

Eivind Yttervik og Monica Lillehjem

Hvordan påvirker innovasjonsklima og kulturelle faktorer en høyteknologisk bedrift i Norge sammenlignet med Litauen?

En studie av innovasjonsklima og kulturelle faktorer i en høyteknologisk bedrift: en sammenligning mellom Norge og Litauen.



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Eivind Yttervik og Monica Lillehjem

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Innovasjon har blitt ett hett tema de siste 5-10 årene og noe som bedrifter legger vekt på for å blant annet beholde eller øke markedsandeler. Forskning tilsier at for å være innoverende er det behov for å tilrettelegge for ett godt innovasjonsklima, samtidig som man må få til et samspill med klima og kultur.

Denne studien tar for seg innovasjonsklima på team nivå, klima og kultur i Norge og Litauen. Teamene i vår undersøkelse er del av produksjons avdelingen og jobber direkte med prosesser, prosedyrer og produkter. Undersøkelsene er gjort på to separate avdelinger tilknyttet en og samme bedrift, men i to forskjellige land.

Tidligere forskning viser at innovasjonsklima fører til resultatoppnåelse (Bain et. al 2001; Pirola-Merlo, 2010), men det er færre studier som ser på betydningen av kulturelle faktorer for innovasjonsklima. Dette fremheves også av Newman et.al. (2020) hvor de fra et empirisk synspunkt peker på behovet for at forskere blant annet undersøker rollen til kulturelle og institusjonelle faktorer som er med på å forme innovasjonsklima. Vi ønsker derfor å måle innovasjonsklima ved bruk av TCI spørreskjema utviklet av Anderson og West (1996) for å se om det er forskjeller mellom teamene i landene Norge og Litauen. Deretter ta ett dypdykk gjennom intervjuer av informanter som kan gi oss innsyn i forskjeller på klima og kulturelle faktorer som kan påvirke en bedrift som har hovedsete i Norge, for å belyse hvordan bedriften påvirkes av innovasjonsklima og kulturelle faktorer.

Vår metodiske tilnærming har vært gjennom mixed method hvor vi har tatt i bruk både kvantitativ – og kvalitativ metode for å belyse oppgavens problemstilling. Vår kvantitative del av undersøkelsen består i bruk av Team Climate Inventory (TCI) spørreskjema for å avdekke innovasjonsklima på team nivå. Etterfulgt av semistrukturerte dybdeintervju av 6 informanter, henholdsvis tre informanter i Norge og tre i Litauen. Intervjuene er gjennomført med tanke på dybdeforståelse av innovasjonsklima, klima og kultur for å avdekke likheter og ulikheter mellom teamene og landene.

Våre undersøkelser viser at begge teamene har positiv opplevelse av innovasjonsklima sett over ett. Det er stort fokus på kunnskapsdeling innad i teamene for å skape trygghet, men denne kunnskapsdelingen ikke fungerer optimalt mellom teamene og landene. Vi har avdekket ikke bare likheter, men også ulikheter når det gjelder behovet for tilbakemelding og belønning og hvordan kulturelle faktorer slår ut ulikt i teamene i de to landene. Basert på dette ser vi at det er et behov for videre forskning av kulturelle faktorer sett opp mot innovasjonsklima.

Nøkkelord: Innovasjonsklima, klima, kultur, organisasjonskultur, Norge, Litauen, TCI, innovasjon

Abstract

Innovation has become a hot topic in the last 5-10 years and something that companies emphasize on, among other things, to retain or increase market shares. Research shows that to be innovative there is a need to facilitate a good innovation climate, while at the same time an interaction between climate and culture must be achieved.

This study deals with innovation climate at team level, climate and culture in Norway and Lithuania. The teams in our survey are part of the operations division and work directly with processes, procedures, and products. The surveys were carried out in two separate departments associated with one and the same company, but in two different countries.

Previous research shows that innovation climate leads to achievement of results (Bain et. al 2001; Pirola-Merlo, 2010), but there are fewer studies that look at the importance of cultural factors for innovation climate. This is also highlighted by Newman et.al. (2020) where, from an empirical point of view, they point to the need for researchers, among other things, to investigate the role of cultural and institutional factors that help shape the innovation climate.

We therefore want to measure innovation climate using the TCI questionnaire developed by Anderson and West (1996) to see if there are differences between the teams in the countries of Norway and Lithuania. Then take a deep dive through interviews with informants who can give us insight into differences in climate and cultural factors that can affect a company headquartered in Norway, to shed light on how the company is affected by the innovation climate and cultural factors.

Our methodological approach has been through a mixed method where we have used both quantitative and qualitative methods to shed light on the thesis' problem. Our quantitative part of the survey consists of using the Team Climate Inventory (TCI) questionnaire to reveal the innovation climate at team level. Followed by semi-structured in-depth interviews with 6 informants, respectively three informants in Norway and three in Lithuania. The interviews have been conducted with a view to in-

depth understanding of the innovation climate, climate, and culture to uncover similarities and differences between the teams and the countries.

Our surveys show that both teams have a positive experience of the innovation climate seen as a whole. There is a great focus on knowledge sharing within the teams to create security, but this knowledge sharing does not work optimally between the teams and the countries. We have uncovered not only similarities, but also differences when it comes to the need for feedback and reward and how cultural factors play out differently in the teams in the two countries. Based on this, we see that there is a need for further research into cultural factors compared to the innovation climate.

Keywords: Innovation climate, climate, culture, organizational culture, Norway, Lithuania, TCI, innovation

Innholdsfortegnelse

1	<i>Innledning</i>	11
1.1	Problemstilling	12
2	<i>Teoriforankring</i>	14
2.1	Innovasjonsklima	14
2.2	Klima	16
2.3	Kultur	18
2.3.1	Hofstede Insight 6-D modell.....	19
2.3.1.1	Power Distance Index (PDI).....	19
2.3.1.2	Individualism Versus Collectivism (IDV)	20
2.3.1.3	Masculinity Versus Femininity (MAS)	20
2.3.1.4	Uncertainty Avoidance Index (UAI).....	20
2.3.1.5	Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO).....	21
2.3.1.6	Indulgence Versus Resistant (IVR)	21
2.3.2	Kultur Norge	22
2.3.2.1	Power Distance Index (PDI).....	22
2.3.2.2	Individualism Versus Collectivism (IDV)	22
2.3.2.3	Masculinity Versus Femininity (MAS)	22
2.3.2.4	Uncertainty Avoidance Index (UAI).....	23
2.3.2.5	Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO).....	23
2.3.2.6	Indulgence Versus Resistant (IVR)	23
2.3.3	Kultur Litauen	24
2.3.3.1	Power Distance Index (PDI).....	24
2.3.3.2	Individualism Versus Collectivism (IDV)	24
2.3.3.3	Masculinity Versus Femininity (MAS)	25
2.3.3.4	Uncertainty Avoidance Index (UAI).....	25
2.3.3.5	Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO).....	25
2.3.3.6	Indulgence Versus Resistant (IVR)	25
2.3.4	Sammenlikning av kultur i Norge og Litauen.....	26
2.3.4.1	Power Distance Index (PDI).....	26
2.3.4.2	Individualism Versus Collectivism (IDV)	26
2.3.4.3	Masculinity Versus Femininity (MAS)	27
2.3.4.4	Uncertainty Avoidance Index (UAI).....	27
2.3.4.5	Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO).....	27
2.3.4.6	Indulgence Versus Resistant (IVR)	27
2.3.5	Organisasjonskultur.....	28

