandlingens oppbygning	10
2.	Litteraturgjennomgang	12
2.1.	Organisasjonskultur versus organisasjonsklima.....	12
2.2.	Innovasjonskultur	13
2.3.	Innovasjon.....	14
2.3.1.	Innovasjon som forretningsprosess/strategi	15
2.3.2.	Innovasjon som resultat	15
2.3.3.	Innovasjon som prosess.....	15
2.3.4.	Interaktive og lineære prosesser	16
2.3.5.	Innovasjon som både resultat og prosess	17
2.3.6.	Innovasjon som kjerneprosess	17
2.4.	Kreativitet.....	18
3.	Det analytiske rammeverk	19
3.1.	Måling av innovasjon.....	19
3.1.1.	Måleverktøy for innovasjons Audit.....	19
3.1.2.	Måleverktøy for innovasjonskultur.....	33
3.2.	Måling av kreativitet.....	35
3.2.1.	Måleverktøy for organisatorisk kreativitet	35
3.2.2.	Måleverktøy for kreativt klima.....	37
3.2.3.	Måleverktøy for arbeidsmiljø for kreativitet.....	40
3.3.	Oppsummering av kapitlet.....	43
4.	Metoder	45
4.1.	Det forskningsdesignet.....	45
4.1.1.	Måleskala og målenivå	47
4.1.2.	Populasjon og utvalg.....	47
4.2.	Datainnsamling	48

4.3.	Etikk	48
4.4.	Oppsummering	48
5.	Analyse av empiriske resultatene	49
5.1.	Verdier	49
5.2.	Atferd.....	50
5.3.	Klima	51
5.4.	Ressurser	52
5.5.	Prosesser	54
5.6.	Suksesser	55
6.	Diskusjon.....	57
7.	Anbefalinger og forslag til fremtidig forskning.....	58

1. Innledning

I dette kapitlet blir det presentert oppgavens bakgrunn, formål, avgrensinger og til slutt problemstilling. Valg av tema er presentert og begrunnet i dette kapitlet.

1.1. Bakgrunn

I følge noen målinger er Norge verdens mest produktive land. I denne produktiviteten har også vært med på å gjøre Norge til ett av de aller rikeste landene i verden. Til tross for jevn økonomisk vekst over tid rangeres Norge lavt på innovasjonsevne. Dette omtales som «det norske paradokset» og bygger på påstanden om at innovasjon er en forutsetning for økonomisk vekst. Truls Berg sammen med Adjidi Bakas, en av Europas mest kjente fremtidsforskere, lanserte boken "Halvveis til fremtiden" i 2013. En av påstandene de kommer med i boken er at de fleste statistikker tar feil. Berg forklarer at Norge er mer innovative enn statistikkene viser. Det kan være fordi man måler og analyserer utviklingen som lineær, og glemmer å ta i betraktning de store teknologiske skiftene som skjer underveis. En annen grunn er at systemene for å måle innovasjon i arbeidslivet mer er laget for industrisamfunnet enn for dagens samfunn. Berg sier til Teknisk Ukeblad, utgitt den 30. okt. 2013 følgende: «de bedriftene som har en egen avdeling for forskning og utvikling kommer godt ut på målingene fordi det er godt synlig på statistikken. Men hva med dem som driver innovasjon innad i bedriftene uten en egen avdeling? Det er vanskelig å måle innovasjonsverdien når man ikke tar i betraktning innsatsen som gjøres av alle ansatte».

NHO definerer reiselivsbransjen som bedrifter som driver innenfor overnatting, servering, destinasjon og opplevelse. I følge CIS (Community Innovation Survey) innovasjonsundersøkelse gjort av SSB for norsk reiseliv, består reiselivsnæringen av virksomheter som driver innenfor passasjertransport, overnatting, servering, reisebyrå- og reisearrangørvirksomhet og attraksjon.

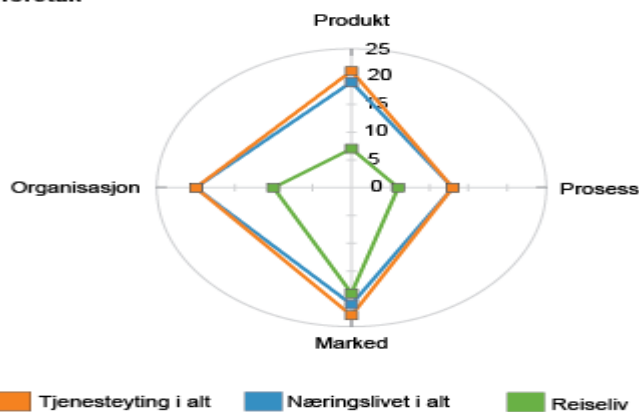
Innovasjon i norsk reiseliv ble undersøkt av Statistisk sentralbyrå (SSB) i perioden 2008-2010. Undersøkelsen konkluderer med at det er lav innovasjonsarbeid i norsk reiseliv. Reiseliv er en av verdens raskest voksende næringer derfor er det viktig at norske bedrifter innenfor reiseliv fokuserer på innovasjon og utvikling (Regjeringens reiselivsstrategi, 2012). Norsk reiselivsnæring omsetter for 73 milliarder kroner i året, og

dette utgjør 4% av brutto nasjonalprodukt. Regjeringens reiselivsstrategi ønsker at det stimuleres til innovasjon da dette kan bidra til bedre lønnsomhet og verdiskapning i næringen.

Ifølge Nærings- og handelsdepartementet (2012) er det stort fokus på tjenesteinnovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon innenfor reiselivsnæringen. Resultatene av undersøkelse utført av SSB, når det gjelder innovasjonsaktivitet i norsk reiseliv viste også at 12 % av bedriftene som deltok oppga produkt- og prosessinnovasjon i perioden. Dette er lavere sammenlignet med innovasjonsaktivitet målt i andre næringer. Selv om reiseliv generelt skårer lavt på innovasjonsaktivitet i forhold til annen næringsvirksomhet, er det også variasjoner mellom de ulike tjenesteytende næringene.

Det er også rapportert at 12% av reiselivsbedriftene som deltok, oppga aktiviteter som prosess- og produktinnovasjon. Noe lavt i forhold til servicenæringer generelt som ligger på 30%. Bedriftene viste også til lav organisasjonsinnovasjon, noe som ifølge SSB kan ha sammenheng med organisasjonsstrukturen. Dessuten markedsinnovasjon skåret høyt uansett næring. Bedriftene dedikerte bare 1% av omsetningen til forbedring eller nye produkter. Reiseliv har med andre en «jobb å gjøre» med hensyn til produkt-, prosess- og organisasjonsinnovasjon i forhold til andre næringer.

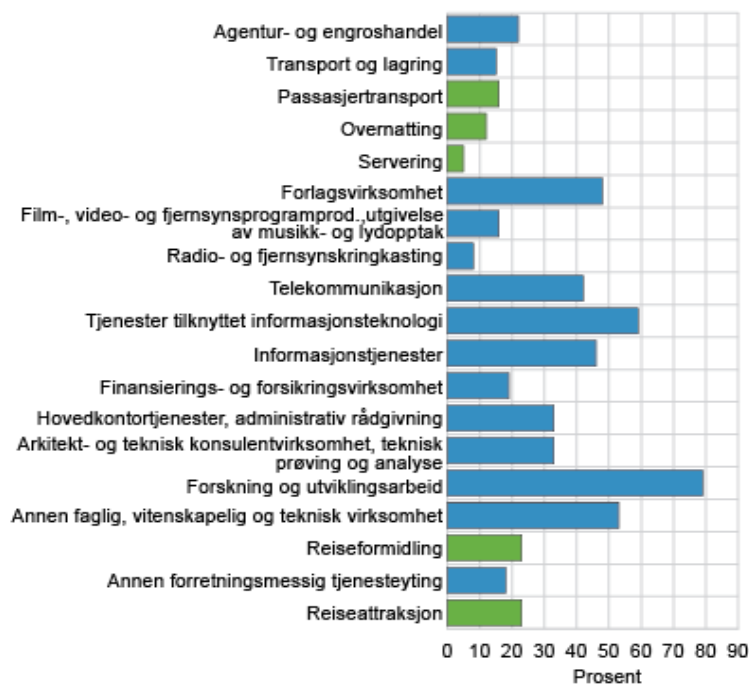
Figur 1. Type innovasjon i reiselivsnæringen. 2008-2010. Prosent av alle foretak



figur 1 Type innovasjon i reiselivsnæringen 2008-2010

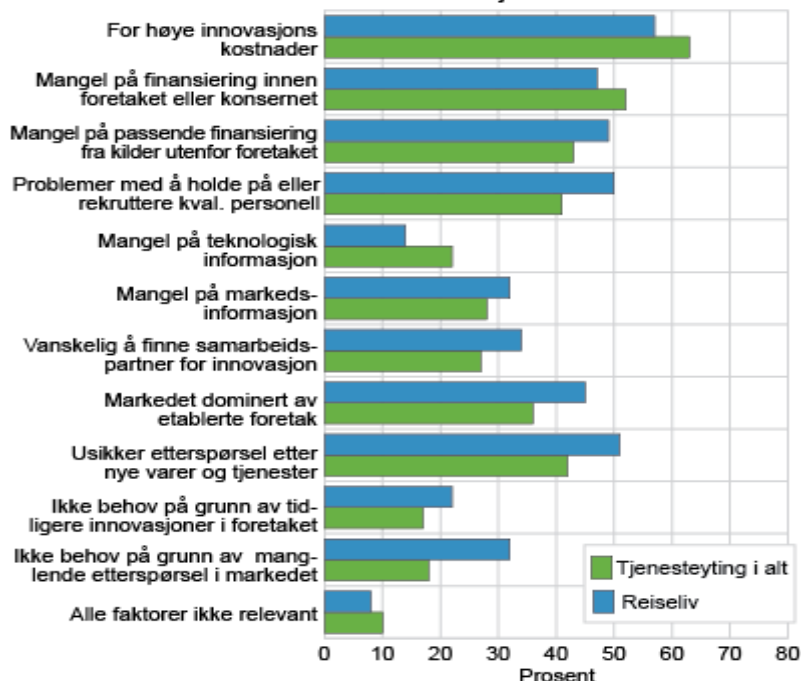
Samlede innovasjonskostnader er også lave i reiselivsnæringen. Kostnader knyttet til innovasjon utgjør 0,4 prosent av omsetningen; den alt overveiende delen av kostnadene gjelder kjøp av maskiner, utstyr og programvare. For tjenesteyting samlet er denne andelen 1,1 prosent.

Figur 2. Innovasjonsaktivitet (PP) i tjenesteytende næringer. 2008-2010. Prosent av alle foretak



figur 2: innovasjonsaktivitet i tjenesteytende næringer. 2008-2010

Figur 3. Hemmende faktorer for innovasjon i reiselivsnæringen. 2008-2010. Prosent av foretak med innovasjon



figur 3Hemmende faktorer for innovasjon i reiselivsnæringen 2008-2010

Høye innovasjonskostnader, mangel på finansiering samt usikkerhet rundt etterspørselen etter nye varer og tjenester anses som høyest hemmende. Det samme

får problemer med å holde på eller rekruttere kvalifisert personell. Markedsforhold spiller også inn, både at etterspørselen etter nye varer og tjenester er usikker, og at markedet er dominert av etablerte foretak. Det kan noteres at innenfor transportnæringen samarbeider svært lite.

Objektet for avhandlingsundersøkelsen er Fjord Line AS. Et moderne rederi som tilbyr trygg og behagelig sjøtransport mellom Norge, Danmark og Sverige. Rederiet er i kraftig vekst som følge av nye skip og et utvidet tilbud til passasjerer og godstransportører. I tillegg til passasjertrafikk har Fjord Line god kapasitet på frakt av alle typer nyttekjøretøy og gods, som håndteres av rederiets cargoavdelinger i Norge og Danmark. Fjord Line ble startet i 1993 og har i dag om lag 600 ansatte. Av dem arbeider 175 i landorganisasjoner i Bergen, Stavanger, Egersund, Langesund, Kristiansand, Hirtshals, Sandefjord og Strømstad mens 425 er sjøansatte på helårsbasis. Bemanningen øker med om lag 150 medarbeidere i sommerhalvåret.

MS Stavangerfjord og MS Bergensfjord er dessuten de første og de største cruisefergene i verden som seiler med såkalt «single fuelled LNG engine». Det innebærer at skipenes motorer utelukkende drives av flytende naturgass (LNG), noe som gir langt mindre miljøutslipp enn bruk av tradisjonell tungolje.

Markedet mellom Sandefjord og Strømstad representerer årlig cirka 1,2 millioner passasjerer og har en bruttoverdi à cirka kr 700 millioner. Fjord Line AS kom for å utfordre markedslederen Color Line AS som har vært etablert i 27 år. Markedsandelene er per i dag fordelt følgende: 75 % Color Line og 25 % Fjord line AS.

Det ble besluttet at MS Bergensfjord fra 1993 skulle seile på en ny linje mellom Sandefjord og Strømstad. Skipet ble satt i drift 20. juni 2014 med nytt navn, MS Oslofjord. MS Oslofjord er et moderne cruiseskip med kapasitet til å romme om lag 1800 passasjerer og 370 biler. For dette har Fjord Line AS investert 250 millioner kroner på MS Oslofjord. Den nye designen og innredningen har til hensikt å skape en god opplevelse og den beste shoppingmulighetene for passasjerene. I 2015 ble MS Oslofjord tildelt den prestisjetunge The Shippax Award takket være det innovative interiøret. Det er blant annet et av disse elementene som foretaket satser på for å øke markedsandeler.

Studiet er bevisst begrenset til å studere avdelingen Sandefjord/Strømstad ved rederiet Fjord Line AS, hvor jeg selv jobber. Grunnen til det er at den fokuserte avdelingen startet i Juni i 2014 og kulturendringer kan lettere endres dersom det skulle bli aktuelt.

Dette fordi det er kjent at det tar tid å etablere en organisatorisk kultur i en bedrift. Dessuten er markedet hvor Fjord Line AS opererer, preget av en sterk konkurranse, på grunn av at rederiet Color Line AS har vært godt etablert i Sandefjord i 25 år. Holdningen til kunde –og markedsorientering, samt kundedrevet innovasjon er en nødvendighet (Chesbrough, 2003) for å overleve konkurranseutsetting.

1.2. Formål

Hensikten med denne studien er å bidra til forståelsen av innovasjonsaudit ved å anvende et rammeverk som forklarer konseptet. Formålet er å måle innovasjon, å forklare dimensjonene som ligger under begrepet og til slutt å belyse hvilke faktorer som hemmer og/eller støtter innovasjon i Fjord Line As.

1.3. Problemstilling

For å oppfylle formålet som nevnt ovenfor foreslås følgende problemstilling:

- 1) Hvor innovativ er rederiet Fjord Line AS avdeling Sandefjord/Strømstad?
- 2) Hvilke faktorer fremmer og/eller hemmer innovasjon ved Fjord Line AS, avdeling Sandefjord/Strømstad?

1.4. Avgrensing

Avhandlingen handler om å teste et innovasjonsauditsverktøy i en avdeling som ble etablert for 2 år siden. Den har til hensikt som nevnt ovenfor å måle innovative egenskaper.

1.5. Avhandlingens oppbygning

For det første skal jeg redegjøre for karakteristikker av reiselivsnæringen hvor Fjord Line operer. Jeg skal samtidig presentere formålet med avhandlingen og dens avgrensing. Deretter skal jeg presentere en gjennomgang av relevant litteratur som dekker begrepene som organisasjonskultur, organisatorisk klima, kreativitet, ulike innovasjonstyper og innovasjonskultur. Videre skal jeg foreslå et rammeverk for måling av innovasjonsaudit. Det vil bli presentert et rammeverk basert på litteraturstudie og en syntese av de essensielle måleinstrumentene som har blitt utviklet for måling av kreativitet og innovasjon. I kapittel 4 skal jeg se på de metodiske betraktningene jeg har

gjort i denne avhandlingen. Jeg har benyttet meg av en spørreundersøkelse. Jeg kommer til å presentere analysen av empiriske funn i kapitel 5. Denne analysen sammen med det teoretiske rammeverket ligger til grunn for oppgavens diskusjon og analyse.

Oppgaven vil bli avsluttet med avhandlingens innhold, en beskrive av begrensninger, samt forslag til fremtidig forskning innenfor det valgte temaet.

2. Litteraturgjennomgang

I det følgende kapitlet er det presentert en gjennomgang av relevant litteratur for å forklare og studere begrepene organisasjonskultur, organisasjonsklima og ulike innovasjonstyper, kreativitet og til slutt innovasjonskultur. Definisjoner av innovasjon er foreslått og ulike innovasjonstyper diskutert. Begrepet organisasjonskultur er presentert og dets koblinger til organisatorisk effekt er omtalt. Det er da foreslått at organisasjonskultur kan fremme innovasjon og en slik kultur kalles innovasjonskultur.