2.3.5.1	Artefaktene	29
2.3.5.2	Verdier	29
2.3.5.3	Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfattelse	29
2.4	Den norske arbeidslivsmodellen	30
2.5	Sammenlikning av den norske og litauiske arbeidsmodellen	32
2.6	Innovasjonsklima og kultur	33
3	Metode.....	34
3.1	Forskningsdesign.....	34
3.2	Kontekst av bedriften.....	37
3.3	Kvantitativ datainnsamling.....	42
3.4	Kvalitativ datainnsamling	44
3.4.1	Informanter.....	44
3.4.1.1	Informanter Norge	45
3.4.1.2	Informanter Litauen	45
3.4.2	Tematisk analyse.....	47
3.5	Utfordringer.....	48
3.5.1	Anderson og West.....	48
3.5.2	TCI undersøkelsens omfang	48
3.5.3	Spørsmål som ikke korrelerer innenfor sin dimensjon	49
3.5.4	Språk Norsk.....	49
3.5.5	Språk Litauisk	49
3.5.6	Klipp og lim	50
3.5.7	Intervjuers rolle.....	50
3.5.8	Språk, erfaring og manglende intervjuerfaring.....	50
3.5.9	Generelt engelsk	51
3.5.10	Generelt personvern og anonymitet.....	51
4	Resultater.....	52
4.1	Resultater fra kvantitativ datainnsamling	52
4.1.1	Eksplorerende faktoranalyse	52
4.2	Resultater fra kvalitativ datainnsamling.....	65
4.2.1	Har det i bakhodet (visjon)	65
4.2.2	Sharing is caring (deltagertrygghet).....	67
4.2.3	Sånn har vi alltid gjort det (støtte for innovasjon).....	71

4.2.4	What's in it for me? (oppgaveorientering).....	74
4.3	Sentrale funn	79
5	Diskusjon	80
5.1	Hvordan er innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?.....	80
5.2	Hvordan former kultur innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen? ...	83
5.3	Hvordan påvirker innovasjonsklima og kulturelle faktorer teamene?	90
6	Konklusjon og implikasjoner.....	94
6.1	Teoretiske implikasjoner	94
6.2	Praktiske implikasjoner	95
6.3	Videre forskningsmuligheter	96
7	Referanser	97
8	Vedlegg.....	101
8.1	Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	101
8.2	Vedlegg 2: Resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon Norge.....	102
8.3	Vedlegg 3: Resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon Litauen.....	103
8.4	Vedlegg 4: Intervjuguide.....	104
8.5	Vedlegg 5: Spørreskjema TCI - Litauen	107

Forord

Vi ønsker å rette en stor takk til arbeidsgiver for tilrettelegging for gjennomføring av master grad ved USN i masterstudie "innovasjon og ledelse". Vi har ikke bare fått tilrettelagt med tid for studiet, men også tilgang på bedriften og deres ansatte og fått lov til å gjennomføre ett dypdykk inn i hjertet av bedriften.

I den anledning ønsker vi også å rette en takk til våre respondenter og informanter, uten dere hadde vi ikke hatt en oppgave å skrive!

Videre har det gått hardt ut over våre ektefeller, familie, venner og kollegaer på jobb som har merket vårt fravær i innspurten på masteroppgave. Vi er takknemlige for alle oppmuntrende og gode ord dere har gitt oss på veien som dere har heiet oss frem på.

Livet skjer samtidig som man studerer og noe som vi begge har fått kjenne på det siste året, vårt samarbeid og forståelse for hverandre har bidratt til at vi sammen har avsluttet masterstudiet. Sammen har vi vært det ultimate dream team.

Og sist, men ikke minst en stor takk til vår veileder gjennom masterprogrammet, Kristin Bentsen ved USN. Din tilgjengelighet, oppfølging og veiledning har lost oss trygt gjennom jungelen av forskning og passet på at vi ikke har gått oss vill på veien. Selv om vi noen ganger forsvant langt ut på safaritur har du med ditt positive humør og kloke innspill klart å fange oss opp igjen og dyttet oss i riktig retning når det var behov for det.

Sandefjord 15.05.2023

Eivind Yttervik

Monica Lillehjem

1 Innledning

Bedriften vi forsker på i denne masteroppgaven er en verdensomspennende leverandør av høyteknologisk elektronikk. En bedrift som leverer løsninger både til offentlig og privat sektor. Bedriften leverer varer innenfor tre forskjellige segmenter og er verdensledende på to av disse tre områdene. I det tredje segmentet er bedriften ikke verdensledende, men likevel en av verdens største og mest markante leverandører. Bedriften er norsk, privat eiet og har en historie som strekker seg mer enn 50 år tilbake.

Sent høsten 2021 og spesielt utover våren 2022 lettet endel av reise- og samværsrestriksjonene som ble innført i forbindelse med Covid19 pandemien. Dette medførte at bedriftens vanlige reisevirksomhet kunne gjenopptas og det ble mulig å tilbringe tid sammen for medarbeidere fra forskjellige land og lokasjoner, og å arbeide fysisk sammen på tvers av landegrenser. Bedriften har stort fokus på sine medarbeidere, arbeidsmiljø, teamutvikling og felles aktiviteter. Og sommeren 2022 møttes alle medarbeiderne fra alle lokasjonene til innvielse av nytt kontor- og produksjonsbygg i Norge og høsten 2022 ble medarbeiderne fra Norge invitert til å se bedriftens produksjons fasiliteter i Litauen.

I slike samlinger kommer man mer i kontakt med hverandre og meninger flyter friere enn det de gjør i en normal arbeidssetting. Dette være seg grunnet kommunikasjon ansikt til ansikt eller påvirkningen av etylbasert drikke. I forbindelse med denne dialogen kom det også frem at ikke alle medarbeiderne på alle lokasjoner følte at de ble like mye inkludert og eller hørt i forbindelse med utvikling av nye produkter/ tjenester eller forbedring av prosesser og rutiner. Bedriften foretok høsten 2021 en medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført både i Norge og i Litauen. Vi så at deler av denne undersøkelsen påviste samme problemstilling om manglende medvirkning som kom frem under den uformelle praten under samlingene både i Norge og i Litauen. Basert på tilbakemeldingene som kom frem under forskjellige samlinger i en mer eller mindre uformell setting, begynte vi som skriver denne oppgaven å snakke om hvordan inkludering og innovasjon i bedriften fungerer på tvers av land og ikke minst hvordan kulturelle faktorer virker inn på dette.

Innovasjon er viktig for alle bedrifter, men for en høyteknologisk elektronikk bedrift som attpåtil er verdensledende innenfor flere av sine områder er det å være innovativ helt avgjørende for å utvikle seg og å overleve som markedsledende over tid. For som Tidd, og Bessant, J. (2021) skriver om innovasjon:

- Å utvikle nye måter å betjene eksisterende markeder på
- Tenke på hvordan man yter tjenester og hvilke tjenester som ytes
- Gjøre det vi gjorde før, men gjøre det bedre

Det er interessant å kunne få ta ett dypdykk i innovasjonsklima i en bedrift som allerede er stor og har en rekke produkter og tjenester som er i "verdensklasse". Samt en bedrift som er fordelt over flere lokasjoner som er forankret i forskjellig kultur og historie.

Tidligere forskning viser at innovasjonsklima fører til resultatoppgåelse (Bain et. al 2001; Pirola-Merlo, 2010), men det er færre studier som ser på betydningen av kulturelle faktorer for innovasjonsklima. Ahmed (1998) hevder i sin artikkel at de mest innovative bedriftene er de som har klart å få til ett samspill mellom kultur og klima. Vi ønsker derfor å måle innovasjonsklima ved bruk av TCI spørreskjema utviklet av Anderson og West (1996) for å se om det er forskjeller mellom teamene i landene Norge og Litauen. Deretter ta ett dypdykk gjennom intervjuer av informanter som kan gi oss innsyn i forskjeller på klima og kulturelle faktorer som kan påvirke en bedrift som har hovedsete i Norge, for å belyse hvordan bedriften påvirkes av innovasjonsklima og kulturelle faktorer.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen vi søker å svare på er:

Hvordan påvirker innovasjonsklima og kulturelle faktorer en høyteknologisk bedrift i Norge sammenlignet med Litauen?

Hensikten med vår studie er å måle innovasjonsklima i to forskjellige team, basert i to forskjellige land, og samtidig se på hvordan kulturelle faktorer påvirker innovasjonsklima i en bedrift. Videre ønsker vi å skape en bevissthet i bedriften om innovasjonsklima og

kulturelle faktorer. Vi vet at det er en sammenheng mellom innovasjonsklima på teamnivå og resultatoppnåelse for bedrifter (Bain et. al 2001; Pirola-Merlo, 2010), men hvordan blir innovasjonsklimaet påvirket av kulturelle faktorer? Gjennom å utforske denne problemstillingen kan det avdekkes mulige forbedringer og utviklingsmuligheter. Forbedringer som kan beskrives, diskuteres og sees opp mot teori, som igjen kan gi anbefalinger for videre arbeid.

Ved å ta for oss bedriftens avdelinger som driver direkte og indirekte med selve produksjonen kan vi se nærmere på hvordan innovasjonsklima fungerer på teamnivå. Produksjonsavdelingen er fordelt på to forskjellige lokasjoner; Norge og Litauen. Disse lokale delene av avdelingene benevnes videre i denne oppgaven som team, vi har dermed ett team i Norge og ett team i Litauen.

For å svare på problemstillingen vil vi gjennomføres en måling med TCI (Team Climate Inventory) for å avdekke innovasjonsklima laget av Anderson og West (1996) på teamnivå i bedriften. Analyse av resultatene vil gi funn/vise utslag som igjen gir grunnlag for dybdeintervju av medarbeidere for bedre å forstå både bedriftens – og landets kultur og hvordan bedriften påvirkes. Vi vil benytte oss av følgende forskningsspørsmål:

FS 1. Hvordan er innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

FS 2. Hvordan former kultur innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

Gjennom våre undersøkelser søker vi å tilføre mer kunnskap om innovasjonsklima og kulturelle faktorer. Dette håper vi kan bidra til nye perspektiver som kan anvendes i videre forskning og være et tilskudd til forskningsfeltet.

2 Teoriforankring

2.1 Innovasjonsklima

Innovasjon er et område som lett kan blandes med kreativitet og Isaksen og Akkermans (2011) sin artikkel beskriver hvordan konseptene blandes i litteraturen. Kreativitet skiller seg fra innovasjon ved at kreativitet setter søkelys på individuelle tankeprosesser og intellektuell aktivitet for å skape nye ideer eller løsninger på problemer eller f.eks. ny innsikt. Innovasjon er bredere da det tar inn over seg at disse løsningene, ideene eller innsiktene skal være ny(e), nyttig og nyttiggjort med adopsjon, utnyttelse og vellykket implementering (Amabile et.al., 1996). Anderson og West (1996) argumenterte allerede tilbake til 1996 at innovasjonsklima var viktig basert på noen nøkkelfaktorer:

1. Internasjonale endringer i forretningsmiljøer provoserer frem behovet for utvikling innen organisasjonsdesign og spesielt betydning av innovasjon for bedriftens suksess.
2. Endringer innen organisasjonsdesign har ført til vekst i bruk av teamarbeid

(Anderson og West, 1996, s. 54)

Newman et. al. (2020) publiserte en artikkel hvor de har gjennomgått artikler skrevet om innovasjonsklima fra 1994 og frem til 2018, dette er per dags dato den nyeste "review" artikkelen som er publisert på dette fagfeltet.

Definisjonen av innovasjonsklima som blir brukt av Newman et al. (2020), baserer seg på arbeidet til Anderson og West (1996, 1998) og det er en definisjon som samsvarer med hva mange forskere bruker som definisjon når de forsker på innovasjonsklima:

"De delte oppfatningene på team- (eller organisasjons-) nivå om hvilken grad teamet (eller organisatoriske) prosesser oppmuntrer og muliggjør innovasjon"

Newman et al. (2020, s. 77)

For å måle innovasjonsklima har vi valgt å benytte oss av Team Climate Inventory (TCI) spørreskjema som er designet av David W. Anderson og Michael A. West på slutten av 90-tallet for å vurdere innovasjonsklimaet til et team eller en gruppe. Den består av

spørsmålelementer som måler fire dimensjoner av innovasjonsklima: deltagersikkerhet, støtte for innovasjon, visjon og oppgaveorientering.

Anderson og West (1996) beskriver dimensjonene:

Deltagertrygghet refererer til i hvilken grad teammedlemmer føler seg trygge til å si fra og uttrykke sine meninger uten frykt for negative konsekvenser. Denne dimensjonen måles med elementer som "I vårt team deler vi som oftest informasjon i teamet, i stedet for å holde den for oss selv" og "Alles syn blir lyttet til, også når de er i mindretall."

Støtte for innovasjon måler i hvilken grad teammedlemmer føler seg oppmuntret til å ta risiko og være kreative. Elementer som «Det er enkelt å få støtte til å utvikle nye ideer» og «Teammedlemmer samarbeider for å hjelpe hverandre med å utvikle og ta i bruk nye ideer» vurderer denne dimensjonen.

Visjon refererer til klarhet og felles forståelse av teamets mål og målsetting. Elementer som "I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for deg?" og "I hvilken grad er du enig i disse målene?" måler denne dimensjonen.

Oppgaveorientering måler i hvilken grad teamet fokuserer på å nå sine mål og fullføre oppgavene. Elementer som "I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp, som fører til at du kan gjøre en best mulig jobb?" og "I hvilken grad er teammedlemmene reelt opptatt av at teamet skal gjøre en best mulig jobb?" vurderer denne dimensjonen.

TCI spørreskjema finnes i mange varianter i antall spørsmål helt ned til TCI-short som inneholder 14 spørsmål. Undersøkelsen er benyttet i flere land for studie av innovasjonsklima og Mathisen et. al. (2004) har validert undersøkelsen for bruk i Norge.

2.2 Klima

Ahmed sin artikkel fra 1998 baserer seg på kultur og klima for innovasjon og viser til et samspill må til, hvor de mest innovative bedriftene er de som har skapt passende kulturer og klima. Han viser videre til at kultur er en refleksjon av klima bortsett fra at kultur opererer på et dypere nivå. Klima kommer frem i organisasjonens praksis og retningslinjer mens kultur er basert på atferd og handlinger (Ahmed, 1998. s.32) som samsvarer godt med Bang (2013) sin definisjon av organisasjonskultur.