2.1. Organisasjonskultur versus organisatorisk klima

For å forstå forskjellen ønsker jeg å begynne med å definere organisasjon som er sentralt begrep. En organisasjon er ifølge Schein (1980) en planmessig koordinering av flere menneskers aktiviteter for å nå en felles klart bestemt målsetting, gjennom fordeling av arbeid og funksjoner og gjennom et hierarki av autoritet og ansvar.

Organisasjonskultur og organisatorisk klima ser ofte ut til å brukes om hverandre. Noen forfattere (f.eks. Amabile et al, 1996; Martin, 2002) viser en relevant forskjell, som er viktig å merke seg når det gjelder å forske på fenomenet kreativitet og innovasjon. Når det forskes på kultur, er forskningen ofte gjort ved hjelp av fenomenologiske metoder som omfatter gjenfortelling av historier, observasjon av fysisk tilrettelegging, og tolkning av sjargong og ritualer. Klima, på den annen side, refererer til manifestasjonen av fremgangsmåter og atferdsmønstre forankret i forutsetninger, meninger og holdninger. Når det gjelder forskning av organisasjonsklima, ser forskere på innholds temaer (tro, verdier, grunnleggende forutsetninger), uformelle praksiser, og atferds normer, ofte målt via spørreskjemaer eller andre undersøkelsesinstrumenter. Selv om denne forskjellen er forenlig med Amabiles et al. (1996) begrep av klima, går Martin (2002) ut på og snakker om tre perspektiver på organisasjonskultur som er sprunget ut av litteraturen. Blant disse er forholdet mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima forskjellig.

De tre perspektivene er:

- (1) integrering (kultur i en organisasjon),
- (2) differensiering (subkulturer i en organisasjon),
- (3) fragmentering (tvetydighet, kultur kan eksistere på individnivå i en organisasjon).

Den integrerende forutsetningen er at kultur og klima er i overensstemmelse med hverandre, mens differensiering og fragmenteringsperspektiver antar at det er rom for inkonsekvens over klima og kultur.

Dobni (2008) viser for sin side til en forståelse av Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur og definerer innovasjonskultur som: ” *a multi-dimensional context which includes the intension to be innovative, the infrastructure to support innovation, operational level behaviors necessary to influence a market and value orientation, and the environment to implement innovation* » (Dobni, 2008, side 540).

Dette betyr at kulturen påvirker innovasjon gjennom sosialisering, verdier og grunnleggende antakelser, som blir rettleidende for hva som ansees som riktig atferd. Organisasjonens struktur kan fungere som støtte eller hinder for innovasjonskulturen, avhengig av hvordan denne er konstruert. Dobni hevder videre at en kultur som støtter innovasjon fremmer atferd som verdsetter kreativitet, vilje til risiko, frihet, teamarbeid, verdisøken, løsningsfokus, dialog, tillit og respekt og evne til å ta raske avgjørelser. Hvorvidt en kultur er åpen for innovasjon, har en avgjørende betydning for at innovative initiativer blir tatt imot eller avvist av organisasjons medlemmer. Det er også påvist en sammenheng mellom innovasjonsnivå i en organisasjon og den interne kulturen som vektlegger utvikling og læring samt deltakelse i beslutningsprosesser. Orientering mot marked, læring og entreprenørskap har også stor betydning når innovasjonsaktiviteter skal utvikles og implementeres. Rigiditet, kontroll, forutsigbarhet og stabilitet er atferd som har motsatt på innovasjonsarbeid.

2.2. Innovasjonskultur

Noen forsøk har blitt gjort for å måle innovasjonskultur og dens betydning i innovasjonsarbeid. Det er blitt prøvd å få en forståelse av hva slags kultur som mest bidrar til innovasjon og hvordan organisasjoner skal håndtere en slik kultur. I en studie hevder Buschgens, Bauch & Balkin (2013) at ledelses praksis krever en underliggende struktur for å avgjøre hvilken kultur som bør iverksettes for å fremme innovasjon og for å vurdere om en bestemt kultur er et effektiv og effektiv instrument.

2.3. Innovasjon

Innovasjon kan være av to typer. Instrumentell eller radikal. Inkrementelle innovasjoner er nye produkter eller tjenester som bygger på eksisterende produkter og tjenester. Det blir tatt i bruk nye «smarte» løsninger takket være videreutvikling og optimalisering av eksisterende teknologier og prosesser. Den type innovasjonen gjør at produkter eller tjenester blir mer kostnadseffektive og/eller av høyere kvalitet. Til forskjell fra inkrementell innovasjon har radikal innovasjon blitt forbundet med utvikling av helt nye produkter eller tjenester, hvor nye teknologier og/eller prosesser tas i bruk for å løse et problem på en helt ny måte. Utviklingen av slike innovasjoner endrer ofte spillereglene i markedet og tilrettelegger for utvikling av nye produkter og tjenester.

Tabellen under oppsummerer hvordan prosedyrer, struktur, ansatte, organisasjons aspekter, fokus, produkter/teknologi og ledelse kjennetegner når en organisasjon jobber enten under en instrumentell eller radikal innovasjon.

Inkrementelle		Radikal	
Inkrementell			Radikal
Formalisert	Prosedyrer		Kontingent
Sentralisert			Desentralisert
Systematisk			Løs struktur
Funksjonelt	Struktur		Tilrettelegging av kunnskapsamling
Effektivitetsorientert			Støtte av risikotaking og eksperimentering
Homogene	People		Heterogene
Eldre og erfarne			Yngre og grunder
			Tekniske
			Spørrende
Matur	Organisasjons aspekter		Grunderaktig
Høy inert			
Fokus på effektivitet			Fokus på opdagelse
Fokus på team arbeid			Individ samarbeid
Kontinuerlig forbedring			ramme brytende forbedring
Kostnads reduksjon	Fokus		Nye metoder og teknologier
Funksjonstillegg			Eksperimentering
Effektifisering			Nye ideer

		Kreativitet
stortsett eksisterende	Produkt / teknologi	stortsett nye
Exploitation	Management	Exploration

Tabell 1: oversikt over inkrementelle versus radikale innovasjoner

2.3.1. Innovasjon som forretningsprosess/strategi

Innovasjon kan forstås som et strategisk verktøy med hensikt til å oppnå varige konkurransefortrinn. Innovasjon som forretningsprosess kan forenkles på to nivåer, den ene er inkrementelle innovasjoner og den andre radikale innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner er nye produkter eller tjenester som bygger på eksisterende produkter og tjenester, gjennom å videreutvikle og optimalisere eksisterende teknologier og prosesser etableres nye og smartere løsninger. Innovasjon medfører ofte produksjon av produkter eller tjenester enten mer kostnadseffektive av eller av høyere kvalitet. Tradisjonelt har innovasjon blitt forbundet med utvikling av helt nye produkter eller tjenester, hvor nye teknologier og/eller prosesser tas i bruk for å løse et problem på en helt ny måte. Dette kalles radikale innovasjoner fordi utviklingen av slike ofte endrer spillereglene i markedet og tilrettelegger for utvikling av nye produkter og tjenester.

2.3.2. Innovasjon som resultat

For Schumpeter er resultatene til innovasjon nye produkter/tjenester, nye markeder, nye produksjonsmetoder og utnyttelse av en ny type råvare eller halvfabrikata i en produksjon (Schumpeter Mark I). Når det gjelder Tidd og Bessant (2009) beskriver de produkt, prosess posisjon, posisjon og paradigme som resultater for innovasjon. Med posisjonsinnovasjon bør det forstås hvordan et produkt blir oppfattet ved dets introduksjon for en ny kundegruppe i ett nytt marked. Paradigme-innovasjon er en endring i de underliggende mentale modeller som er knyttet til bedriftene og næringene den tilhører. Det å gå over til å skreddersy et produkt til den enkelte kunden er et eksempel på en paradigmeinnovasjon.

2.3.3. Innovasjon som prosess

Baregheh et al (2009) definerer innovasjon som en flertrinnsprosess der organisasjoner forvandler ideer til nye / forbedrete produkter/tjenester for å konkurrere og differensiere seg med suksess i markedet deres. For å kunne bedre illustrere

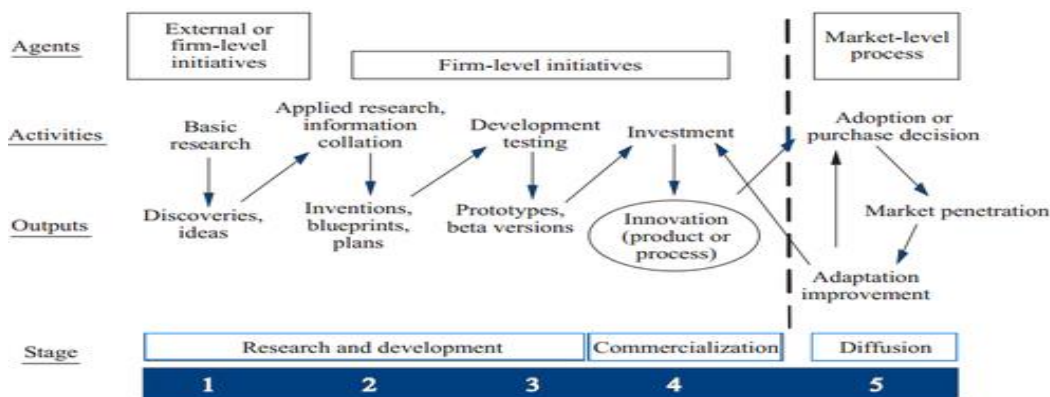
innovasjonsprosess i en organisasjon foreslår Baragheh ett sett av 6 attributter (natur, type, stadium, sosial kontekst, midler, mål) identifisert som felles for de ulike faglige definisjoner av innovasjon:

- (1) Natur referer til formen som for eks. ny, endring eller forbedring.
- (2) Type referer til den type innovasjon som en type verdi eller resultat av denne: produkter eller service.
- (3) Stadium: stadier refererer til alle de trinnene som er tatt i løpet av en innovasjonsprosess som vanligvis starter fra idéskapning og slutter med kommersialisering.
- (4) Sosial kontekst refererer til en sosial enhet, system eller gruppe av personer som er involvert i innovasjonsprosessen eller miljømessige faktorer som påvirker den.
- (5) Midler refererer til de nødvendige ressurser (teknisk, kreativ, finansiell) som må være på plass for innovasjon.
- (6) Målet er det samlede resultatet at organisasjonene ønsker å oppnå gjennom innovasjon.

2.3.4. Interaktive og lineære prosesser

Det skiller ofte mellom lineære og interaktive innovasjonsprosesser. I den lineære innovasjonsmodellen betraktes innovasjon som om at det er noen veldefinerte faser å gå gjennom, fra forskning, utvikling, produksjon og til markedsføring. Som en motvekt har den interaktive teori oppstått, som kritiserer dette perspektivet: Blant annet påpekes det at bedrifter innoverer på grunn av markedets og kommersielle behov. Brukernes erfaring er ansett for å være en av de viktigste innovasjonskildene (Von Hippel, 1982). Den interaktive modellen tar hensyn til de mange feedback-prosesser som oppstår mellom og i de ulike fasene i innovasjonsprosessen. Interaktive innovasjoner (f.eks. kommunikasjon som krever to aktive brukere) vil ha en annerledes S-kurve. Interaktive innovasjoner skiller seg på hastighet på adopsjon ettersom disse er avhengige av flere personer som bruker dem. Det tar lengre tid å oppnå den kritiske masse, men når nok mennesker har adoptert innovasjonen vokser antall brukere raskere enn normalt. Slike innovasjoner er mer avhengig av samspill mellom mennesker.

Figuren under illustrerer trinnene av innovasjonsprosess.



Figur 4 The stages of the innovation process by Rosegger (1986)

Det gjøres oppmerksom på at det er klart ulikhet mellom innovasjonsprosess og prosessinnovasjon. Den første har til hensikt å fasilitere innovasjon og å lete etter innovasjoner i form av produkt eller tjeneste når det gjelder aktiviteter. Mens med den andre menes det å utvikle nye prosesser / forandringer i prosessdesign som brukes i produksjon av produkt, tjeneste. CAD, JIT, e-mail, e-CRM er det slike løsninger som ble utviklet og anvendt.

2.3.5. Innovasjon som både resultat og prosess

Definisjonen av Crossman og Apaydan (2010, side 1155) inkluderer både innovasjon som resultat og som prosess og beskrives følgende: «*production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, service, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems*». De argumenterer videre at innovasjon som prosess vil alltid skje før innovasjon som resultat.

2.3.6. Innovasjon som kjerneprosess

Dette handler om å fremme innovasjon gjennom en utvikling av et organisatorisk læringssystem som har til hensikt å fange opp signaler, data, ideer, så vel internt som

eksternt. Det kan muliggjøres ved å utvikle verktøy som ansatte anvender til å skape ideer og med andre ord påvirke og fremme kreativitet. Cohen og Levinthal (1990) argumenter at evnen til et firma til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon; assimilere den; og bruke den til kommersielle formål, er kritisk til dets innovative kapabiliteter.

2.4. Kreativitet

Noen forskere eller teoretikere definerer kreativitet som egenskapene til en person. Findlay and Lumsden (1998, side 153) forklarer begrepet kreativitet som «the constellation of personality and intellectual traits shown by individuals who, when given a measure of free rein, spend significant amounts of time engaged in the creative process». Andre har definert kreativitet som en prosess. “Creativity is the emergence in action of a novel relational product, growing out of the uniqueness of the individual on the one hand, and the materials, events, people, or circumstances of his life on the other” (Roger, 1954, side 71). Dersom vi snakker om produktorientert kreativitet definerer Amabile (1988, side 126) følgende: “creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together”.

3. Det analytiske rammeverk

I det følgende kapitlet foreslås det et rammeverk for måling av innovasjons audit. Det presenterte rammeverket er basert på litteraturstudie og en syntese av de essensielle måleinstrumentene som har blitt utviklet for måling av kreativitet og innovasjon.

Kreativitet og innovasjon i enhver organisasjon har vist seg å være avgjørende når det gjelder å oppnå positive resultater. Organisasjoner søker dermed å utnytte ideer og forlag fra sine ansatte. Prosesser med ideskaping og gjennomføring av disse har blitt en kilde til konkurransefordel. Likevel er kreativitet og innovasjon komplekse, flernivå -og emergente fenomener som «dabber ut» over tid og som krever dyktig lederskap for å optimalisere fordelene med nye og bedre måter å jobbe på.

Perspektivene i denne avhandling deles i to tilnærminger: kreativitet og innovasjon, som igjen deles i kategorier. Under kreativitet finner man organisatorisk kreativitet, arbeidsmiljø for kreativitet og kreativt klima. Når det gjelder innovasjonen ble det forsket på innovasjonskultur og innovasjons audit.

Mange forskinger har blitt foretatt i 30-40 år i forsøk å måle disse to tilnærminger og jeg velger å presentere noen av disse i ulike perspektiver og dimensjoner.

3.1. Måling av innovasjon

3.1.1. Måleverktøy for innovasjons Audit

Det er alminnelig kjent at en bedrift bør innovere for å være konkurransedyktig. Men hvordan vet vi at en bedrift er innovativ? hvilke konkrete verktøy som kan brukes til å måle innovasjonsevne kan være en utfordring?

Mye arbeid har blitt gjort blant praktikere og akademikere for å utvikle et innovasjonsauditverktøy. Tidd og Bessant, Adams et al, og Rao og Weinstraup er eksempler på dette området. I dette delkapitlet, vil jeg forsøke å beskrive disse verktøyene.

En audit er en kvalitetsforbedringsmetode med mål om å forbedre innovasjon eller kreativitet i en organisasjon. Det overordnede målet er å beskrive spesifikasjonene som bør følges for å gjennomføre en god audit. En audit har en analytisk rolle, og det

utgjør et av de første trinnene en organisasjon bør følge før den starter en strategi som støtter innovasjon. Gjennom en audit kan man få kartlagt standarden på innovasjons arbeid, og få satt søkelys på eventuelle behov for forbedring. Særegenheter i en organisasjonskultur pålegger behovene om å tilpasse kunnskapsauditen for å løse alle disse spesielle egenskapene organisasjonen har. Dessuten er poenget med audit å muliggjøre driften av en effektiv læring. Viktigheten i prosessen er en jevnlig gjennomgang og diskusjon av ikke detaljert informasjon eller nøyaktighet av tallresultatene. Poenget er ikke bare å samle inn data, men å bruke disse målingene for å drive forbedring av innovasjonsprosessen og vise på hvilke måter denne er administrert.

Innovasjons audit (revisjon):

- Å undersøke organisasjonens kreativitet og innovasjon "helse",
- Å identifisere hvilke faktorer og variabler som påvirker det kreative potensialet av personell på en enkeltperson, organisasjon, ledelse og teamnivå,
- Å utvikle et analytisk verktøy (typisk spørreskjema) tilpasset de behov, personell, kultur, innholdet i arbeidet og aktivitetene til organisasjonen, etc. inkludert alle de ovennevnte faktorer og variabler som skal vurderes,
- Å prøve å vurdere disse faktorene ved å utvikle egnede skalaer for måling og kvantifisering,
- Å analysere dataene statistisk for å identifisere de problematiske områdene (faktorer) som krever forbedring til bedre fokus ledelse og team arbeid,
- Til slutt, til gradvis og syntetisk (etter en diskusjon med ledelsen) foreslå et første sett av tiltak som skal følges. Slik som organisasjonen / selskapet begynner sine første skritt i gjennomføringen av en innledende handlingsplan for å pleie kreativiteten på jobb.