Ahmed (1998) definerer klima som:

"Organisasjonens klima utledes av medlemmene gjennom organisasjonens praksis, prosedyrer og belønningssystemer som er iverksatt og er en indikasjon på måten virksomheten driver seg selv på daglig og rutinemessig. På en måte er det innkapslingen av organisasjonens sanne prioriteringer." (s. 31)

De ansatte sine forståelse og oppfatninger av bedriftens miljø fungerer som styrende mekanismer. Praksisen og prosedyrene som definerer disse oppfatningene er merket klima. Schneider et. al. (1996, s.10) definerer fire dimensjoner av klima hvor de første tre relaterer til funksjon og den fjerde til målsettinger:

1. Mellommenneskelige relasjoner
 - a. Er det tillitt eller mistillit?
 - b. Er relasjoner gjensidige og basert på samarbeid eller er de konkurransepreget?
 - c. Hvordan tas nyansatte imot av organisasjonen? Støttes de til å prestere eller overlates de til seg selv og sin egen innsats?
 - d. Føler de ansatte seg verdsatt av bedriften?
2. Hierarkiets art
 - a. Blir avgjørelser vedtatt sentralt eller gjennom deltagelse og konsensus?
 - b. Jobbes det i team eller individuelt?
 - c. Er det gitt privilegier til visse ansatte?
3. Arbeidets art
 - a. Er arbeidet utfordrende eller kjedelig?
 - b. Er gjennomføring av arbeidsoppgaver rutinebasert og definert av prosedyrer, eller er det rom for fleksibilitet?

- c. Når enkeltindivider får ansvar for gjennomføring av oppgaver, får de tilstrekkelig ressurser?
- 4. Fokus på støtte og belønning
 - a. Hvilke aspekter ved ytelse vurderes og belønnes?
 - b. Hvilke prosjekter og handlinger eller atferd får støtte?
 - c. Er det kvantitet (får arbeidet gjort) eller kvalitet (gjøre jobben riktig) som belønnes?
 - d. På hvilket grunnlag ansettes mennesker?

Disse parameterne som Schneider et. al. (1996) lister opp hjelper til å definere bedriftens klima. Ahmed (1998) konkluderer med at det er først og fremst fra disse kildene at ansatte trekker slutninger om organisasjonsmiljøet de jobber i og forstår prioriteringene til målsettinger som organisasjonen forsøker å nå.

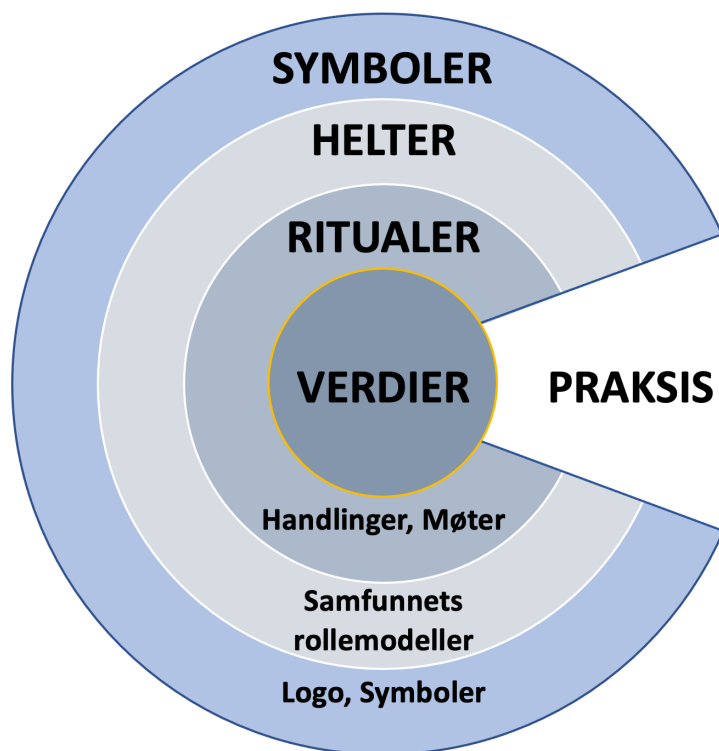
2.3 Kultur

Siden det finnes mange definisjoner av hva kultur er velger vi i vår oppgave å basere oss på Hofstede Insight (2023) definisjon:

"programmeringen av det menneskelige sinnet der en gruppe mennesker skiller seg fra en annen gruppe. Og der er alltid et felles kollektiv forstått fenomen, som igjen er innlært gjennom miljø"

Hofstede Insight (2023)

Kultur kan derfor tolkes som en løk med flere lag.:



Figur 1: Hofstede Insight (2023) kultur modell

Disse dimensjonene danner til sammen det som kan tolkes som kultur. Det gjøres gjennom det å ha felles Symboler. Videre til at man har de samme lederskikkelsene (Helter) som like godt kan være fiktive karakterer som Askeladden eller virkelige personer som Kong Haakon 7. En kultur inneholder de samme type ritualer som for

eksempel Jul med snø, Påske med Kvikk-Lunch og appelsin som langhelger, allmøter og medarbeiderundersøkelser. Disse fenomenene er forankret i våre verdier både direkte og indirekte. Verdiene er også påvirket av lover og pålegg samt holdninger og normer i det samfunnet som kulturen er etablert i.

Hofstede Insight (2023) har laget en metode å sammenligne kulturer. Gjennom å kartlegge og måle kultur opp mot forskjellige faktorer. Hofstede Insight (2023) 6-D modell måler dimensjoner av nasjon kultur fordelt innenfor: makt avstands indeks (Power Distance Index, PDI), individualisme kontra kollektivism (Individualism Versus Collectivism, IDV), maskulinitet versus femininitet (Masculinity Versus Femininity, MAS), risikoaversjon indeks (Uncertainty Avoidance Index, UAI), langsiktig orientering versus kortsiktig normativ orientering (Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation, LTO) og overbærenhet versus motstandsdyktig (Indulgence Versus Resistant, IVR).

Denne modellen skal vise hvordan en nasjons kulturelle dimensjoner kan vise variabler i forhold til en annen nasjon. Alle disse verdiene er relative og vil ikke kunne dekke alle individer og variasjoner som til sammen utgjør en kultur, men kan brukes som en generell sammenligning.

2.3.1 Hofstede Insight 6-D modell

Når vi går inn på denne modellen velger vi samtidig å definere noen begreper som brukes om hverandre av Hofstede Insight (2023) og helt sikkert oss.

2.3.1.1 *Power Distance Index (PDI)*

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også som Power Distance, PDI og makt avstand eller avstand til makt.

Denne dimensjonen i modellen viser hvordan de mindre innflytelsesrike i et samfunn aksepterer at makten er skjevfordelt og utøves av noen andre enn dem. Hvordan håndter samfunnet ulikheter.

I samfunn som scorer høyt på denne skalaen aksepterer en større grad av avstand fra individ med mindre innflytelse og opp til de med mer innflytelse / makt. Samfunnet aksepterer derfor en større grad av hierarki. I samfunn som scorer lavere på en denne skalaen er behovet for å forklare og rettferdiggjøre sosiale forskjeller og hierarkiske dimensjoner.

2.3.1.2 Individualism Versus Collectivism (IDV)

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også som Individualism, IDV og individualisme.

Her måler man den generelle individualismen opp mot gruppens kollektivism.

Fokuserer individet bare på seg og individets nærmeste, eller er holdningen i samfunnet mer kollektiv gjennom å fokusere på samfunnet eller storfamilien. Man kan beskrive det som at denne dimensjonen er definert gjennom termene "jeg" eller "vi".

2.3.1.3 Masculinity Versus Femininity (MAS)

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også som Masculinity, MAS og maskulinitet.

Er det et mannsdominert og maskulint samfunn. Eller kan samfunnet defineres mer som feminint og mykere. I en forretningssammenheng er begrepet "tough versus tender" blitt brukt om denne dimensjonen.

2.3.1.4 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også som Uncertainty avoidance, UAI og risikoaversjon.

Denne dimensjonen måler i hvilken grad kulturmedlemmene er i stand til å håndtere usikkerhet og tvetydighet.

Denne dimensjonen omhandler derfor hvordan et samfunn håndterer det faktum at fremtiden i utgangspunktet er ukjent. Ønsker man å prøve å kontrollere fremtiden eller henger man seg bare på karusellen?

Samfunn som scorer høyt på denne faktoren har ofte strengere holdninger når det kommer til hvordan man oppfører seg og hva man gjør. Det er samfunn som i mindre grad aksepterer at man går utenfor de generelle normene, og således også kan slå hardt ned på denne type en oppførsel som avviker fra en destemt norm eller prosedyre. Denne type samfunn søker derfor å ha så høy tydelighet og så lav usikkerhet som mulig og man kan føle ubehag med å måtte håndtere tvetydighet og eller usikkerhet.

2.3.1.5 Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO)

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også som Long Term Orientation, LTO og langsiktighets orientering.

Hvordan klarer et samfunn å opprettholde sin historie og "kultur" samtidig som de forbereder seg på fremtidens utfordringer?

Alle samfunn har en historie, men hvordan kommer man seg videre og utvikler samfunnet seg? Skal legge innsatsen opp mot et fremtidsbilde eller skal man fokusere her og nå?

De som scorer lavt på denne dimensjonen har fokuserer mer på å opprettholde tradisjoner og normer uten å gjøre så mye med de utfordringene som dukker opp. De er også mer skeptiske til endringer og utvikling.

De som scorer høyt på denne dimensjonen trives med endring og utvikling og bruker dette for å forberede seg på fremtiden.

2.3.1.6 Indulgence Versus Resistant (IVR)

Dette begrepet brukes og benevnes i forskjellige sammenhenger også Indulgence, IVR og overbærenhet.

De som scorer høyt på denne dimensjonen har høyere grad av overbærenhet i forhold til individenes utfoldelse og dette er menneskelige drifter eller utfoldelser.

De som scorer lavt på denne dimensjonen undertrykker individenes drifter og naturlige behov i større grad.

2.3.2 Kultur Norge

2.3.2.1 *Power Distance Index (PDI)*

Norge scorer lavt i denne dimensjonen da den norske befolkningen blir definert på følgende kortfattet måte: Selvstendige, hierarkiet er et verktøy og er der av praktiske årsaker, like rettigheter uansett "nivå", lederne er tilgjengelige for "folk flest", involvering er en del av den norske arbeidslivsmodellen, makten er desentralisert, lederne stoler på at medlemmene av et team har kompetanse til å utføre oppgavene de er satt til å gjøre, kontroll og overvåking er mislikt og kommunikasjonen mellom medarbeidere og leder er uformell.

2.3.2.2 *Individualism Versus Collectivism (IDV)*

Med en score på 69 må det norske samfunnet defineres som et individ samfunn. Dette betyr at selvet er viktig og at individet har meninger og er ikke redd for å gi uttrykk for dem. Individet har fokus på egen utvikling og karriere. Det er tydelige skiller mellom jobb og privat. Reglene i arbeidslivet er tydelige, og en leder har fokus på administrasjon av ressurser og kompetanse i stedet for å dirigere arbeidere. Korrupsjon er ikke den markant del av det norske samfunn og er ikke akseptert.

2.3.2.3 *Masculinity Versus Femininity (MAS)*

Norge scorer 8 på denne dimensjonen og som Litauen kan Norge defineres som en "feminint" land. Faktisk er Norge det nest mest feminine samfunnet etter Sverige. Det norske samfunnet har mer fokus på myke verdier, demokratiske avgjørelser og samarbeid. Underdog mentaliteten er en faktor som fremkaller sympati og som også er en del av den Norske historieforteller kulturen i form av for eksempel Espen Askeladd, som på tross av mye motgang vant frem til slutt. Underdog som til slutt vinner frem er mange norske beundrer eller setter høyt. Dagens Næringsliv skriver om dette i en artikkel fra 2006.

"De norske lederne som beundres mest er som Askeladden, De har skapt mye ut av lite. I tillegg har de vært vågale og synlige."

Apeland, Dagens Næringsliv (2006)

Videre referer de til flere kjente norske næringslivsledere.

Sosialdemokratiske verdier er en del av den norske kulturen og står sterkt.

"Work to live and DO your best. Incentives such as free time and flexibility are favoured."

Hofstede Insight (2023)

2.3.2.4 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Denne dimensjonen scorer Norge 50 blank, dette betyr at det norske samfunn verken er det ene eller andre.

2.3.2.5 Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO)

Med en score på 35 er det Norske samfunnet er samfunn som helst unngår fasit svar og holdninger. De er generelt normative enn pragmatiske. På tross av et stort oljefond (Norges Bank Investment Management, 2022, <https://www.nbim.no/no>) har man en relativt liten tilbøyelighet for å legge unna eller spare for fremtiden om det skulle komme dårligere tider. Og lener seg heller mot å kunne oppnå raske resultater.

2.3.2.6 Indulgence Versus Resistant (IVR)

Med en score på 55 er Norge hverken eller i denne dimensjonen.

2.3.3 Kultur Litauen

2.3.3.1 *Power Distance Index (PDI)*

Ved å ha en lav score (42 tolkes som en lav score) på denne dimensjonen har man ønske om en mer desentralisert og likeverdig maktfordeling i samfunnet. Den yngre generasjonen i Litauen er også mer skeptisk til kontroll og autoritet. Og derfor søker den yngre generasjonen mer mot samarbeid og en mer åpen lederstil. Det er fortsatt noen grunnholdninger som henger igjen etter tiden da Litauen var del av Sovjetunionen og dermed aksepterer den eldre generasjonen mer kontroll og autoritære holdninger. Det skal nevnes at Litauen også under Sovjet æraen viste holdninger som var positive til teamarbeid og samarbeid. Planer som ble lagt på den tiden resulterte ofte ikke i noe resultat og derfor har mange den dag i dag en skepsis til lederskikkelser og autoriteter.

2.3.3.2 *Individualism Versus Collectivism (IDV)*

Litauen scorer høyt med 60 poeng i denne dimensjonen. Det kan sees i sammenheng med at landet fikk sin frigjøring i 1990 og har hatt en økning i levekår gjennom høyere velstand, mindre avhengig av tradisjonelle yrker som landbruk mm. mer moderen teknologi og høyere grad av urbanisering. Økt mobilitet i befolkningen, forbedring av utdanningssystemene samt en stor del av befolkningen tilhører middelklassen. Man finner økt fokus på individets prestasjoner og mindre fokus på gruppen. Ellers er det en grunnleggende holdning om at man ikke henger seg så mye opp i hva andre gjør så lenge det ikke plager noen. Man kan si at befolkningen i Litauen har adaptert en generell Kardemommelov.