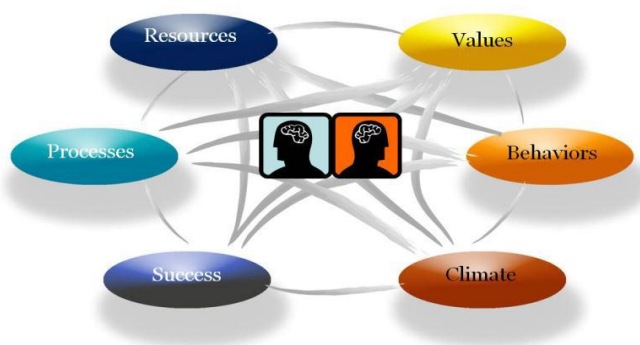
Noen av fordelene med innovasjon audit:

- Organisasjonen vil diagnostisere sin nåværende status angående kreativitet og innovasjon,
- Ha muligheten til å se faktorer som utløser hindringer som hemmer organisatorisk, team eller individuell kreativitet,
- Lære mye om din organisasjon og dine ansatte,
- Se hullene som trenger å bygge bro og vil være i stand til å velge mer effektivt treninger valgt for din organisasjon basert på revisjons resultater,

- Optimalisere arbeidet med å tilrettelegge påfølgende organisasjonsutvikling og ressursallokering.

Det teoretiske rammeverket for måling av innovasjonsaudit

Mange ledere ønsker at deres selskaper blir mer innovative. Ett nytt vurderingsverktøy utviklet av Jay Rao and Joe Weintraub kan hjelpe dem å finne bedriftens innovasjons -styrker og -svakheter. Verktøyet består av seks byggesteiner som illustrerer hvor innovativ en organisasjon kan være. En innovativ kultur hviler nemlig, ifølge Rao og Weintraub, på et fundament av seks byggesteiner: ressurser, prosesser, verdier, atferd, klima og suksess. (Se figur 1). Disse byggesteinene er dynamisk koblet. Modellen som har til hensikt å måle hvor innovativ selskapet er, bygger på en rekke studier av mange forfattere. Denne har blitt testet mot selskaper i ulike bransjer og erfaringene forteller at måleverktøyet er gyldig, og at det kan brukes på alle nivåer (organisasjon/person/enhet/avdeling).



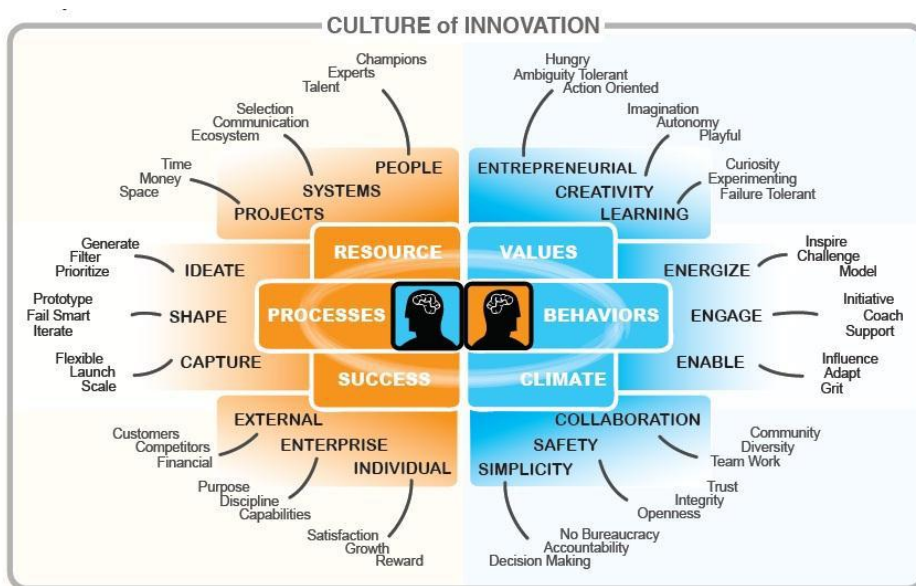
Figur 5 De seks byggesteiner av Rao og Weintraub

Når det gjelder å fremme innovasjon, ifølge forfattere, har bedrifter generelt gitt betydelig oppmerksomhet til ressurser, prosesser og måling av suksess. Selskapene har dessverre ofte gitt mye mindre oppmerksomhet i medarbeiderorienterte faktorer i innovasjonskultur, nemlig verdier, atferd og klima. Ikke overraskende fordi de fleste selskapene har gjort en bedre jobb med å administrere ressurser, prosesser og måling av innovasjonssuksess. En mulig forklaring kan være at verdier, atferd og klima på arbeidsplassen er mer u håndgripelige og vanskelige å håndtere for ledere.

Utvikling av rammeverket

Modellen bygger på en rekke studier innen organisatorisk dynamikk, ledelse, atferdsmessige vitenskap, entreprenørskap og innovasjon. Arbeidet av Clayton Christensen har vist viktigheten av ressurser, prosesser og verdier, mens Edgar Scheins på kulturnivå har vist betydningen av tidligere suksess og dens innvirkning på verdier og atferd. Geert Hofstede, på sin side, så skillet og sammenhengen mellom klima og kultur. Booz & Company, Charles O'Reilly og Daniel Denisonsamt, og også Tellis, Prabhu og Chandy har også bidratt i utviklingen av det endelige rammeverket og modellene.

Hver av de seks byggesteinene er sammensatt av tre faktorer (ni i alt), og hver faktor i sin tur inn i tre underliggende elementer – femti fire i alt (se figur under).



Figur 6 Komponenter i Innovasjonskultur av Rao og Weintraub

3.1.1.1.1. Verdier

Verdier omhandler prioriteringer og beslutninger, som er reflektert i hvordan en bedrift bruker sin tid og penger. Innovative bedrifter kjennetegnes som å være gründer, å fremme kreativitet og å oppmuntre kontinuerlig læring. Verdier manifesterer seg i hvordan folk oppfører seg og handler, mer enn i hvordan de snakker og det som skrives i årsrapportene.

Verdiene er veiledende prinsipper av individers liv; de gir retninger for handling, og de tjener som standarder for å bedømme og rettferdiggjøre handlingen. Derfor kan de ansattes verdier være relevant for idéskaping og implementering. Shin og Zhou (2003)

fant at ansattes verneverdier reagerer sterkere og positivt for påvirkning av transformasjonsledelse ved å stille mer kreativitet. Zhou et al. (2009) introduserte et sosialt nettverksperspektiv som legger vekt på hvordan strukturelle egenskaper av en arbeidstakers sosiale nettverk (for eksempel antall svake bånd) påvirker den ansattes kreativitet, og den enkelte virksomhetsperspektiv som legger vekt på hvordan ansattes egenskaper (som verdier) former deres kreativitet.

3.1.1.1.2. Atferd

Atferd beskriver hvordan mennesker handler for årsaken til innovasjon. 1) For ledere, inkluderer tiltakene som en vilje til å drepe av eksisterende produkter med nye og bedre, en vilje til å inspirere de ansatte med en levende beskrivelse av fremtiden og å skjære gjennom byråkrati. 2) For ansatte, inkluderer handlinger til støtte for innovasjon i de tiltakene i å overvinne tekniske sperringer, i å få tak i ressurser når budsjettene er tynne og i å lytte til kundene.

Crossman og Apaylin (2010) hevder at ledere skaper den innovative kulturen ved å ha et klart uttalt, oppnåelige, og verdifull felles visjon (Pinto og Prescott, 1988; West, 1990), ved å fremme selvstendighet (Amabile, 1998; Zien og Buckler, 1997), ved å beregnet risikotaking (West, 1990), og til slutt ved å skape motivasjon (Miller og Friesen, 1982). Det er viktig å poengtere at innovasjonskultur ikke skal assimileres med læringsmiljø, men den omfatter faktorer som motivasjon og ledelsesmessig kontroll, hvor de primære komponentene av læringsmiljø involverer organisasjonslæring og kunnskapsledelse.

Noen tidligere studier har vist at ledelsesstøtte bidrar til de ansattes kreativitet (Amabile et al, 1996; Oldham og Cumming, 1996). En studie av Oldham og Cumming (1996) foreslo at en støttende ledelse positivt vil påvirke de ansattes kreativitet. En støttende leder bør gi oppmerksomhet til hva de ansatte føler og ønsker. En slik leder oppfordrer de ansatte til å fortelle sin mening, gir positive tilbakemeldinger og informasjon, og muliggjør utvikling av ansattes dyktighet.

Ledelsesstøtter kan uttrykkes i form av respekt, ros for enhver vellykket ytelse, og et åpent samspill med de ansatte (Madjar, 2008). Forståelse og støtte fra ledelse styrker ansattes nysgjerrighet og konsentrasjon til sine oppgaver. De ansatte har ingen frykt for å gjøre feil og å ta risiko (Shin og Zhou, 2003; Madjar, 2008). De kan utforske og

eksperimentere nye ideer og innfallsvinkler på en åpen måte (Madjar, 2008). Amabile et al. (1996) understreker at en veileder kan oppmuntre de ansatte til å fortsette å prøve til tross for svikt. Med andre ord, ledelsestøtte gjør de ansatte mer kreative.

Lederskap og ledelse er viktige påvirkninger på kreativitet (Tierney, 2008). Studier har gitt blandede resultater: mens noen forskere har funnet ut at transformasjonsledelse er positivt relatert til kreativitet (Bono & Judge, 2003, Study 2; Gong et al, 2009; Shin & Zhou, 2003), andre fant at transformasjonsledelse er positivt, mens transaksjons ledelse er negativt, knyttet til innovativ atferd når myndiggjøring er omfattende (Pieterse, Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010).

3.1.1.1.3. *Klima*

Klima er en prominent faktor i arbeidsplassens liv. Et innovativt klima dyrker engasjement og entusiasme, utfordrer folk til å ta risiko i et trygt miljø, fremmer læring og oppfordrer til selvstendighet.

I et organisasjonsmiljø uttrykkes ofte innovasjon gjennom atferd eller aktiviteter som er siste instans knyttet til en konkret handling eller utfall (Dobni, 2008). Det handler for eks. om implementering av ideer knyttet til nye produkter/tjenester eller endret/forbedret eksisterende produkter, nye teknologier eller det handler om et organisatorisk tiltak rettet mot muligheter osv.

Ahmed (1998) hevdet at for «å bli innovativ», bør en organisasjon utvikle en kultur som bidrar til at alle sine medlemmer kontinuerlig strever etter innovasjon. I 2008 bekrefter Smith på sin måte dette ved å hevde at medarbeidere har en tendens til å lete etter signaler for «riktig atferd» i de eksplisitte eller implisitte normene for innovasjon. Noen bedrifter velger dessuten å benytte seg av byråkratiske og rigide regler og prosedyrer. Noe som har en tendens til å hindre kreativitet, dermed en tendens til å reduserte innovasjon, og konsekvent en tendens til å svekke konkurransedyktighet over tid i et dynamisk og endrende marked. Resultatene av metaanalysen av Buschgens et al. (2013) viser en negativ korrelasjon av den hierarkiske kultur, med innovasjon. Den slags kultur kan redusere en organisasjons evne til å skape noe nytt.

Hurley og Hult (1998) fant ut at deltakende beslutningsprosesser er positivt korrelert til innovasjonsevne. Deltakende beslutningsprosesser bør inkludere en god

kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, enkeltpersoner bør være i stand til å få sin stemme hørt, og åpne diskusjoner og debatter danner grunnlag for beslutninger.

3.1.1.1.4. Ressurser

Ressurser består av tre hovedfaktorer: mennesker, systemer og prosjekter. Av disse er menneskene - særlig "innovasjon champions" - den mest kritiske, fordi de har en kraftig innvirkning på organisasjonens verdier og klima.

For at et selskap skal ha mulighet til å opprettholde varig konkurransefortrinn bør ressursene ifølge teorien være; verdifulle, sjeldne, ikke mulig å etterligne og organiserbare (J. Barney, 1991). Teece støtter utspillet og skrev i 2010: «*Vi kan lage den mest innovative forretningsmodellen fra ett verdiskapingsperspektiv, men hvis den er fullstendig kopierbar skaper den ikke varig konkurransefortrinn*». Likeså, oppfinnelser og innovasjon i seg selv er ikke nok til å generere suksess» (Teece, 2007, s. 1321).

Ressurser henviser til ønsket tid og penger til å ernære kreativitet. Williams (2001) skreiv at forsøkene bør være tillatt og støttet av nok ressurser til oppnå og forbedre kreative resultater. Når det gjelder tidsaspektet kan forskere ta det på ulik måte. Amabile (1998) hevder at tildeling av en riktig mengde tid for kreativitet er en komplisert oppgave siden en for stram tidsplan eller umulige tidsfrister kan ha en hemmende effekt på kreativitet. Rimelig tidspress gir næring til kreative ideer ved å generere en følelse av utfordring. Derfor bør det være en balanse mellom tidsfrister. Dette er for å oppmuntre til en følelse av utfordring og utforskning av nye ideer. Kesting et al (2010) hevder at det bør settes av tid, ressurser, samt etableres arenaer for samarbeid som gir vanlige medarbeidere mulighet til å konseptualisere de idespirene de bærer på.

Ekvall (1996) identifiserer «idétid» som en dimensjon av kreativklima. Han beskriver at de opprinnelige ideer trenger diskusjon og ytterligere forslag fra andre, som igjen krever tid i tillegg til planlagt rutinetidsplan.

3.1.1.1.4.1. Individ som en ressurs

Som svar på fremveksten av innovasjon som en kritisk faktor i skape og opprettholde organisatoriske konkurransekraft har bred individuelle, jobb, og miljø blitt undersøkt i forhold til ansattes innovasjon. Følgende modell illustrerer hvordan individuelle, jobbrelatert og kontekstuelle faktorer påvirker innovasjonsprosessen.

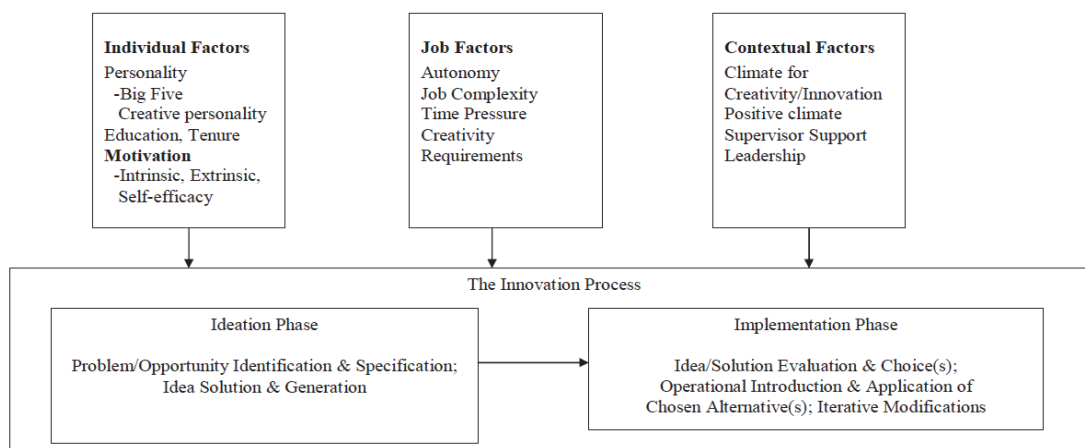


Figure 1. Current model of the antecedents of individual innovation (based on Farr, Sin, & Tesluk, 2003).

Figure 7 Current model of the antecedents of individual innovation (based on Farr, Sin & Tesluk, 2003)

Individuelle faktorer referer til «The big 5» åpenhet for erfaring, planmessighet, ekstrovertsjon, medmenneskelighet og nevrotisme. I tillegg til personlighet, kan den enkeltes variabler som stilling og utdanning påvirke innovative ytelser. Disse faktorene er ofte inkludert i variablene i innovasjonsstudier. De fleste studier hevder at utdanning og ansiennitet kan gjenspeile oppgave, domene og kunnskap gjennom formell opplæring eller erfaring på jobben (f.eks Kark & Carmeli, 2009; Oldham & Cummings, 1996; Tierney & Farmer, 2004). Mens indre motivasjon refererer til at motivasjon stammer fra den enkeltes engasjement i oppgaven, refererer ytre motivasjon til motivasjon som stammer fra forhold utenfor oppgaven, slik som belønning eller kompensasjon (Amabile, 1996). Tidligere forskning har vist positive relasjoner mellom både indre og ytre motivasjon og innovasjon (George & Zhou, 2002; Taggar, 2002).