"Man skal ikke plage andre, man skal være grei og snill, og for øvrig kan man gjøre hva man vil."

Egner, T. (1980)

2.3.3.3 *Masculinity Versus Femininity (MAS)*

Med en score på 19 i denne dimensjonen tolkes landet som et "feminint" land. Man har fokus på et samfunn som bryr seg om hverandre og det å ha et godt liv. Som Hofstede Insight skriver

"Et feminint samfunn er et samfunn der livskvalitet er et tegn på suksess og det å skille seg ut fra mengden ikke er ettertraktet."

Hofstede Insight (2023)

Den lave scoren i denne dimensjonen viser at befolkningen ikke liker å bli rost for sitt arbeid og har en tendens til å bagatellisere deres egen innsats. Generelt kan også en slik lav verdi vise at befolkningen ikke liker konflikter da dette bringer med seg usikkerhet.

2.3.3.4 *Uncertainty Avoidance Index (UAI)*

Med en score på 65 i denne dimensjonen er det stort fokus på å unngå usikkerhet. I Litauen er det slik at en leder viser vei og en leder har svar. Det er dette som gjør en leder til en leder. Dette er en holdning som fjerner usikkerhetsfaktoren og skaper "trygghet". Man kan også se en tendens til at den generelle litauer er risikoavers, samt at de liker regler og rutiner, dette igjen for å fjerne usikkerhet.

2.3.3.5 *Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO)*

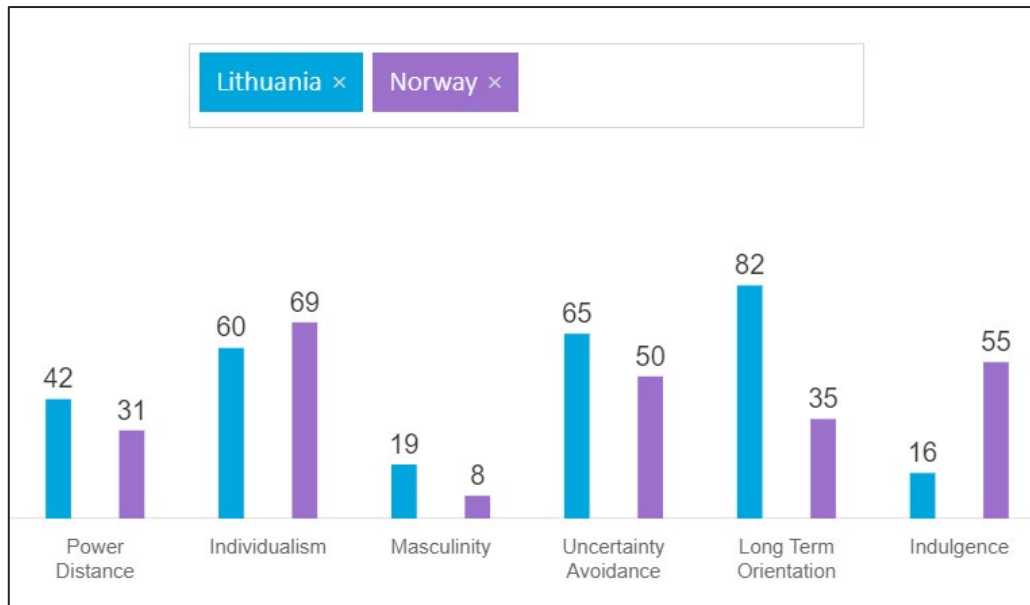
Den generelle litauer er pragmatisk av natur. Med en score på 82 indikerer man at Litauen har en rask omstillingsevne, de er heller ikke så bundet av tradisjoner og tilpasser seg endrede behov raskt.

2.3.3.6 *Indulgence Versus Resistant (IVR)*

Med en score på 16 i denne dimensjonen må man tolke den litauiske kulturen som "Behersket". Dette kommer til syne i pessimisme og kynisme. De samfunn som defineres som "Behersket" har mindre fokus på fritid og nytelse og kan til og med mene at det å unne seg selv noe er feil.

2.3.4 Sammenlikning av kultur i Norge og Litauen

Basert på disse faktorene kan vi sammenligne kulturen i de forskjellige samfunnene. I denne oppgaven kommer vi til å bruke de nasjonale faktorene for å se mønstre som vi sammenligner med våre funn.



Figur 2: Hofstede Insight (2023) sammenlikning av Norge og Litauen

2.3.4.1 Power Distance Index (PDI)

Vi ser at Litauen scorer høyere enn Norge på denne variabelen. Vi kan derfor se at i Norge vil man ha mer behov for å forstå instruksjonene og ha mer aksept for de arbeidsoppgaver og ordre man får. Terskelen for å si ifra er sannsynligvis lavere i Norge enn i Litauen. Begge landene scorer lavt på denne verdien og vil derfor ha en draging mot samarbeid. Begge gruppene har en draging mot desentralisering og likestilling.

2.3.4.2 Individualism Versus Collectivism (IDV)

Denne dimensjonen er relative lik. Både Litauen og Norge scorer høyt med tanke på individualisme.

2.3.4.3 Masculinity Versus Femininity (MAS)

Begge landene scorer relativt lavt på denne faktoren. Likestillingen er mer akseptert og samfunnet som sådan har mer fokus på de mykere verdiene enn det å være store og sterke verdiene. Begge landene var ikke veldig sent uten med stemmerett for kvinner., Norge 1913 og Litauen 1918. Noe som kan indikere en likhet i kvinnesyn på generelt grunnlag.

2.3.4.4 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Her scorer Norge lavere enn Litauen, noe som tilsier at Norge håndterer ukjente faktorer bedre enn de fra Litauen. Og er mer vant til å forholde seg til at alle brikkene alltid er på plass.

2.3.4.5 Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO)

Her scorer Norge lavt, noe som tilsier at vi er meget tradisjonsbundet og ikke alltid ønsker å se like langt frem. Litauen scorer høyere på denne faktoren og bryr seg mindre om historien og mer fokus på utvikling og fremtiden.

2.3.4.6 Indulgence Versus Resistant (IVR)

Der scorer Norge høyere enn Litauen. Noe som igjen betyr at i Norge er man mer overbærende med hva individet gjør og hvordan de gjør det. Mens i Litauen er et mer konservativt. Sannsynligvis henger dette sammen med religion og graden av religionens påvirkning i samfunnet. Dette er en spekulasjon og ikke noe som vi kommer til å forske mer på.