I tillegg til de individuelle faktorer som er diskutert ovenfor, kan også flere arbeids og miljømessige faktorer forholde seg til individuell innovasjon: arbeidsoppgavekompleksitet, autonomi, tidspress, og rolle krav. Komplekse arbeidsplasser har mindre og mer utfordrende rutiner, som kan fremme idegenerering (Amabile, 1988). Endelig kan kontekstuelle faktorer spille en rolle i kreativitet og innovasjon. Shalley et al. (2004) foreslår at kontekstuelle faktorer kan påvirke innovative ytelser gjennom en virkning av ansattes indre motivasjon til å utføre oppgaven.

3.1.1.1.4.2. *Nettverk som en ressurs*

Nyere studier på konkurranseevnen har understreket viktigheten av virksomhetens nettverk for innovasjonsevne. Pittaway et al. (2005) fant ut at de viktigste fordelene med nettverk som er identifisert i litteraturen er: risikodeling; tilgang til nye markeder og teknologier; påskynde produkter til markedet; «pooling» komplementære ferdigheter; ivaretagelse av patenter eller eiendomsrett når komplette eller betingede kontrakter ikke er mulig; og tilgang til eksterne kunnskap. Deres undersøkelse ga bevis på at nettverkets relasjoner med leverandører, kunder og handelsforeninger er viktige faktorer som påvirker innovasjon ytelse og produktivitet. Det er også viktig å erkjenne at nettverk spiller en avgjørende rolle for å fremme utvikling av innovasjoner innenfor og på tvers av firmaer. De spiller også en sentral rolle i spredningen av innovasjoner på tvers av og innenfor sektorer (Almeida og Kogut 1999; Baptista 1999; Erickson og Jacoby 2003; Furtado 1997; Newell og Clark 1990; Nooteboom 2000; Swan et al. 1999; Verspagen 1999).

Nettverk er kritisk ikke bare for å aksessere kunnskap til å skape intra-muros innovasjoner, eller for spredningen av teknologisk innovasjon, men de er like viktige for læring om innovative arbeidspraksis som andre organisasjoner har utviklet eller tatt i bruk (Biemans 1991; Erickson og Jacoby 2003). De påvirker innovasjon på en rekke måter. 1) ved å styrke tilgangen til kunnskap – 2) ved å fremme bevissthet og tidlig adopsjon av innovasjoner, 3) ved å fremme sosial samhandling, noe som skaper tillit og gjensidighet, med andre vil dette bidra til kunnskapsoverføring (Almeida og Kogut 1999).

3.1.1.1.5. *Prosesser*

Prosesser er den ruten som innovasjoner følger når de er utviklet. Disse kan omfatte den velkjente "innovasjonstrakt" brukes til å fange og sile gjennom ideer eller til å være portvakt for gjennomgang og prioritering av prosjekter og prototyping. Kategorien handler om de eksplisitt etablerte systemer og prosesser i en organisasjon, herunder organisasjonsstruktur, noe som kan påvirke kreativitet.

Amabile (1997) nevner hvordan en organisasjonen må få på plass hensiktsmessige systemer og rutiner som forenkler kreativitet. De kreative-tenkning evner av de ansatte er en del av den kreative prosess (Amabile 1998). Fokusering oppmerksomhet for å forbedre disse evnene kan da øke kreativ produksjon.

Dessuten kan etablering av sosiale nettverk være en måte å dele heterogene informasjon og perspektiver, som igjen øker kreativitet (George, 2007). For ytterligere å ernære kreativ atferd, Williams (2001) identifisere betydningen av å etablere et system for å evaluere ansattes kreative prestasjoner.

Når det gjelder organisasjonsstruktur, så påker flere forfattere på ulike måter det kan påvirke kreativitet. Cummings (1965) fremhever at fordelene i en flat organisasjon er at det øker spenn av kontroll og minimerer streng retning fra ledelsen. Han hevder også at i et administrativ hierarkie er det alltid mulighet til å nedlegge veto mot innovative ideer. Videre tar Cummings (1965) til orde for en fleksibel struktur med lav grad av formalisering av arbeidsplassen relasjoner. Et lignende syn er holdt av Feurer et al., (1996) som hevder at kreativitet best kan oppnås når det er små barrierer for samhandling.

3.1.1.1.6. Suksess

Suksessen i innovasjon kan fanges på tre nivåer: ekstern, bedrift og personal. Spesielt viser ekstern anerkjennelse hvor godt et selskap er ansett for å være innovativ av sine kunder og konkurrenter, og hvorvidt en innovasjon har betalt seg økonomisk. Mer generelt, forsterker suksess virksomhetens verdier, atferd og prosesser, som igjen medfører mange etterfølgende handlinger og beslutninger: som for eks. belønning, ansettelse og «grønt lys» for prosjekter.

3.1.1.1.6.1. Kunde- og Markeds- orientering en kilde for organisasjon suksess

Bedrifter som i liten grad er markedsorienterte, antas å ha mangelfull eller feilaktig kunnskap om markedet, og foretar dermed beslutninger på et vilkårlig grunnlag. Flere undersøkelser konkluderer at markedsorientering har positive effekter på så vel foretakets resultater som i forhold til dets ansatte og kunder (Narver & Slater 1990; Deshpande, Farley & Webster 1993, Kohli og Jworski 1993). Det kom også frem at følgende faktorene viser til å ha en positiv sammenheng med markedsorientering: 1) toppledelsens støtte av viktigheten av markedsorientering, 2) fravær av konflikter mellom ulike avdelinger, 3) godt klima for kontakt og godt samarbeid på tvers av avdelinger og 4) markedsbasert avlønnings- og belønningssystem for de ansatte.

3.1.1.1.6.2. *Ansatte som kilde for suksess*

Gary Yulk (2010, side 326) hevder at ansatte som bidrar med å kreere eller foreslår nye veier til å utvikle nye produkter og prosesser, burde ta imot anerkjennelse og rettferdig belønning. Støtte er nødvendig for å få nye ideer akseptert og implementert effektivt i en organisasjon. Han nevnte også at det er viktig å gi anerkjennelse og rettferdige belønninger ikke bare til enkeltpersoner eller grupper som bidrar kreative ideer, men også til enkeltpersoner som tjener som «sponsorer, advokater og vinnere» for innovasjoner. Det synes å være en felles enighet om at kreativ atferd vil øke sannsynligheten for fremtidige kreative produksjonen hvis belønningen fører til indre motivasjon heller enn ytre (f.eks Cummings, 1965; Amabile, 1998).

3.1.1.2. *Måleverktøy for innovasjonsledelse av Adams, Bessant og Phelps*

Forfattere hevder det er fravær av et helhetlig rammeverk som dekker omfanget av aktiviteter som kreves for å gjøre ideer til nyttige og salgbare produkter. Dette på grunn av oppsplitting inn i en serie av separate studier om hvordan innovasjon skal måles. Studien viser i begynnelsen, av generell observasjon at innovasjonsmåling ikke ser ut til bli tatt hensyn i ledelsespraksis og det er en tendens til å fokusere på outputs mål. Videre er det ett forholdsvis lite antall empiriske studier av måling i praksis. Og når disse gjennomføres er modellene ifølge forfattere, ad hoc, ubalansert eller underspesifisert. Dette tyder på at en stor del av den moderne konseptualisering av den innovasjonsledelsefenomenet er oversett i målepraksis. Mulighetene for mer effektiv og effektiv ledelse av innovasjonsprosessen blir dermed ikke realisert. «Noen mulige årsaker til denne situasjonen er: svikt i akademikere til å kommunisere tilstrekkelig, inkonsekvent, tilgjengelighet og kompleksiteten i måling og dårlig syntese og «emballasje»» (Adams et al, side 38).

I artikkelen har dessuten 2 typer av målegap blitt identifisert: validitets gap og utelatelsesgap. Med validitets gap menes det at det ikke er tilstrekkelig bevis for at foreslåtte målingen faktisk fanger drivere eller outputs opp på innovasjonsledelse.

Unnlatelsesgap oppstår der viktigheten av en del av innovasjonsledelse støttes i litteraturen, men det mangler måling for dette aspektet. Unnlatelsesgapene er særlig utbredt i elementer av innovasjonsledelse som kunnskapsledelse, innovasjonsstrategi og kommersialisering som ikke er behandlet i litteraturen spesielt i teknologisk og

produksjonsbasert innovasjon. Et annet område som tradisjonelt ikke har blitt gitt mye vekt i denne litteraturen er organisasjon og kultur, som heldigvis blir bedre behandlet av organisatorisk atferd litteratur, hvor en rekke måleverktøy har blitt utviklet. Mye av nåværende måling gjelder produksjon og FoU. Produktinnovasjon er utvilsomt viktig, men det er bare en dimensjon av en organisasjons innovasjonsagenda. Prosess og organisatoriske innovasjoner er anerkjent for å være avgjørende for konkurranseevnen, er disse perspektivene utilstrekkelig representert i form av måling. Videre er det blitt konstatert andre unnlaterer hvor det er vært lagt vekt på økonomiske målinger i stedet for prosessmåling: en generell mangel på måling av viktige egenskaper for organisasjonsstrukturer (som for eksempel fleksibilitet), for intern kommunikasjon; kommersialisering ledelse - spesielt rundt markedsføring og salgsmuligheter for innovative produkter og tjenester. Alle disse gapene gir ett potensial for videre forskning i måling av innovasjonsledelse.

Forfatterne hevder at fraværet av en akseptert rammeverk som omhandler måling av innovasjonsledelse ikke bare fører til gapene som er identifisert ovenfor, men også til andre problemer i litteraturen. Det er dessuten ofte uklart hvorvidt de parametere som brukes er av forskerens 'egen utarbeidelse, eller hentet fra litteraturen, eller brukt i og/eller av organisasjonene som studeres. Uvisshet om parametere er utviklet for forskningsskyld eller for ledelsesmåling. Videre målingene som er foreslått i litteraturen er ofte abstrakte, med lite hensyn til bruk av måling som ledelsesverktøy for å håndtere innovasjon. I fravær av et omfattende rammeverk for innovasjonsledelses-måling, vil organisasjoner uunngåelig anvende ad hoc og kvasiparametere, noe som kan oppmuntre sløsende praksis (f.eks. måling av innovasjonsledelses kapabiliteter i henhold til FoU budsjett). De avslutter ved å håpe at det rammeverket som har blitt presentert i dette dokumentet vil være et bidrag i utvikling / konstruksjon av mer omfattende måling av innovasjonsledelse.

Forfattere forsøker å løse gapene ved å gjennomgå litteraturen knyttet til måling av innovasjon ledelse på organisasjonsnivå. For det første utviklet de, basert på en bred litteraturgjennomgang, en syntetisk ramme av innovasjonsprosessen som består av syv kategorier: inputs ledelse, kunnskapsforvaltning, innovasjons-strategi, organisasjons-kultur og -struktur, porteføljestyring, prosjektledelse og kommersialisering. For det andre, fylte de hver kategori av rammeverket med faktorer som empirisk viste seg å være

viktig i innovasjonsprosessen, og illustrerende mål for å kartlegge omfanget av innovasjonsledelse måling.

innovation management measurement areas	
framework category	measurement areas
inputs	people physical and financial resources tools
knowledge management	idea generation knowledge repository information flows
innovation strategy	strategic orientation strategic leadership
organisation and culture	culture structure
portofio management	risk/return balance optimalization tool use
project management	project effeciency tools communications collaboration
commercialization	market research market testing marketing and sales

Tabell 2: innovation management measurement areas

Gjennom anvendelse av denne rammen i bestemt kontekst, er det foreslått at brukere vil være i stand til å foreta en evaluering av sin egen innovasjonsledelsesaktivitet, og identifisere gapene, svakheter og mangler, samt forbedringspotensiale.

3.1.1.3. Måling for Innovasjonsledelse av Tidd J. + Bessant (Diamant modellen)

Forfattere innleder artikkelen ved å formulere at en organisasjon som har ingen klar innovasjonsstrategi, begrensede tekniske ressurser og ingen planer om å skaffe mer av disse, svak prosjektledelse, dårlig ekstern nettverk og stive og ikke støttende organisasjon ville neppe lykkes i innovasjon. Derimot, vil en som har fokusert på klare strategiske mål, utviklet langsiktige nettverk for å støtte teknologiutvikling, ha en klar

prosjektledelse prosess som ble godt støttet av toppledelsen og som opererer i et nyskapende organisasjonsklima ville ha en bedre sjanse til å lykkes.»

Som nevnt tidligere er poenget med audit ikke bare å samle inn data, men å bruke målingene til å drive forbedring av innovasjonsprosessen og vise på hvilke måter denne er administrert.

Følgende er dimensjonene målt med innovasjon revisjonsverktøy:

Dimensjon	Description
Vision	I denne dimensjonen vil audit-arbeidet bestå av å analysere på tre viktige områder. Først er om selskapet har en veldrevet strategisk planleggingsprosess på plass. Andre er om innovasjon er verdsatt av hele organisasjonen og dermed innlemmet i bedriftens strategi. Tredje er om selskapet har satt på plass mekanismer som effektivt vil implementere selskapets strategi.
Prosess	Denne dimensjonen undersøker robusthet og fleksibilitet av prosesser med tanke på utvikling av nye produkter og om det bringer fokus for alle involverte til kundens behov (i motsetning til bare markedsføring med fokus på kundens behov). I denne dimensjonen ser man på organisasjonens evne til å håndtere interne prosesser. Spesielt denne hovedprosessen som styrer alle andre daglige eller ad hoc prosesser.
Organisasjon	her blir to store områder sett. Den første ville være om organisasjonsstrukturen oppmuntrer innovasjon gjennom effektiv "ovenfra og ned" «nedenfra og opp», og tverr kommunikasjon og koordinering i hele firmaet. For det andre, og like viktig, er om ledelsen har fått på plass et system som oppmuntrer ansatte til å bringe frem nye ideer.
Nettverk	I denne dimensjonen har vi fokus på selskapets evne til å skape sunne relasjoner med eksterne enheter som leverandører, kunder, akademia, bedrifter fra andre bransjer, spesialiserte enkeltpersoner, så vel som konkurrenter. Spesielt tar vi en titt på potensialet i disse koblingene til å gi kunnskap / informasjon til firmaet. På samme måte kan vi også undersøke firmaets evne til å gi tilbakemelding til disse enhetene.
Læring	Audit undersøker fire hovedområder i denne dimensjonen. Det første har som formål å prøve å måle organisasjonens satsing på opplæring og utvikling av dens ansatte. For det andre ser man organisasjonens evne til å samle kunnskap/ informasjon fra sine interne og eksterne nettverk. Læring av sine suksesser og fiaskoer er det fjerde poeng. Til slutt undersøker audit firmaets evne til å dele disse erfaringene til hele organisasjonen.

Tabell 3: dimensjon i Diamant modellen

Presentasjon av firmaets innovasjons profil

Når alle fem dimensjoner er målt, vi deretter tallene brukes til å plote firmaets innovasjonsprofil. Nedenfor er noen eksempler på profiler.

I dette første eksempelet kan vi si at organisasjonen er svært innovative og trenger kun mindre forbedringer i fire av målene for å oppnå en god innovasjonsytelse.

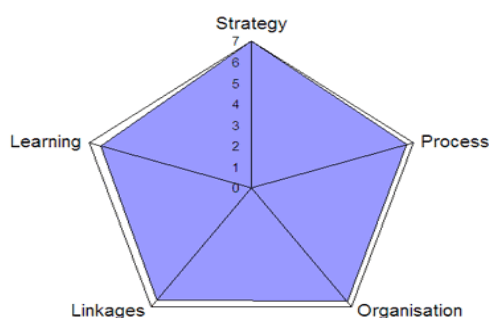


Figure 8 Presentasjon av firmaets innovasjons profil (diamant modell)

I det andre eksemplet tyder det på at organisasjonen trenger en større overhaling for å forbedre sin innovasjonsevne. Spesielt kan vi foreslå at deres strategiske planleggingsprosess revideres og at organisasjonen bør også satse på læring både internt og fra omverdenen.



Figure 9 Eksempel av et innovasjons profil (diamant modell)

3.1.2. Måleverktøy for innovasjonskultur

Dobni (2008) definerer innovasjonskultur som en flerdimensjonal kontekst som består av fire dimensjoner: "intensjon å være innovative, en infrastruktur som støtter innovasjon, en atferd i ledelsesnivå som oppmuntrer til marked- og verdiorientering, og et miljø for å implementere innovasjon (Dobni, 2008, s. 540). Organisasjonskulturen fungerer som element som knytter de ulike dimensjonene av innovasjon sammen og

flerdimensjonal tilnærming erkjenner at innovasjon kan stamme fra flere ulike aktiviteter i firmaet (Dobni, 2008).

Rammeverket er utviklet av Dobni, og består av fire dimensjoner og sju faktorer. Disse vises i tabellen under.