2.3.5 Organisasjonskultur

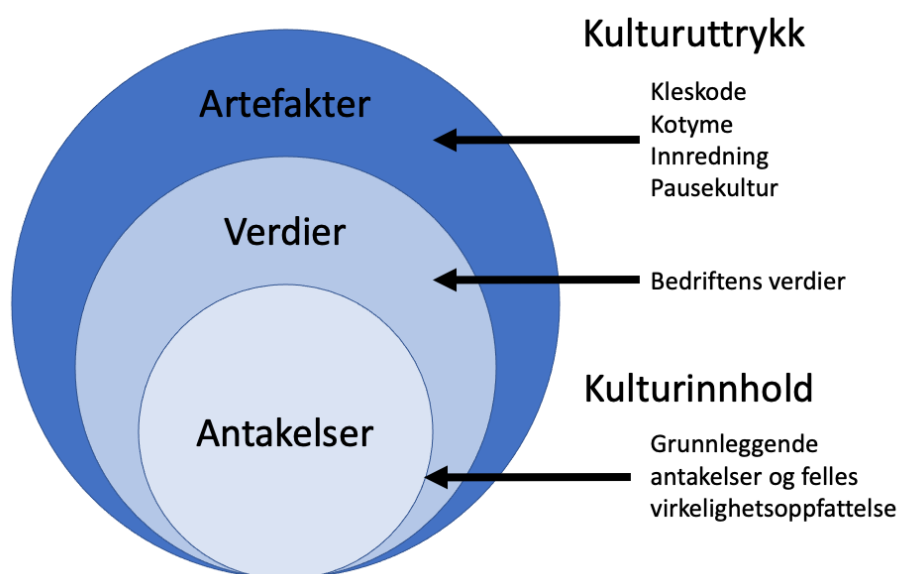
Dette med kultur gjelder ikke bare land og nasjonaliteter selv om det er lett å tenke i de baner. Man kan se de samme tendensene også i organisasjoner. Kvålshaugen et. al. (2019) viser til at det finnes mange ulike definisjoner av organisasjonskultur og at forskere ikke er samstemte i hvilke perspektiver som er mest egnet, men at det er samsvar i forskermiljøet at organisasjonskultur har en viktig rolle i organisasjonen. Den norske forfatteren Henning Bang tar for seg begrepet organisasjonskultur i sin artikkel tilbake fra 1980-tallet og frem til 2013 hvor en av kultur referatene hans er blant annet Hofstede Insight (2023) sin definisjon. Ut fra sin forskning sammenfatter Bang sin egen definisjon:

"Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben".

(Bang, 2013, s. 327)

Schein (2010) sitt tre nivå modell for å definere kultur:

1. Artefakter
2. Verdier
3. Antakelser



Figur 3: Grafisk fremstilling av kulturnivåer

2.3.5.1 Artefaktene

Artefaktene er de synlige elementene i forbindelse med kulturen. Dette kan dreie som elementer som kleskode, måten man oppfører seg på jobben, kontor innredning og hvordan man bruker tildelt utstyr og ressurser.

2.3.5.2 Verdier

De verdiene som bedriften fremhever og som bedriften synliggjør utad. Dette kan være et område noen bedrifter kan ha et sett med offisielle verdier som er de verdiene som synes utad, men at man oppfører seg på en måte eller synliggjør et annet sett av verdier internt i organisasjonen. Hvilke normer bedriften forventer at de ansatte følger.

2.3.5.3 Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfattelse

Dette er antakelser som de ansatte deler, det kan dreie seg om hvordan man mener at det er best måten å løse en utfordring på. Hvordan man skal få frem meningene sine til ledelsen. Dette kan være sannheter man har innad i en organisasjon. Man kan kalle de lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelse problemer. I følge Schein et. al (2016) er dette nivået basert på tidligere erfaringer og tilpasninger man har gjort i forhold til interne og eksterne forhold. Videre trekker de frem at organisasjoners kultur er nestet inn i hverandre som danner grunnlaget for større kulturer som igjen påvirker og påvirkes av underliggende kulturer:

"En dynamisk definisjon av kultur

En gruppes kultur kan defineres som den akkumulerte delte læringen til når den løser problemene til gruppen i forbindelse med eksterne tilpasninger og intern integrering; som har fungert godt nok til å bli ansett som valid og kan derfor brukes for å lære opp nye medlemmer den riktige måten å oppfatte, tenke, føle og oppføre seg i forhold til denne typen utfordringer. Denne akkumulerte læringen er et mønster eller system av tro, verdier og atferds normer som kommer til å bli tatt for gitt som grunnleggende kunnskap og antakelser og slik at man til slutt ikke lenger er dette bevist."

(Schein et. al, 2016, s.6)

2.4 Den norske arbeidslivsmodellen

Oppgaven baserer seg på en bedrift med hovedsete i Norge, av den grunn er det viktig å påpeke at den norske arbeidslivsmodellen ligger til grunn for hvordan bedriften styres.

Kvålshaugen et. al. (2019) beskriver den norske arbeidslivsmodellen som danner et trepartssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner / fagforeninger, arbeidstakerorganisasjoner og statlige myndigheter.

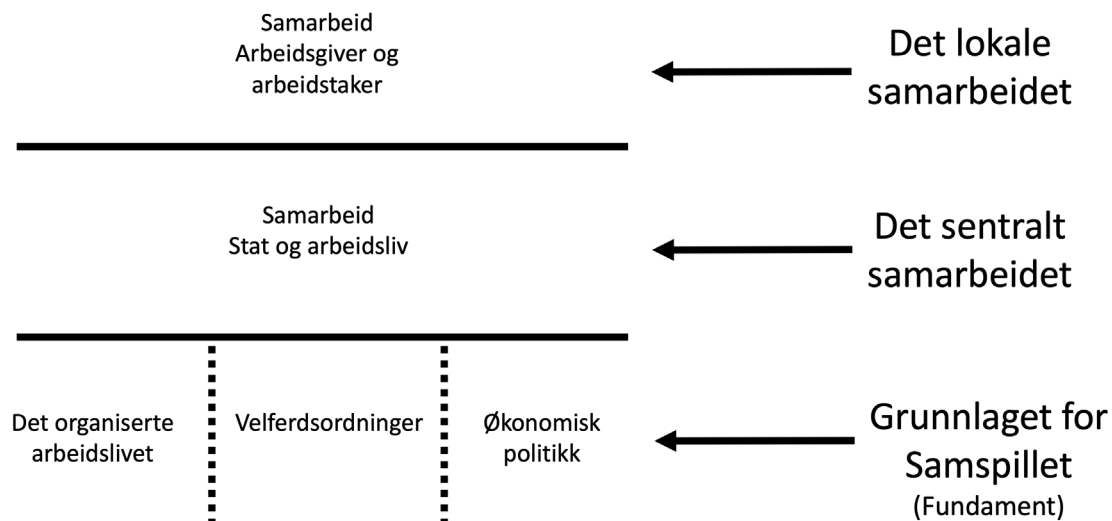
LO Stat og Spekter (Supermodellen, 2023) beskriver den norske modellen som delt inn i tre nivåer som jobber sammen og gjensidig påvirker av hverandre.

Nivå en i denne modellen består av samarbeidet mellom det som defineres som den organiserte delen av arbeidslivet, den økonomiske politikken som føres kombinert med det offentlige velferdsordninger.

Nivå to er sentralt og består av et organisert samarbeid mellom partene i arbeidslivet og staten. Dette samarbeidet har fokus på å håndtere utfordringer og evt.

Interessekonflikter som eventuelt skulle oppstå på sentralt nivå.