Dimensjon	Faktor	Beskrivelse
Innovasjons-strategi	Innovasjonstilbøyelighet	I hvilken grad organisasjonen har etablert en bærekraftig formell struktur for utvikling av innovasjon i sin organisasjonsmodell. Dette kommuniseres gjennom visjon og målsettinger, og er operasjonalisert gjennom valg av organisasjonsmodell og virksomhetsprosesser.
	Organisatorisk tilhørighet	Handler om i hvilken grad medarbeidere er engasjert i innovasjon som en nødvendighet/avgjørende faktor, og hvordan de ser på seg selv og sine kollegaer ift verdi, egenskaper og bidrag inn i organisasjonens innovasjonsarbeid.
Innovasjons-infrastruktur	Læring i organisasjonen	Handler om i hvilken grad opplæring og muligheter for kompetanseheving er på linje med organisasjonens innovasjons-målsettinger.
	Kreativitet og myndiggjøring	Handler om besluttsomhet knyttet til medarbeideres kreative egenskaper/ressurser og i hvilken grad medarbeidere får anledning til å bruke sin kreativitet i arbeidet. Det handler da også om i hvilken grad medarbeidere kan ta beslutninger på egenhånd, improvisere og agere utfra egen vurdering og vilje.
Innovasjons-påvirkning	Markedsorientering	Handler om å fange opp signaler fra markedet og ansattes oppmerksomhet mot konteksten virksomheten er en del av. Det innebærer i hvilken grad ansatte fanger opp og deler kunnskap om kunder, konkurrenter, og virksomhetsområdet, så vel som deres forståelse av verdikjeden eller den klyngen av virksomheter som organisasjonen er en del av.
	Verdiorientering	Handler om i hvilken grad ansatte fokuserer på, og involveres i, prosesser med å skape verdi for kundene.
Innovasjons-implementering	Implementeringsevne	Involverer organisasjonens evne til å realisere ideer som kan tilføre nye verdier. Dette handler om evne til proaktivt tilpasse systemer og prosesser for å møte endringer i konkurranseforhold i omgivelsene.

Tabell 4: oppsummering av dimensjoner brukt i måling av innovasjonskultur

Validering analyse:

Oppbyggingen av de fire dimensjonene av innovasjonskultur ble hentet fra en omfattende gjennomgang av litteraturen og detaljerte vurderinger av både akademikere og praktikere. Denne multi-trinns prosess (litteraturgjennomgang, ekspertuttalelser, pretesten anmeldelse) indikerte at innholdet av hver faktor var godt representert. Dermed var innholdsanalysen godkjent.

Når det gjelder konstruksjons validitet som er opptatt av i hvilken grad den teoretiske essensen av måling ble hensyntatt, ble denne vurdert ved å undersøke konvergens validitet. Analysen viste en sterk sammenheng mellom de sju faktorer som representerer innovasjonsindeksen, noe som indikerte at de var konvergerende.

Forfatteren konkluderte sin studie ved å nevne at målet med denne forskningen var å utvikle en måling på organisatorisk innovasjon, og mer innsats bør vies til å utvikle

måling av innovasjonskultur. Dette åpner døren til videre analyse inkludert benchmarking av innovasjonskultur til ytelse, og hensynet til innovasjonsatferd som egner seg til utviklingen av en bærekraftig konkurransefordel. Modellen til slutt strekker seg et grunnleggende rammeverk for videre undersøkelser og gir nyttig retning for fremtidig forskning.

3.2. Måling av kreativitet

I dette avsnittet skal vi se en retrospektiv av en rekke metoder for måling av kreativitet og innovasjon. Disse ble brukt i form av rammeverket og har blitt kritisert for blant annet deres validitet.

3.2.1. Måleverktøy for organisatorisk kreativitet

I 1993 utviklet Woodman et al. et teoretisk rammeverk for å forstå kreativitet i komplekse sosiale settinger. De definerte organisasjons kreativitet som «opprettelsen» (creation) av en verdifull og nyttig nytt produkt, tjeneste, idé, prosedyre, eller prosessen av enkeltpersoner som arbeider sammen i et komplekst sosialt system. Utgangspunktet for deres teoretiske utvikling ble av en interaksjonistisk modell av kreativ atferd utviklet av Woodman og Schoenfeldt (1989). Denne modellen og støttelitteratur på kreativ atferd og organisatorisk innovasjon ble brukt til å utvikle et interaksjonalt rammeverk for organisatorisk kreativitet.

I modellen de utviklet foreslo de at kreativitet er et «komplisert produkt» av en personsatferd i en gitt situasjon. Denne situasjonen er preget av kontekstuelle og sosiale påvirkninger som enten fremmer eller hemmer kreativ prestasjon.

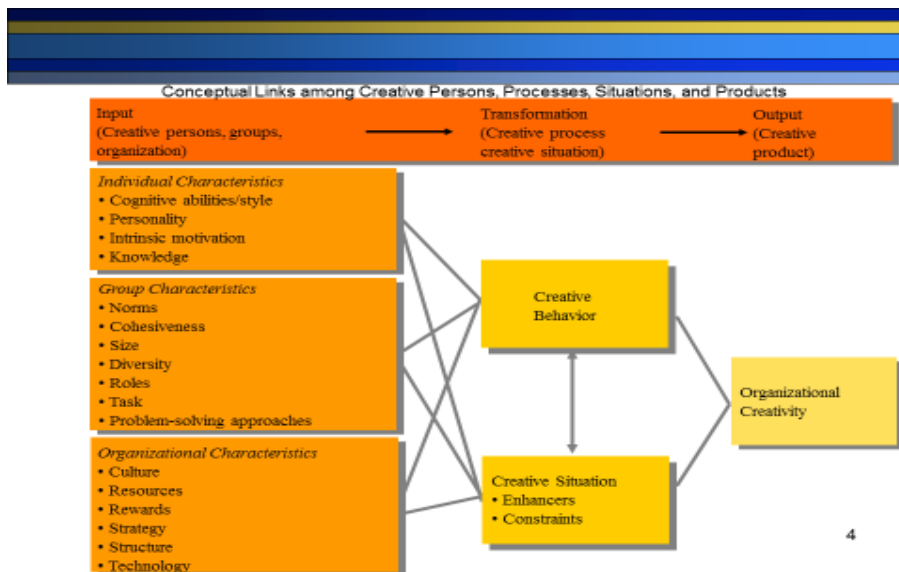
Woodman et al (1993) hevder at den kreative oppførselen av de organisatoriske deltakere er en kompleks person-situasjon interaksjon påvirket av hendelsene i fortiden, samt fremtredende aspekter ved dagens situasjon. Innenfor person, er både kognitive (kunnskap, kognitive ferdigheter, stiler / preferanser) og ikke kognitive (f.eks. personlighet) aspekter av sinnet knyttet til kreativ atferd.

Gruppekreativitet er en funksjon av input av individuell kreativ atferd, samspillet av de involverte (f.eks. gruppesammensetning), gruppeegenskaper (f.eks., normer, størrelse, grad av samhörighet), gruppeprosesser (f.eks., tilnærminger til

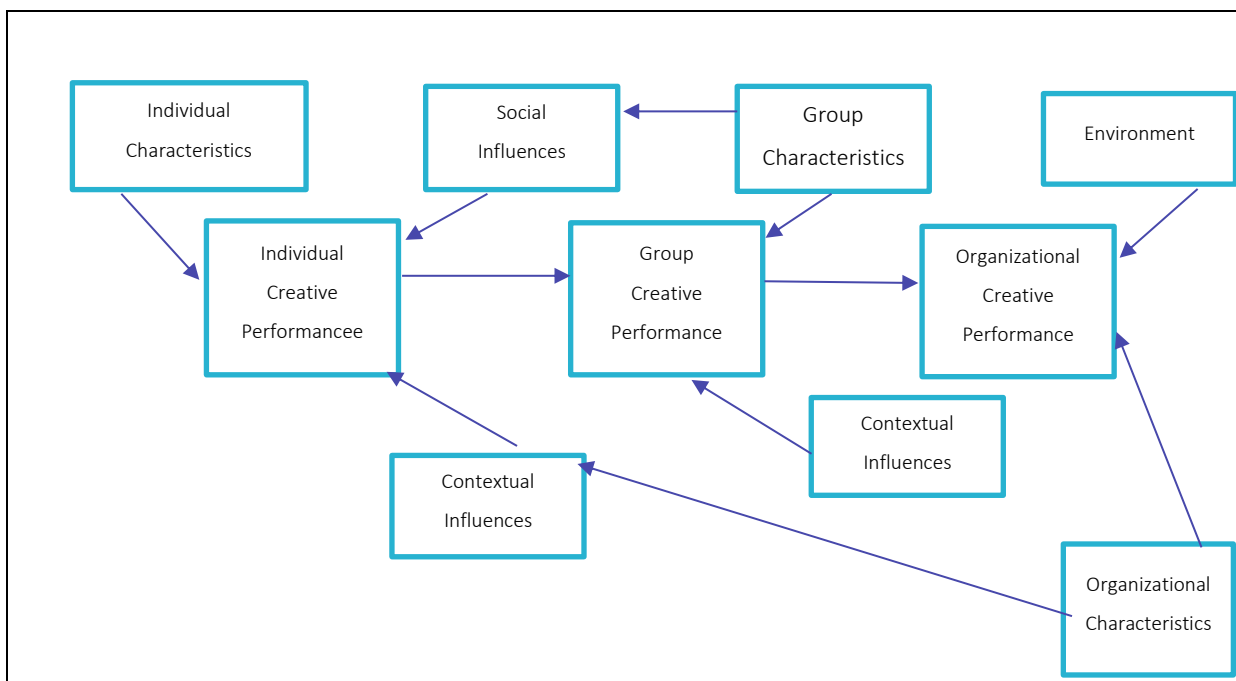
problemløsning), og kontekstuelle påvirkninger (f.eks., jo større organisasjon, desto mer karakteristikk er gruppeoppgave).

Den organisatoriske kreativitet er en funksjon av de kreative output av deres grupper og kontekstuelle påvirkninger (organisasjonskultur, belønningssystemer, ressursbegrensinger, omverden, og så videre).

I den modellen under tyder Woodman et al. på at ett individ, en gruppe og organisatoriske egenskaper har en innvirkning på den kreative prosessen og situasjon, noe som resulterer i det kreative produkt (output) for organisasjonen.



Figur 10 konseptuelle tilkoblinger mellom kreative personer, prosesser, situasjoner og produkter



Figur11: Hypothesized linkages among factors related to organizational creativity

Figuren over viser en provisorisk utforming av en teori om organisatoriske kreativitet i en form mer direkte mottagelig for empirisk undersøkelse. Ulike hypoteser ble testet ut fra denne modellen.

Den begrensede mengden av forskning på kreativitet i organisasjoner, og få år med forskning på organisatorisk innovasjon, tyder på at testing av de ovennevnte hypoteser kan være problematisk i feltet. Woodman et al (1993) forvarer deres arbeid og forklarer deres teoretiske rammeverk ved å hevde at en undersøkelse av kreativitet i en kompleks sosial setting bør nødvendigvis forholde seg til produkter, prosesser, person og situasjon. Med hensyn til tilpasning av dette utviklede teoretiske rammeverket, kan ikke forskning på måling av organisasjonskreativitet ignorere noen av disse nevnte faktorene. 1) Måling av kreativitetsevne kan brukes til å måle en egenskap av en person. 2) resultatmåling brukes til å måle et produkt, og 3) atferdsmåling kan måle prosessen fra et individuelt (eventuelt gruppe) perspektiv. I tillegg vil undersøkelser av organisasjons kreativitet trenge metoder for å vurdere den kreative situasjonen. Modellen har potensial til å integrere forskjellige forskningsfelter. En interaksjonistisk tilnærming til organisasjons kreativitet kan dessuten by på en rekke utfordrende problemstillinger og fremtidige forskning bør ta hensyn til tverrfaglige analyser.

For å forstå kreativitet i en sosial sammenheng trengs det en utforskning av kreative prosesser, kreative produkter, kreative personer, og kreative situasjoner. Forfattere konkluderer med at en nyttig teori om organisatorisk kreativitet bør gi et rammeverk som integrerer disse fire komponenter.

3.2.2. Måleverktøy for kreativt klima

3.2.2.1. *Creative Climate Questionnaire (CCQ)*

Creative Climate Questionnaire (CCQ) er et av de få hyppig siterte og brukte verktøy når det gjelder å måle kreativt klima på et organisatorisk nivå. CCQ modellen ble designet for å kunne måle individuelle oppfatninger av det organisatoriske miljøet. Ekvall (1996, side 105) definerte organisatorisk klima som «et konglomerat av holdninger, følelser og atferd som preger livet i organisasjonen». Han så klima som mer en organisatorisk virkelighet enn en individuell persepsjon. Han skiller så mellom organisatorisk klima og klima. Organisatorisk klima var på den ene side definert som en mellomliggende variabel, noe som påvirker organisatoriske prosesser så som

problemløsning, beslutningstaking, kommunikasjon, jobbtilfredshet, koordinering, kontroll, læring, kreativitet, motivasjon og forpliktelse. Klima var, på den andre side, sett på å være påvirket av ressurser av selve organisasjonen (ansatte, bygg, maskin, know how, patenter, materiale, produkter og konsepter) som er tatt i bruk i organisatoriske prosesser. Ekvall var hovedsakelig interessert i klima som fremmer kreativitet blant organisasjonsmedlemmer og dermed fremmer innovasjon i organisasjonen.

Ekvall (1996) utviklet et spørreskjema som består av femti spørsmål/påstand, basert på en tidimensjon modell som beskriver klimaet. De ti dimensjonene er følgende: utfordring, frihet, idestøtte, tillit / åpenhet, dynamikk / livlighet, lekenhet / humor, debatt, konflikter, risikotaking og idetid. Denne inndelingen er basert på studert teori, empiri og erfaring med rådgivning i organisasjonspsykologi.

Dimension	Description
Challenge	Degree of emotional involvement, commitment, and motivation in the operations and goals.
Freedom	The level of autonomy, discretion, and initiative in behavior exerted by individuals to acquire information, make decision, etc.
Idea support	The degree to which new ideas and suggestions are attended to and treated in a kindly manner.
Trust/openness	The degree of emotional safety, and openness found in relationship.
Idea time	The amount of time people can use (and do) for elaborating new ideas.
Playfulness/humour	The display is spontaneity, ease, good natured joking, and laughing that is displayed.
Conflicts	The presence of personal and emotional tensions or hostilities.
Debates	The expressing and considering of many different point of views, ideas and experiences.
Risk taking	The tolerance of ambiguity and uncertainty.

Tabell 5: The theoretical Dimensions of the Creative Climate Questionnaire.

En studie ledet av Lauer-tallet (1994) viser signifikant positiv sammenheng mellom Ekvall (1996) dimensjoner. Selv om dette bekrefter sammenhengen mellom funn og deres innflytelse på det kreative klimaet, betyr svært høy andel av korrelasjon at CCQ kategorisering bør forbedres for bedre å kunne vise og formidle skillet mellom dimensjonsbegreper.

Mohamed og Rickards (1996) oppgir at CCQ er et nyttig verktøy for å identifisere om en organisasjons klima er kreativ eller ikke. Likevel er dens diagnostikk for polarisert mellom høy- eller lav-innovative bedrifter, og en nøyaktige grad av kreativklima kan ikke bestemmes ved å bare bruke CCQ. Hva de tilføyer er at tilleggskriterier eller benchmarking bør utnyttes mens du bruker CCQ, for å oppnå mer detaljerte resultater.

Andre studier med formål om å teste validitet viser at variablene er dårlig beskrevet. Og det er også vist en usikkerhet i forhold til den psykometriske kvalitet av CCQ på grunn av manglende statistiske analyser og utvalgsstørrelse.

3.2.2.2. TCI: Team Climate Inventory

Anderson og West (1992), som en del av et større program for forskning om innovasjon og kreativitet, foreslo en fire-dimensjon modell, praktiske metoder og teknikker hvordan du kan forbedre organisasjonens kreativitet. De utviklet en sjekklister, kalt teamet innovasjon sjekklister, der det er et sett med spørsmål for hver dimensjon. Under en teamsøkt, er deltakerne bedt om å diskutere spørsmålene om tilstanden av deres arbeidsmiljø, og å finne ut forbedringsmuligheter for mulige avvik. TCI modellen (Anderson & West 1998) ble utviklet for måling av innovasjonsklima i proksimale arbeidsgrupper. En proksimal gruppe ble definert som "enten permanent eller semi-permanent gruppe, bestående av individer som regelmessig samhandler for å utføre arbeidsrelaterte oppgaver» (Anderson & West, 1998, side 236). Klima ble definert som delte oppfatninger på jobbnivå eller måten å jobbe sammen i laget som har utviklet seg (Anderson & West, 1994). Det primære målet med TCI var å skape et instrument for å betjene et teamutviklingsverktøy som kan legge til rette for tiltak i arbeidsgruppene knyttet til innovasjon. Dette består av fire faktorer beskrevet i figuren under.

Dimension	Description
Vision	To what extent are the team's objectives and visions clearly defined, shared, valued, and attainable? The dimension is divided into the subscales clarity, visionary nature, attainability, and sharedness.
Participative safety	How participative is the team in decision-making procedures and to what extent is the environment perceived as interpersonally nonthreatening so that it is safe to present new ideas and improved ways of doing things? The dimension is divided into the subscales information sharing, safety, influence, and interactions frequency.
Task orientation	To what extent does the team have a shared concern with excellence of quality of task performance in relation to shared vision or outcomes characterized by evaluations, modifications, control systems, and critical appraisals? The dimension is divided into the subscales excellence, appraisal, and ideation.
Support for innovation	To what extent are there expectation, approval, and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing in the work environment? The dimension consists of the two subscales articulated support and enacted support.

Tabell 6: The theoretical Dimensions in the Team Climate Inventory.

Ifølge Mathisen og Einarsen (2004) er TCI godt utstyrt for praktisk og kommersiell bruk. Empiriske data indikerer videre en akseptabel faktorstruktur og reliabilitet. De tilføyer at TCI er det eneste instrumentet, i denne perioden, som har et eksplisitt

måling av klima i team. Med andre ord, bør de enkeltes svar på TCI aggregeres til teamnivå. Dessuten har analysen utført for å utforske de psykometriske egenskapene, i hovedsak blitt gjennomført på individuelt nivå. En statistisk analyse av ett gruppenivå krever større utvalg.

Dessuten viste det seg at verktøyet ikke er egnet til å måle klima på et teamnivå. Fordi folk som jobber sammen i en daglig basis vil utvikle en felles forståelse av arbeidsmiljøet. Men det er sannsynligvis andre faktorer som påvirker individets persepsjon som demografiske (utdanning, alder, kjønn osv.) og personlige verdier. En konklusjon fra funn kan være at gruppedlemskap ikke er tilstrekkelig betingelse for å samle klimamåling, fordi klimaet i en arbeidsgruppe kan oppfattes meget forskjellig, avhengig av rollen til det bestemte gruppedlemmet.

Validitetsstudier av TCI har blitt utført blant annet i mange organisatoriske sammenhenger, og de fleste viser at TCI er et gyldig instrument. Dermed tyder det på at den psykometriske kvaliteten av instrumentet TCI er akseptabelt.

3.2.3. Måleverktøy for arbeidsmiljø for kreativitet

3.2.3.1. KEYS

Amabile har viet sitt arbeid på kreativitet og innovasjon og spesielt atferd i sammenheng av organisasjon. Arbeidet hennes karakteriseres som et psykometrisk, kvantitativ tilnærming. I 1996 utviklet og validerte hun et instrument kaldt KEYS: Vurdering av Klima for Kreativitet. Instrumentet har til hensikt å måle arbeidsmiljøet for kreativitet. Hun så hvilke faktorer som påvirker kreativitet og innovasjon delt inn i to kategorier som støtter eller hindrer disse. Hun påpekte at «i det fleste tidligere forskning på arbeidsmiljøet for kreativitet, har det vært en skjevhet mot kreativitet som støtter arbeidsmiljøfaktorer som skal i utgangspunktet øke kreativitet. Det er forholdsvis lite forskning bevis på kreativitet hindringer – med andre ord arbeidsmiljøfaktorer som kan undergrave kreativitet». (1996: side 1162).

Det teoretiske grunnlaget for instrumentet er en komponensiell modell av kreativitet og innovasjon i organisasjoner som inneholder fem miljøkomponenter som bidrar til kreativitet: oppmuntring til kreativitet, autonomi eller frihet, ressurser, press, og organisatoriske hindringer for kreativitet (Amabile, 1988). Instrumentet var basert på en gjennomgang av tidligere forskning og en studie hvor FoU-forskere og teknikere

beskrev høy kreativitets- og lav kreativitets- situasjoner basert på deres egen arbeidserfaring.

KEYS skal måle ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet på flere nivåer i organisasjonen, herunder organisasjons, gruppenivå og toppledelse.

Dimension	Description
1 Stimulant Scales	
11 Organizational encouragement	Encouragement of risk taking and idea generation, fair and affirmative evaluation of new ideas, valuing of innovation from all levels of management, reward and recognition of creativity, and a cross-fertilization of ideas that results from participative management and decision making.
12 Supervisory encouragement	Supervisors who provide goal clarity, give support of the team's work and ideas, and engage in open interactions with subordinated and supervisory.
13 Work group support	Stimulation of creativity through qualities found within the group such as team member diversity, constructive challenge of ideas, mutual openness to ideas, and shared commitments to the projects.
14 Sufficient resources	Access to appropriate resources, including funds, facilities, materials, and information.
15 Challenging work	A belief that tasks is important and therefore provides a source of motivation, work that is intellectually challenging.
16 Freedom	Freedom to decide that work to do or how to do it, to have a sense of control over one's work.
2 Obstacle scales	
21 Organizational impediments	Internal strife, conservatism and rigid, formal management structures
22 Workload pressure	Extreme time pressures, unrealistic expectations for productivity and distractions from creative work.
3 Criterion scales	
31 Creativity	A creative organization or unit, where a great deal of creativity is called for and where people believes they actually produce creative work.
32 Productivity	An efficient, effective, and productive organization or unit.

Tabell 7: The theoretical Dimensions of The KEYS

Ifølge resultatene av en studie foretatt av Mathisen og Einarsen (2004) som undersøkte validitet og reliabilitet av instrumentet, konkluderte de at KEYS faktisk fører til grundig evaluering av folks oppfatning av klimaet. Men de konkluderer også med at det er rom for forbedring av kategorisering siden analysen av faktorene viste at mange elementer av spørreskjemaet er applisert på mer enn en faktor. Fordi ingen resultater fra utforskende faktoranalyse er blitt rapportert, er det vanskelig å vurdere de ulike faktorer i forhold til den underliggende teori. Allikevel har Keys vist akseptabel reliabilitet og validitet.

3.2.3.2. SSSI: Siegle Scale of Support for Innovation

Dette verktøyet ble utviklet av Siegel og Kæmmerer i 1978, og hadde til hensikt å måle organisatoriske klimafaktorer som antas å være til stede i innovative organisasjoner.

Definisjonen av organisasjonsklima var basert på Litwin og stringer's (1968) forståelse av begrepet som "et sett av målbare egenskaper ved arbeidsmiljøet som oppleves av de som arbeider i miljøet og påvirker deres motivasjon og atferd" (Siegel & Kæmmener, 1978, side 554). Medlemmers oppfatning av klimaet i organisasjonen ble således brukt som grunnlag for måling, i motsetning til objektive variabler. SSSI var basert på retrospektive analyser av to prosjekter, som forsøkte å skape organisasjoner som vil fremme den kreative funksjon av sine medlemmer. Disse to analysene avdekket fem klima dimensjoner for å fremme kreativitet.

Dimension	Description
Leadership	the leadership role in innovative organizations is operationally linked to support, initiation and development of new ideas throughout the system, diffusion of power, and support of the persona development of each I member of the organization.
Ownership	Ownership is linked to feeling among group members that they originate and develop the ideas, processes and procedures with which they work, as opposed to simply using previously determined solutions. Ownership is assumed to promote commitment to the work and the organization.
Norms for Diversity	Norms for diversity is related to a positive attitude toward diversity where few behaviors are judged as being deviant. Individual autonomy prevails so that members are free to choose different ways to deal with problems or tasks. Further, positive responses are given for creativity.
Continious Development	This is conceptually associated with continuous changes where fundamental assumptions of the system are continuously questioned. Consequently, organization's goals can often change. Different approaches to problems and tasks wa well as the researches for alternatives solutions to problems are tried out.
Consistency	Theres is consistency between the processes and desired products so the members do not choose lines of action, Which might conflict with the object of the activity.

Tabell 8: The Theoretical Dimension in the Siegel Scale of Support for Innovation

Resultatene fra en validitetsstudie indikerte at SSSI kan være et nyttig instrument for å måle dersom klima i en organisasjon blir oppfattet som støttende for kreativitet og innovasjon. Dessuten er lite dokumentasjon rapportert om de psykometriske egenskapene til skalaen. Videre ble utviklingen av SSSI utført ved skoler, og elevene genererte av elementene. Hoved valideringsstudien besto hovedsakelig av studenter og bare noen få lærere noe som kan være problematisk dersom hensikten er å bruke instrumentet i arbeidsorganisasjoner. Studenter kan være opptatt av elementer av klima som avviker fra de ansatte i en organisasjon. To andre studier viser en alvorlig svakhet og den gjelder utvalgsstørrelse som var ganske lav. Instrumentet burde ellers kategoriseres som et verktøy som måler skoleklima og ikke organisatorisk klima. En annen alvorlig feil er at de a priori variablene ikke ble bekreftet av faktoranalysen.

3.3. Oppsummering av kapitelet

Dette kapittelet har jeg sett de mest brukt målingsverktøy. Jeg har sett de 2 ulike perspektivene som er kreativitet og innovasjon. I tabellen nedenunder er det beskrevet hvilke dimensjoner som ble testet ut i ulike verktøy. Validiteten av disse verktøy ble diskutert. Svakheter og styrker på verktøyene av disse ble også omtalt. Etter vurdering ble instrumentet utviklet av Jay Rao and Joe Weintraub valgt fordi det best muliggjør måling av innovasjonskultur ved Fjord Line AS avdeling Sandefjord/Strømstad.

KREATIVITET			INNOVASJON	
Organisatorisk Kreativitet	Arbeidsmiljø For kreativitet	Kreativt Klima	Innovasjons Kultur	Innovasjon Audit
Woodman + Sawyer+ Griffin	KEYS- Amabile	CCQ- Ekvall	Dobni	Adams + Bessant + Phelps
Kreativ prosess	1- kreativets stimuli	Utfordring	1- innovasjonsstrategi	innput ledelse
Kreativ produkt	Organisatorisk oppmuntring	Frihet	Tilbøyelighet for inn,	Kunnskap
Kreativ person	Ledelses oppmuntring	Støtte for idegenering	Organisatorisk tilhørighet	Innovasjons strategi
Kreativ situasjon	Arbeidsgruppe støtte	Tillit og åpenhet	2- innovasjons struktur	Org struktur og kultur
Interaksjon blant disse	Tilstrekkelig ressurs	Dynamikk og livlighet	Læring Kreativitet og myndiggjøring	portofølge ledelse
	Utfordrende oppgaver	Lekenhet / humor	3- innovasjonspåvirkning	Prosjekt ledelse
	Frihet	Debatter	Markedsorientering	Kommersialisering
	2- kreativets hindring	Konflikter	Verdiorientering	RaO + Weintraub
	Organisatorisk hinder	Risikotaking	4- innovasjonsimplemetering	(six blocks of an innovative culture)
	Arbeidsmengde press	Tid for idegenerering	Implementeringsevne	Verdi
	SsSI (Siegel Scale og support for innovation)	TCI (team climate questionnaire Anderson og West)		Klima
	Lederskap	og West)		Atferd
	Eierskap	Visjon		Ressurser
	Normer for mangfold	Deltagelse og sikkerhet		Prosesser
	Kontinuerlig utvikling	Oppgave orientering		Suksess
	Konsistens	Støtte for innovasjon		Tid + Bessant
				Vision
				Prosess
				Organisasjon
				Nettverk
				læring

Tabell 9: Oppsummering av verktøyene brukt for måling av innovasjon og kreativitet

Vi hatt nå sett at verdier, atferd, klima, ressurser, prosesser, suksess spiller en stor rolle med tenke på å utvikle en organisasjonskultur. Mens det er allment akseptert at kultur er i stand til å fremme innovasjon, har enkelte teoretikere understreket at aspekter av kultur kan også hemme innovasjon (Dougherty and Heller, 1994; Flynn and Chatman, 2001; Leonard-Barton, 1992). For eksempel, Dougherty og Heller (1994) fant bevis for at produktinnovasjoner kan mislykkes fordi organisasjoner foretrekker stabilitet i deres systemer for tanke og handling.

Verdier omhandler prioriteringer og beslutninger og hvordan en bedrift bruker sin tid og penger. Atferd beskriver hvordan mennesker handler for årsaken til innovasjon. Klima ser for seg engasjement og entusiasme, risikotaking, læring og autonomi. Når det gjelder ressurser har vi sett hvordan mennesker, systemer og prosjekter bidrar i innovasjonsarbeid. Prosesser er de veien en organisasjon følger, fra å fange og sile gjennom ideer til verdifangst. Suksessen til en innovasjons kan fanges på tre nivåer: ekstern, bedrift og personal. Hvordan en organisasjon er ansett internt og eksternt, hvorvidt innovasjon kan betale seg økonomisk, og hvor viktig en organisasjon vinner ved å anerkjenne sine ansatte for bidrag og innsats med ideer.

4. Metoder

I de foregående kapitlene har jeg gjort rede for mitt teoretiske utgangspunkt for denne oppgaven. I dette kapitlet skal jeg presentere oppgavens metodiske tilnærming. Det vil beskrives og forklares de metodiske valg i undersøkelsesprosessen.

Det finnes to ulike forskningsstrategier man skiller mellom i samfunnsvitenskapelig forskning; den kvantitative som baserer seg på talldata «de objektive kunnskapssyn», og den kvalitative som baserer seg på tekstdata «det sosialt konstruert».

metode	kvalitativ	kvantitativ
egenskaper	hermeneutikk holistisk perspektiv	positivistisme individualistisk perspektiv
stryker	åpenhet fleksibilitet enheter påvirker info som skal innhentes relativt lett å innhente tilleggsinfo	lukket strukturert enheter påvirker i liten grad info som innsamles lite ressurskrevende høy generaliseringsgrad
svakheter	ressurskrevende kompleks info - lite strukturert data generaliseringsgrad	enkel / overfladisk info vanskelig å innhente tilleggsinfo forskeren legger premisser for svarene

Tabell 10: oversikt over egenskapene ved kvalitativ versus kvantitativ undersøkelse

Ut fra min problemstilling har jeg valg å anvende den kvantitative metoden, med andre ord en deduktiv tilnærming hvor jeg skulle jobbe utenfra. Det begrunnes ved at teoriene allerede fantes, og min hensikt var å testet ut disse i praksis.

4.1. Det forskningsdesignet

En grundig litteraturstudie ble utført for å samle inn og undersøke eksisterende kunnskap innenfor innovasjonsfeltet og for å velge et teoretisk rammeverk med hensikt til å tolke og analysere empirisk fra innsamlede data.

Dokumentanalyse kom fra samfunnsvitenskapelige studier. Disse var med på å danne basis for min problemstilling, og de datafortolkninger som ble foretas. Oppgaven jeg har valgt har et deskriptiv design som har som formål å beskrive situasjonen i bedriften, i vår 2016.

Forskningsprosessen kan deles inn i tre hovedbrede faser; (1) utvikling av et rammeverk for måling av hvor innovativ Fjord Line AS er, basert på eksisterende litteratur, (2) det empiriske studie og (3) dataanalyse av undersøkelsen.

Det første trinn dreide seg om å utvikle et rammeverk ved hjelp av gjennomgang av litteratur om temaer innovasjon- og organisasjons- kultur/klima. Før jeg kunne foreta datainnsamling skulle begrepene operasjonalises for måling. Siden begrepene ofte var abstrakte ble disse vanskelige å måle direkte. Begrepene skulle dermed måles indirekte (Jacobsen 2010). Det er vanlig å bruke operasjonaliseringer fra tidligere gjennomførte undersøkelser. Disse operasjonaliseringene er testet ut i mange sammenhenger, og dermed øker innholdsgyldighet av undersøkelsen. Av den grunnen valgte jeg å benytte spørreskjema utviklet og bearbeidet av Jay Rao og Joseph Wientrup. Jay Rao og Joseph Wientrup hadde nemlig mer enn 30 års lederutviklingserfaring i tilpassede opplæringstilbud for store bedrifter. Deres undervisning og rådgivning dreide seg om temaene innovasjon, ledelse og bedriftens entreprenørskap. Modellen, de hadde utviklet for å måle «kultur for innovasjon», bygge på forskning og modeller fra academia, konsulentfirmaer og bedrifter. Litteratur innen organisatorisk dynamikk, ledelse, atferdsmessige vitenskap, entreprenørskap og innovasjon hadde vært utgangspunktet for å utvikle det teoretiske rammeverk. Som for eksempel arbeidet av Clayton M. Christensen innenfor ressurser, prosesser og verdier i innovasjon; arbeidet av Edgar H. Schein, om betydningen av tidligere suksess og dens innvirkning på verdier (normer) og atferd; og fra arbeidet av Geert Hofstede som avklarte skillet og sammenhengen mellom klima og kultur, har vært betydelige.

Den andre etappen var å foreta den selve empiriske undersøkelsen. Jeg brukte et standardisert skjema, noe som sikret at alle responderer på samme spørsmål i samme rekkefølge. Dette muliggjorde generaliseringen. Intervjuguiden ble utarbeidet sterkt påvirket av Christensens og Scheins arbeid. Det resulterte til et sett av 54 faktorer (elementer) delt i 6 dimensjoner (byggesteiner) av 3 faktorer som inneholder 3 elementer hver. Disse 54 elementer og 18 faktorer ble blitt felttestet i over to år for statistisk validitet og utøvende aksept som både en diagnostisk og praktisk verktøy. Data ble samlet fra 1.026 ledere og ledere i 15 selskaper med hovedkontor i USA, Europa, Latin-Amerika og Asia.

4.1.1. Måleskala og målenivå

Siden hensikten med oppgaven var å måle forståelsen for de seks dimensjonene som er verdier, atferd, klima, ressurser, prosesser og til slutt suksess, ble Likert skala mest hensiktsmessig. Respondenter vurderte da organisasjon som i dette tilfelle er Fjord Line AS avdeling Sandefjord Strømstad på hver av de 54 elementene, på en skala fra 1 til 5, ved hjelp av følgende skala:

1 = Ikke i det hele tatt; 2 = i liten grad; 3 = i moderat grad; 4 = i stor grad; 5 = i svært stor grad.

For eksempel verdier måles takket være tre faktorer som er entreprenørskap, kreativitet og læring. Igjen under kreativitet ligger tre elementer som er fantasi, autonomi og lekenhet. For å måle autonomi vurderes en påstand fra 1 til 5 som ovenfor. Den påstand er som følger: vår arbeidsplass gir oss frihet til å søke og prøver nye muligheter.

For å analysere resultatene ble det et gjennomsnitt for hver påstand (element), ett gjennomsnitt for hver faktor (gjennomsnittet av de tre spørsmål knyttet til hver faktor) og til slutt snittet for hver byggestein (gjennomsnittet for de tre forhold knyttet til byggestein). Den endelige gjennomsnittet av de seks byggesteinene representerte selskapets totale poengsummen, som vi kaller "Innovation Quotient."

4.1.2. Populasjon og utvalg

Ved å velge en kvantitativ tilnærming ønsket jeg å få et representativt bilde av populasjon ut fra et stort antall av enheter. I mange tilfeller er det så mange enheter at man bør foreta et utvalg som er det utsnittet av populasjonen eller universet som vi faktisk undersøker. I mitt tilfelle ble det ikke noe problem å undersøke alle enhetene siden de kun er 47. Listen av respondentene var dessuten lett tilgjengelig og ble innhentet fra vårt datasystem.

Respondentene var og er fortsatt ansatt i tre ulike avdelinger som er booking, kai og markedsavdeling. Gruppen kjennetegnes dessuten som ganske heterogen i og med medlemmene hadde og har fortsatt ulike yrker, ulike utdanningsnivå og retning, ulike kjønn og nasjonaliteter. Men samtidig var den homogen siden de hadde jobbet i bransjen i mange år og hadde en felles forståelse.

Et problem i utvalgsundersøkelser var at jeg kunne miste enheter. Frafall av enheter er de som ikke svarer på spørreskjemaet. For å øke svarprosenten brukte jeg

purremail på grunn av ett lavt prosentvar. I tillegg kunne jeg få frafall av variabler. Det oppstår når enkelte eller mange enheter unnlater å vurdere påstandene. For å unngå dette valgte jeg å «tvinge» respondentene å vurdere alle påstandene.

4.2. Datainnsamling

Undersøkelsen som ble utført, ble utformet som en tverrsnittsundersøkelse og dataene ble innhentet et tidsbestemt og avgrenset periode. Kvantitative data ble innhentet via elektronisk spørreskjema (Vedlegg 1). Hvilket ga muligheten til å innhente stor mengde informasjon fra et større antall respondenter i løpet av kort tid og på en kostnadseffektiv måte.

4.3. Etikk

Resultatene av meldeplikttest sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) viste at det ikke var meldeplikt (Vedlegg2). Et informasjonsbrev ble sendt til samtlige respondenter. Deltakerne ble informert i brevet om prosjektets formål, at deltakelsen var frivillig og at anonymitet ble ivaretatt.

4.4. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert hvilke veier jeg tok gjennom forskningsprosessen. Det finnes ingen fasitsvar for den ene eller den andre retningen. Men det finnes klare anbefalinger og lange tradisjoner for hva som er en normal måte å løse metodespørsmålet på. Jeg valgte en kvantitativ tilnærming på mitt forskningsspørsmål fordi jeg ønsket å generalisere, verifisere eller avkrefte teoriene.

Videre beskrev jeg Ford Line`s situasjon som utgangspunkt for denne oppgaven. Innovasjon var en forutsetning for at Fjord Line skulle kunne utfordre markedslederen. Derfor valgte jeg å måle hvilke faktorer favoriserer og/eller hemmer utviklingen av innovasjonskultur ved Fjord Line AS, avdeling Sandefjord/Strømstad, ved å anvende modellen utviklet av Rao og Weinstarub.

5. Analyse av empiriske resultatene

De innsamlede data (vedlegg 3) fra undersøkelsen ble behandlet og analysert på en systematisk måte. Dataene ble sortert i seks kategorier som reflekterte de ulike temaene som ble utforsket. Kategoriene ble opprettet i henhold til de temaene som presenteres i det teoretiske rammeverket for denne rapporten. Og til slutt ble også disse kategoriene analysert i forhold til problemstillingene for denne oppgaven.

Hver tabell i dette kapitlet viser en gjennomsnittskår (fra 1 til 5). Det er måleskala som ble brukt for å måle påstandene som beskrevet i kapittel 4 avsnitt 4.1.1.

5.1. Verdier

V E R D I E R	Entreprenørskap	3,62	3,72
	Kreativitet	3,7	
	Læring	3,84	

Tabell 11: gjennomsnittskår for dimensjon verdier

Faktoren verdier deles i 3 elementer som er entreprenørskap, læring og kreativitet.

Verdier i organisasjonen henger gjerne sammen med hvilken strategi organisasjonen ønsker. Verdiene som blir valgt kan være viktige for å forme organisasjonens strategi. På den måten blir strategi og verdier integrert. Verdier blir gjerne brukt for å gi organisasjonen mening og for å gi medlemmene en følelse av at det organisasjonen driver med er viktig og dermed skape økt engasjement. Verdier kan fungere som motivator, bevisst eller ubevisst. Måling av entreprenørskap sikter til å måle graden av sult, handlingsorientering og tvilsomhet. Når det gjelder faktoren kreativitet ønsket det å måle graden av ansattes fantasi autonomi og lekenhet i søk om å bli mer innovativ. Læring blir målt i forhold til graden av curiositet, driv, og toleranse for svikt som læringsprosess.

Denne dimensjon viser høyeste tall i undersøkelse (3,72). Respondentene mener at verdier spiller i en stor grad i innovasjonsarbeid.

Resultatene fra påstandene knyttet til entreprenørskap viser at 56,8% av respondentene svarer at de er i stor grad eller svær stor grad enig i at de ønsker å skape nye muligheter, at de er tolerante og unngår fordommer i søk av disse. Så mange som 52,9 % svarer at de, i moderat grad, tolererer uvisshet eller tvilsomhet. Det forventes at

man kommer med nye ideer og forslag (punkt 2), og at disse blir møtt på en positiv måte (punkt 4), noe som samsvarer godt med svaret om at deres tanker og ideer blir verdsatt i organisasjonen.

Når det gjelder læring viser det seg at ansatte ser feil, og redsel for å mislykkes som en læringsprosess (over 70% er i stor grad eller svært stor grad enige i påstanden.) De eksperimenterer stadig for å løse ukjente problemer. Læring har en verdi på 3,84 av 5 og den er den faktor som skårer høyest av alle.

Over 62,7% svarer at i stor grad eller svært stor grad enige de oppfordres til nye løsninger. Vi kan noterer oss at element lekenhet er et element som skårer mest av alle elementene i undersøkelsen, noe som betyr at det finnes en stor grad av spontanitet og lav terskel for å bidra selv med utradisjonelle løsninger som kan virker inadekvate.

Faktoren «verdier» skårer 3,72 hvilket betyr at ansatte er sultne på nye muligheter, og de drives av en moderat grad kreativitet og curiositet. Denne faktoren skårer forresten høyest av alle seks. Dette viser engasjement og et ønske å delta i innovasjonsstrategi.

5.2. Atferd

A T F E R D	Energi	2,94	2,96
	Engasjement	2,86	
	Muliggjøring	3,08	

Tabell 12: gjennomsnittskår for dimensjon atferd

Med atferd er vi ute etter å måle i hvilken grad ledelse oppfordrer til nytenking, gir tilbakemelding, og muliggjør eller igangsetter muligheter til nytenking. (jfr. Kap. 3.1.3.2).

Det måleområdet som gjelder atferd til ledelsen er en viktig faktor for at innovasjon skal skje. Den skjer gjennom en sterk visjon, en langsiktig satsing på innovasjon og en klar fordeling til ressurser. Atferden til toppledere er innflytelsesrik. Ledelse av organisatoriske endringer og kreativitet skjer i regi av ledere. Disse lederne skal også vedta en tolerant holdning for å endre og støtte forsøk på nye måter å gjøre ting på, noe som skaper det rette klima for å utvikle innovasjon. Ledere må også bestemme seg for deres forventninger og forståelse av rollen av innovasjon og være klar over ansattes evner til å skape noe nytt.

Undersøkelsen viser et gjennomsnittlig poeng av hele dimensjonen på 2,96 noe under gjennomsnittet: med andre ord det oppleves i moderat grad involvering av ledelse. Faktoren energi skårer 2,94, engasjement 2,86 og muliggjøring 3,08. Hele 40% svarer at de ikke utfordres av ledelsen til å tenke proaktivt, entreprenørielt. Videre viser det seg at 59% av respondentene synes at ledelse i liten grad eller ikke i det hele tatt tar tid eller ikke gir tilbakemelding til innovativ atferd. 60% av de ansatte (punkt 16) føler i moderat grad eller dårligere at alle er involvert i få involvere seg i innovasjon. Men ledelsen støtter teamarbeid (punkt 17). Videre viser det seg at ledelsen hjelper lite (punkt 18) med å navigere rundt organisatoriske hindringer. Dessuten er, ifølge punkt 19, ledelsen kapabel til å modifisere og foreta endringer dersom det er nødvendig, og ledelsen vil fortsette, i moderat grad, å utnytte mulighetene, selv i møte med motgang.

5.3. Klima

K L I M A	Samarbeid	3,55	3,4
	Trygghet	3,58	
	Enkelhet	3,09	

Tabell 13: gjennomsnittskår for dimensjon klima

Klima handler om grad av samarbeid i avdeling, av trygghet og av enkelhet. Med trygghet tenker vi på om våre handlinger er i samsvar med våre verdier, om det er konsistens mellom hva vi sier og hva vi gjør. Og til slutt i hvilken grad av byråkrati avdelingen styres med hensyn til å handle innovativt.

Denne kategorien inneholder to måleområder som omfatter både strukturelle og kulturelle elementer og gjør en forskjell på nivået av innovasjoner i en organisasjon. For eksempel, må de være i stand til å gi tilstrekkelig frihet til å tillate utforskning av kreative muligheter, men tilstrekkelig kontroll til å håndtere innovasjon på en effektiv og effektfull måte. Behovet for frihet til å eksperimentere, der innovasjonsresultater ikke er under tvang, er også en viktig faktor for et innovativt miljø. Et annet aspekt av faktorer er tilbøyelighet til å ta risiko. Denne tendensen er heller beskrevet som viljen til å konfrontere risikable muligheter og tolerere feil (og lære av å gjøre det) enn å gamble uforsiktig.

Graden av samarbeid skårer med 3,55 med andre ord i moderat grad, men med en tendens som peker mot høyere grad. Det gjelder også trygghet (3,55), men noe mindre med tanke på enkelhet (3,09).

Når det gjelder samarbeid kan vi notere at, i stor grad, (52,9% punkt 23) liker og aksepterer de andre ansatte og at det finnes ulikheter i felleskap. Over 50% synes at de jobber, i stor grad eller svær stor grad, bra i team for å fange opp muligheter. Det finnes en ambivalens når det gjelder i hvilken grad de har et felles språk om begrepet innovasjon (punkt 22: 23% i liten grad ikke det hele tatt, 35% i moderat grad og 41% over et. Men tendensen er allikevel positiv.

Det er en klar tendens med tanke på trygghet: 1) ansatte handler i samsvar med sine verdier (punkt 26: 65% over i stor grad), 2) de føler seg i stor grad eller i svær stor grad at de kan uttrykke seg selv om ideene er ukonvensjonelle, kontroversielle eller ei (punkt 27: over 89 % synes i moderat grad (41,2%) og over (47%)). Tallene (punkt 25) viser at 41% av respondentene synes i moderat grad vi er konsekvente i å faktisk gjøre de tingene som vi sier vi verdsetter.

5.4. Ressurser

R E S S U R S E R	Mennesker	3,25	3,18
	Systemer	3,19	
	Prosjekter	3,1	

Tabell 14: gjennomsnittskår for dimensjon ressurser

Dimensjonen, i denne avhandling dreier det seg om de verktøyene, systemene, relasjonene, samt tidsmessige, økonomiske, fysiske og menneskelige ressurser vi har tilgang til og dedikert til å drive innovasjon. Vi ønsker å se nærmere på i hvilken grad våre ledere er villige til å være forkjempere for innovasjon, om vi har tilgang til eksperter i emnet, og talenter til å drive våre prosjekter.

Med måling av området personressurser handler det seg om folk som er forpliktet til innovasjonsoppgaver innenfor firmaet. Individuer har en tendens til å ha ulike tilbøyeligheter til å skape noe nytt. Når du er i team/gruppe, er innovasjon stimulert av mangfold blant lagets medlemmer om demografiske kjennetegn, som kjønn, alder,

utdanning, kompetanse og erfaring. Medlemmer med høy utdanning kan også øke effektiviteten av prosjektgrupper i markeds-, kai- og bookings avdeling.

De fysiske og økonomiske ressursersmåleområder fanger en rekke innspill fra alt som bygninger til datautstyr. Videre er systemer og verktøy viktig som innspill til innovasjonsprosessen. Slike støttesystemer og verktøy kan være verktøy eller teknikker for å fremme kreativitet eller tilgjengelighet og bruk av systemer for kvalitetssikring som spenner fra uformelle metoder til spesifikke teknikker (Google treff som analyserer sannsynlighet for å bli valgt som reisetransportselskap, Facebook, osv).

Denne faktoren «ressurser» har et gjennomsnitt på 3,18 med andre ord vi har moderat tilgang eller dedikering til de ovennevnte ressurser. Isolert sett kan det nevnes at 47,1 % synes at vår engasjerte ledere, i moderat grad, er villige til å være foregangsmann for innovasjonsarbeid. 35% mener likevel at, i stor grad eller svært stor grad, våre ledere er forkjempere for innovasjon. mens 18% synes de ikke er det (punkt 32).

Mens 23% mener at vi ikke har tilgang eller ikke det hele tatt tilgang til i innovasjonsekspert, mener flertallet med 58,8% at de har det i moderat grad. Likevel er tendensen negativ med hensyn til at vi har tilgang til eksperter for å støtte våre innovasjonsprosjekter. Mer en 88% synes i moderat grad og over at vi har talenter til å lykkes i våre innovasjonsprosjekter (punkt 34).

Når det gjelder systemer, samarbeidsverktøy og leverandørrelasjon synes flertallet stort sett i moderat grad at vi er gode til utnytte (punkt 37), at vi har muligheten til anskaffe (35) og at verktøyene vi bruker er gode (36).

Under punkt 38 kan vi observere at meninger er blandet når det gjelder om dedikert tid til å utforme/planlegge nye alternativer. Menes 29,4% mener de i liten grad gis tid, er de like mange som mener at de får det i moderat grad. Flertallet (35,3%) hevder at det gis i stor grad tid til å drive med utforming av nye muligheter.

58,8% av respondentene svarer at de i moderat grad har dedikert fysiske eller virtuelle rom til å utforme nye løsninger.

5.5. Prosesser

P R O S S E S S E R	Ide	3	3,11
	Modellering	3,06	
	Fangst	3,2	

Tabell 15: gjennomsnittskår for dimensjon prosesser

Denne byggesteinen består av 3 faktorer som er idegenerering, idemodellering og idefangst. Det handler om å måle prosessene med hensyn til for eksempel ideutarbeidelse, feedback og risikotaking i innovasjonsarbeid.

Hensikten med prosesser er å skaffe og formidle ideer og informasjon som ligger til grunn for innovasjonskompetanse. Prosessene inkluderer idéskaping, nettverksbygging og kunnskaps absorpsjon. En organisasjon som har evner til å identifisere, anskaffe og bruke ekstern kunnskap, er avgjørende for Fjord Lines innovasjonsaktiviteter.

Når det gjelder måling av ideen generering er mengden av ideer, hensiktsmessigheten og gjennomførbarhet av dem samt tidsramme, interessante dimensjoner innen dette området.

Dimensjonen skårer en svak 3,1, hvilket betyr at respondentene i moderat grad er fornøyd med ideprosessene i avdelingen. Isolert kan vi notere under Punkt 42 at ansatte i liten grad er fornøyd med kilden til ideer: 2,88 poeng, 23,5 % av respondentene er i liten grad positiv til kilder av ideer.

17,7% svarer i liten grad positivt på en opplevelse av at virksomheten har rutiner for å fange opp muligheter og trusler som kan være grunnlag for innovasjon, mens 70,6% opplever i moderat grad (påstand 45) at virksomheten raskt klarer å omstille driften til å agere på grunnlag av nye muligheter. Når det gjelder tilbakemelding mellom avdeling og kunder synes over 80% av de ansatte at vi har prosesser som er tilfredsstillende (47,1 moderat; 23,5 stor grad og 11,8 svært stor grad). Ett negativt resultat kan markeres og det gjelder idefangst. Påstand 48 viser 2,94 poeng og betyr at det mangler både fleksibilitet og smidighet. 29,4 % av respondentene synes i stor grad at avdelingen mangler fleksible skreddersydde prosesser. For mye byråkrati og kontroll råder i avdelingen.

Vi kan merke oss at vi entrer raskt markeder med de mest lovende muligheter (punkt 49). 52,9 % sier seg i moderat grad positive og 35,3 % svært positive. En enda bedre skår er hvor raskt vi setter av ressurser så fort vi oppdager gode markedspotensialet. Over 94% sier seg minst i moderat grad enige i påstanden.

5.6. Suksesser

S U K S E S S E R	Ekstern	3,49	3,42
	Intern	3,41	
	Individ	3,37	

Tabell 16: gjennomsnittsskår for dimensjon suksesser

Hensikten med innovering er sjelden å skape innovasjon for dens egen skyld, men heller å fange noen slags verdi fra dem - det kan være kommersiell suksess, økt markedsandel, kostnadsreduksjon. Medarbeidertilfredshet er en annen viktig indikator på suksess. Å utvikle et arbeidsmiljø som belønner ansatte for deres harde arbeid er viktig for å tiltrekke og beholde ansatte av kvalitet. Arbeidere vet at de er verdsatt, det er mye mer sannsynlig at de gjør en ekstra innsats når det trengs. Ansatte er en uunnværlig del av virksomheten, og de er ansiktet som møter kundene. Dessuten er den voksende kundedatabase et sikkert tegn på at organisasjonen er effektiv nok til å nå dens målgruppe, og markedsføring/business handler om nettopp det. Uten en økende kundebase, vil din suksess være begrenset. Den langsiktige veksten i selskapet er knyttet direkte til dets evne til å ikke bare nå sitt kundebase, men å utvide den til å imøtekomme dine langsiktige mål. Videre er kundertilfredshet en indikasjon på at selskapet forstår behovene til kundene sine. Å forstå sine kunder og være i stand til å tilfredsstille deres behov er avgjørende for å styrke virksomheten.

Denne dimensjonen har en skår på 3,42, hvilket betyr at ansatte i moderat grad er fornøyd med utfallet av innovasjonsarbeid. Når det gjelder eksterne resultater kan vi notere oss at den faktorene skårer høyest av de tre. Ifølge 100% av respondentene ser våre kunder oss i moderat og stor grad, som innovative. 88% (punkt 53) svarer at vi er innovasjonsytelse er høyere enn konkurrentenes og at dette har gitt avdelingen bedre økonomiske resultater. Avdelingen behandler i moderat grad innovasjon som en

langsiktig strategi (punkt 55). 47,1% av respondentene svarer at innovasjonsarbeid har i stor grad utviklet nye og bedre evner sammenlignet med oppstarten for to år siden. Vi kan likevel notere oss at 5,9% ikke synes i det hele tatt at vi har bedret oss.

Faktoren «individ» skårer 3,37. Det laveste av de tre faktorer som ligger under dimensjonen «suksesser». Respondentene synes i stor grad (punkt 59) at avdelingen satser på ansattes kompetanse gjennom deltagelse. De er også fornøyd med deres deltagelse (punkt 58). Men elementet belønning trekker ned. Bare 3 poeng. 47,1 % av ansatte mener de i moderat grad blir belønnet for deres deltagelse i innovasjonsarbeid. 29% svarer i stor grad mens 23,5 % synes i liten grad eller ikke det hele tatt de blir belønnet for innsatsen.

6. Diskusjon

Dimensjonen «Verdier» som handler om prioriteringer og beslutninger og som er reflektert i hvordan en bedrift bruker sin tid og penger skårer høyest av alle dimensjonene (3,72 av 5). Det betyr med andre ord at ansatte ved Fjord Line AS, avdeling Sandefjord/Strømstad i stor grad er opptatt av læring, kreativt arbeid og å søke nye løsninger for oppståtte hindringer i deres dagligdags arbeid. Rapporten viser at samarbeid og trygt klima også i stor grad er viktige elementer i innovasjonsarbeid. Funnene viser at graden av suksesser så vel som intern, interne og i individuelt nivå er tilfredsstillende. Når det gjelder i hvilken grad av ressurser er dedikert og hvilke prosesser i idearbeid er brukt, viser resultatene av undersøkelsen at ansatte er moderat fornøyde. Til slutt bør vi notere at dimensjonen «atferd» skårer minst med 2,96 poeng av 5 mulige. Engasjement og energi skårer dårligste av alle elementene. Og det gjelder spesielt tilbakemeldinger og involvering/holdning til ledelsen ift. innovasjons arbeid.

Målet med denne forskningen var å måle hvor innovativ Fjord Line As avdeling Sandefjord/Strømstad er. Undersøkelse hadde som formål å kartlegge bedriftens innovasjons -styrker og -svakheter, med andre ord å finne hvilke faktorer eller elementer som enten hemmer eller fremmer innovasjonsarbeid. To forskningsspørsmål ble formulert i begynnelsen for å oppfylle målet, og har blitt besvart i tidligere kapitler.

Det er selvfølgelig begrensninger med verktøyet som kan være viktig å diskutere. Som mange andre innovasjonsaudit, måler ikke verktøyet den faktiske ytelsen til en organisasjon knyttet til innovasjonsarbeidet, men det hjelper å vurdere og å identifisere hvor det er rom for utvikling og forbedring. For å kunne grundig vurdere innovasjonsevnen i organisasjonen, bør undersøkelser gjøres dypere, med involvering av flest mulig ansatte på alle nivåer, innenfor en fast, helst over tid. For å kartlegge innovasjonsaktivitet i Fjord Line kan det være et alternativ å undersøke nærmere hvordan resultatene ville sett ut hvis ledelsen var respondentene.

Min subjektivitet kan også regnes som en begrensning ved oppgaven.

Ulempen med spørreskjema er at det ikke er muligheten for å oppfølgingsspørsmål. Noe som gjør at respondentene ikke kan komme med egne refleksjoner som er viktig for å forstå innovasjon. Etter samtale med noen respondentene fikk jeg tilbakemeldinger.: Spørreskjemaet var så langt og mange valgte å bryte, mange påstander trengte krevende

tenking. Andre mente at det var kompliserte påstander og visste ikke helt hvordan de kunne besvare.

Jeg foretok ingen grundig forhåndstesting. Dette kunne endret antall svar og gitt en bedre rapport, med muligheter til generalisering. En annet aspekt er det har vært en manglende involvering av sentrale aktorer som kunne ha introdusert og bidratt med større involvering av respondentene. Det er vært en generell manglende involvering av respondentene som muligens ikke forstå formålet med undersøkelse.

Etter å ha analysert resultatene fra undersøkelsen, får ledelsen et klart, datastøttet bilde av hvor sterk og svak deres kultur er. Disse legger til grunn for å fokusere på bestemte områder hvor forbedring er mest nødvendig og hvor det vil være mest lønnsomt.

7. Anbefalinger og forslag til fremtidig forskning

Jeg ønsker å poengtere at undersøkelsen ikke er ment å lete etter balanse - verken blant byggesteiner eller blant de andre faktorene. Selskaper som skårer svært lavt på noen faktorer, men som skårer svært høyt på andre kan fortsatt være vellykket.

Men det er klart at det er en utfordring når det gjelder dimensjonene «verdier» og «prosesser». En mulig forklaring for manglende engasjement og tilbakemelding av ledelse er at en lederstilling knyttet til booking- og kai- ansatte ble fjernet. Den nærledelsen i Sandefjord ble flyttet i Bergen og Stavanger. Å drive fjernledelse har sine utfordringer. Selv om ansatte kan løse sin oppgaver og utøve innovasjonsarbeid, kreves det også tilbakemeldinger og støtte. Ansettelsen og konstitusjonen av nye ledere i de nærmeste uker vil kunne bidra til å løse problemet. Et belønningssystem ville også lett hjelpe til å øke suksessfølelsen som allerede er god.

Jeg ville anbefale ledelsen å foreta en kvalitativ undersøkelse med to respondenter i hver enheter. Denne ville kunne gi nærmere forklaringer på resultatene.

I stedet for å satse på de negative dimensjonene kan ett alternativ tenkes. Som for eksempel å bygge på organisasjonens styrker. Analysen viser at ansatte var ivrige etter å være nyskapende og kreative. Selv om de selv mente at de hadde de rette interne vinnere og talent for å lykkes i sin innovasjonsledelse. Kombinasjonen og synergieffekten av tiltakene kan styrke de gode faktorene og redusere de mindre gode.

Jeg legger merke til at det er vanskelig å endre inngrodde holdninger og atferd og omdefinere suksess på et øyeblikk. For å oppnå de beste resultatene, bør mellomledelsen jobbe litt etter litt i små trinn, med noen få faktorer i gruppesamarbeid med noen få interesserte ansatte. Å anvende målevertøyet i et seinere tidspunkt vil gi en overblikk over om innsatsene til å forbedre sin innovasjonskultur har vært vellykket.

Jeg ville også anbefale å måle andre avdelinger (Bergen, Stavanger, Langesund og Kristiansand), inkludert ledelsen. Disse vil kunne gi utgangspunkt for å sammenligne resultatene og se om det er likheter eller ei.

Til slutt bør ledelsen passe på altfor tidlige triumfer. Over tid kan en sterk kultur for en vellykket organisasjon blitt en snublestein, noe som gjør at selskapet blir blind overfor ny teknologi, nye produkter/tjenester, nye forretningsmodeller eller til nye mulige konkurrenter som kan dukke opp i horisonten. Risikoen er å utvikle en ufleksibel og byråkratisk organisasjonsstruktur med mange faste rutiner som reduserer kreativitet, engasjement, motivasjon og energi. Dette medfører til redusert innovasjonsarbeid og muligens reduserte økonomiske resultater.

Internettsider og Litteratur

- Olsen I. H. (2013). *Innovasjon i reiseliv*. (mastergradsavhandling). Universitet, Tromsø.
- <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/lite-maalbar-innovasjon-i-reiselivsnaeringen>
- <http://www.tu.no/artikler/dagens-system-for-maling-av-innovasjon-tar-feil/234944>
- https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf
- Agus, A. Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service Quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 177-190.
- Amabile, T. M. (1998). 'How to kill creativity'. *Harvard Business Review*, Sept/Oct, 77-87.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Aasen T. M. og Amundsen O. (Innovasjon som kollektiv prestasjon. Gyldendal Norsk Forlag as 2011. 1. Utgave, 1. Opplag 2011.
- Arnulf J.K. (2012). *Hva er ledelse*, 3. opplag. Universitetsforlaget.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 496-515.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of Innovation", *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Balogun, J., & Hope Hailey. V. 2008. *Exploring strategic change*, (3rd ed.). Essex: Pearson ducation Ltd.
- Betsch, T., Brinkmann, B.J., Fiedler, K. and Breining, K. (1999), "When prior knowledge overrules new evidence: adaptive use of decision strategies and the role of behavioral routines", *Swiss Journal of Psychology*, Vol. 58, pp. 151-60.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glockner, A., Haar, T. and Fiedler, K. (2001), "The effects of routine strength on information acquisition and adaptation in recurrent decision making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, pp. 23-53.
- Brooke, D.C. (2008), "The DNA of innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 No. 2, pp. 43-50.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A MetaAnalytic Review. *Product Development & Management Association*, 30(4), 763-781
- Cohendet, P. and Llerena, P. (2003), "Routines and incentives: the role of communities in the firm", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, pp. 771-97.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*: HarperCollins New York.
- Churchill, G.A., & Surprenant, C. (1982). an Investigation in to the determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, 491-504.
- Conlisk, J. (1996), "Why bounded rationality?", *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, pp. 669-700.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 47(6). 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 555-90.

- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Churchill, G.A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, 491-504.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* 35, 128–52.
- Deshpande, Rohit; John U. Farley and Frederic E. Webster jr. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis». *Journal of Marketing*, vol. 57 (January), 23-37.
- Dougherty, D. and T. Heller (1994) “The Illegitimacy of Successful New Products in Large Firms”
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on Products and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, S917± S927.
- Ettl John E. and Reza Ernesto M. *The Academy of Management Journal* Vol. 35, No. 4 (Oct., 1992), pp. 795-827
- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? In S. Cartwright, C. Cooper, & P. C. Earley (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263–287). Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Frank, B., & Enkawa, T. (2007). How Economic Growth Affects Customer Satisfaction: A Study from Germany. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 115-120.
- Gilje, N and Grimen H. (1992) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005), “Organizational DNA for strategic innovation”, *California Management Review*, Vol. 47 No. 3, pp. 47-76.
- Grennes, T. (2007), *Innføring i vitenskapsteori og metode*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution*, Plume, New York, NY.
- Hammer, M. (2004), “Deep change: how operational innovation can transform your company”, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 4, April, pp. 84-96.
- Hammond M., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A. R., Zhao X. (2011). Predictors of individual-level Innovation at Work: A meta-analysis. *American Psychological Association*. 90-103.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. 2. utgave. 1.opplag: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (199): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications *Journal of Marketing* Vol. 54, No. 2 (Apr., 1990), pp. 1-18
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences». *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Jiang, Y., & Wang, C.L. (2006). The impact of effect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts. *Journal of Services Marketing*, 20/4, 211–218.
- Kesting P., Ulhøi John Parm, (2010), "Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation", *Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84
- Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J., Ajith Kumar Source: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477

- Ladhari, R., & Morales, M. (2008). Perceived service quality, perceived value and Recommendation a study among Canadian public library users. *Library Management*, Vol. 29, No. 4/5, pp. 352-366
- Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. K. (2009). Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. *The Journal of Entrepreneurship*, 18, 1, 47-64
- Leonard-Barton D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal. (Summer, 1992), pp. 111-125.
- Malik S. U. (2012). Customer satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 4, No, 1, pp. 68 – 76
- March, J.G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Mathisen, G. E. og Einarsen S. (2004). a review of instrumnets assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Reaserch Journal*. Vol. 15, No. 1, 119-140.
- Matzler, K., Wurtele, A., & Renzl, B. (2006). Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 4, pp. 216-231.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1982). 'Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum'. *Strategic Management Journal*, 3, 1–24.
- Moliner, M.A., Sanchez, J., Rodriguez, R. M., & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 11/12, pp. 1392-1422.
- Mumford, M., & Licuanan, B. (2004), 'Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions', *The Leadership Quarterly*, vol. 15 no. 1, pp. 163-171
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability». *Journal of Marketing*, 54 (Oct.), 20-35.
- O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53: 1-18.
- Simon, H.A. (1979) Rational Decision Making in Business Organisations. *American Economic Review*, Vol. 69 No. 4, pp. 493 – 513.
- Pinto, J. K. and Prescott, J. E. (1988). 'Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle'. *Journal of Management*, 14, 5–18.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Repstad, P. (2007) *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Ringdal, Kristen. (2012) *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar H (1980). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, pp 109-119.
- Schein, Edgar H (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*; Jun 1996; 41, 2; ABI/INFORM Global pg. 229
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Senge, P.M. and Carstedt, G. (2001), "Innovating out way to the next industrial revolution", *Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 2, pp. 24-38.
- Simon, H.A. (1979) Rational Decision Making in Business Organisations. *American Economic Review*, Vol. 69 No. 4, pp. 493 – 513.
- Sutton, Robert I.; Staw Barry M.(1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 371-384.
- Takala, J., Bhufhai, A., & Phusavat, K. (2006). Proposed verification method for the content suitability of the customer satisfaction survey. *Industrial Management & Data*.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 1339-1350.

- Teece David, Pisano Gary, Shuen Amy, (1997), Dynamic Capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Fourth.). Chichester: John Wiley and Sons.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52: 591–620.
- Turel, O., & Serenko, A. (2004). User Satisfaction with Mobile Services in Canada. *Proceedings of the Third International Conference on Mobile Business, M-Business*.
- Turner N., Swart J., Maylor H., (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15, pp. 317-332
- Van de Ven, A.H.(2007) *Engaged Scholarship*. Oxford Univers
- Weick, Karl E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*; 40, 3; ABI/INFORM Global pg. 385.
- West, M. A. (1990). ‘The social psychology of innovation in groups’. In West, M. A. and Farr, J. L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley, 309–33.
- Whetten, David A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 490-495.
- Yulk Gary (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education. 7. Utgave.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. 1994. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *Journal of High Technology Management Research*, 5(2): 183–211.
- Zien, K. A. and Buckler, S. A. (1997). ‘From experience: dreams to market: Crafting a culture of innovation’. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 274–87.
- Von Hippel E, (1982). Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation. *EconPapers* vol. 11, issue 2, pages 95-115