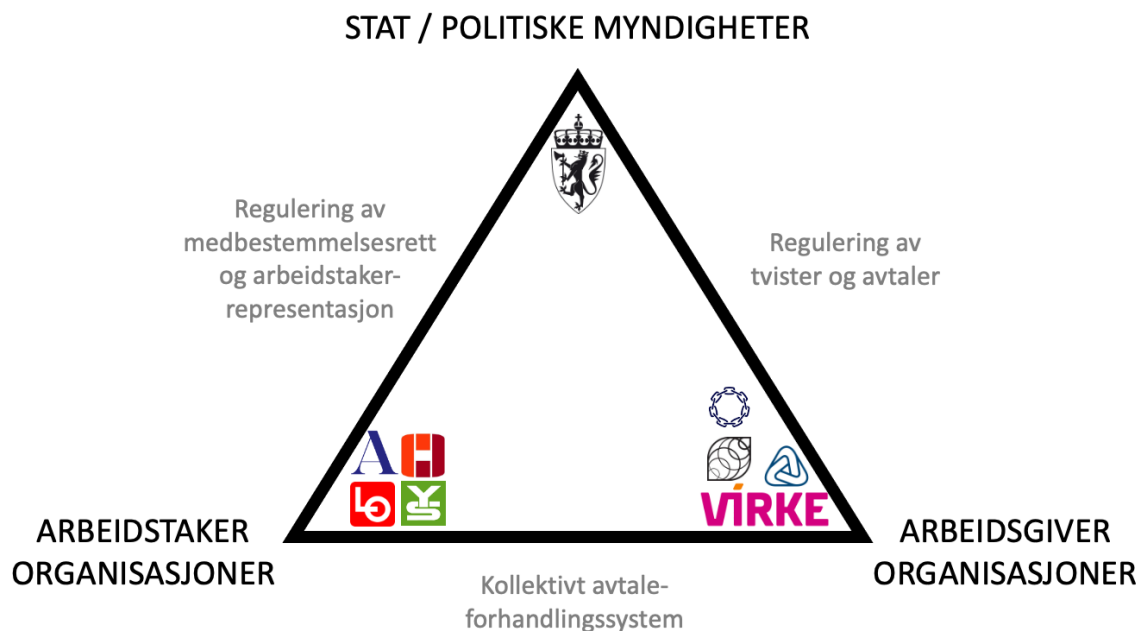
Det tredje nivået er lokalt. At bedriftenes ledelse og de ansattes organisasjoner har fokus på å samarbeide og ikke skape konflikt og splittelse på den enkelte arbeidsplass.



Figur 4: Den norske modellen (YS Stat - Spekter, 2023)

Det norske trepartssamarbeidet i den norske arbeidslivsmodellen som har vokst frem over tid. Og dette trepartssamarbeidet virker inn på og påvirkes av den norske modellen. Ved å jobbe sammen på denne måten anerkjenner fagforeningene at arbeidsgiver har styringsrett på arbeidsplassen. Samtidig aksepterer arbeidsgiver at

arbeidstaker og tillitsvalgte har rett til medbestemmelse for hva som skjer på arbeidsplassen. Stat og politiske myndigheter er en tredjepart gjennom vedtatte lover som sikrer arbeidstaker rettigheter på arbeidsplassen (Kvålshaugen et. al., 2019, s. 153).



Figur 5: Trepertssamarbeid (Kvålshaugen et. al., 2019, s. 153)

Dette er faktorer som sikrer den norske modellen. LO Stat og Spekter (2023) beskriver modellen slik:

"Den norske modellen er ikke statisk. Tvert imot er den i kontinuerlig endring for å møte ulike samfunnsutfordringer. På mange måter kan modellen også beskrives som en metode for hvordan vi løser internt oppståtte og eksternt påførte utfordringer."

(Supermodellen, 2023)

2.5 Sammenlikning av den norske og litauiske arbeidsmodellen

Selv om både Norge og Litauen er europeiske land, har de noen likheter og ulikheter i sine arbeidsmodeller. Her er noen sammenligninger mellom den norske og litauiske arbeidsmodellen i henhold til den norske arbeidsmiljøloven og den Litauiske Sosial- og arbeidsdepartementets arbeidskodeks:

Arbeidskontrakter: I Norge er det vanlig med faste, heltidskontrakter, og ansatte har sterke rettigheter i forbindelse med arbeidsforholdet som for eksempel krav på fast ansettelse etter 3-4 år som midlertidig ansatt. I Litauen er det også vanlig med heltidskontrakter, men staten har regulert oppsigelsestid for en ansatt til å være 20 kalenderdager (§55) fra oppsigelsestidspunktet. Dette gjør det vanskeligere for arbeidsgivere som kan på kort tid miste ressurser og arbeidskraft enn den norske modellen som tilsier 1 måned (§15-3) beregnet fra første dag i måneden i henhold til arbeidsmiljøloven og som øker i henhold til hvor lenge ansettelsesforholdet har vært. I Norge reguleres også oppsigelsestid ytterligere i henhold til kontrakt som er inngått mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Lønninger og arbeidsbetingelser: Lønningene i Norge er generelt sett høyere enn i Litauen, men man må også forvente høyere lønninger i Norge da levekostnadene er høyere i Norge enn i Litauen. Arbeidstakere har mange rettigheter og fordeler, for eksempel arbeidsledighetstrygd, sykepenger og betalt foreldrepermisjon. Her er det ingen forskjeller mellom Norge og Litauen.

Fagforeninger og kollektive forhandlinger: Fagforeningene spiller en betydelig rolle i den norske arbeidsmodellen, og kollektive forhandlinger er vanlige for å fastsette lønn, arbeidsforhold og andre arbeidsrelaterte spørsmål. I Litauen er fagforeningene mindre utbredt og kollektive forhandlinger er mindre vanlige.

2.6 Innovasjonsklima og kultur

Ahmed (1998) peker på behovet for at det må være et samspill mellom kultur og klima for innovasjon og det er gjort mye forskning de siste 20 årene på konseptet innovasjonsklima både på team -og organisasjonsnivå. En oversikt ble publisert i 2020 av Newman et.al. hvor de har gått gjennom alle engelsk publiserte artikler som måler innovasjonsklima på team eller organisasjonsnivå fra 1994 og frem til 2018. Analysen begynte med over 300 artikler, men etter gitte kriterier i artikkelen bestod 78 artikler hvorav 49 artikler baserer seg på måling ved bruk av TCI undersøkelsen. Det varierer i antall spørsmål som benyttes i TCI undersøkelsene i de 49 artiklene, alt fra 68 og ned til 12 samt egne skalaer.

Newman et.al. (2020) henviser til enkelt studier som de har avdekket i sin gjennomgang at:

"forskere har også begynt å undersøke påvirkningen av organisasjonskultur og organisasjonsendringer på innovasjonsklimaet på team nivå. For eksempel fant Bosch, Dijkstra, Wensing, van der Weijden og Groll (2008) ingen sammenheng mellom organisasjonskultur og innovasjonsklima på team nivå. Dackert, Brenner og Johansson (2002) fant at når arbeidsteamene var etablert i en nylig fusjonert organisasjon, var to av tre dimensjoner innenfor innovasjonsklimaet lavere (deltakertrygghet og støtte for innovasjon), men visjon var høyere."

(Newman et.al. 2020, s.91)

Som et resultat av analysen fremhever Newman et.al. (2020) fra et empirisk synspunkt behovet for at forskere blant annet undersøker rollen til kulturelle og institusjonelle faktorer som er med på å forme innovasjonsklima.

3 Metode

Kapittelet vil redegjøre for metode som er valgt som forskningsdesign for å belyse våre forskningsspørsmål som igjen vil bidra til å svare på problemstillingen. Vi vil også beskrive utfordringer vi måtte håndtere ved valgt metode.

Forskningsspørsmål som vi benytter oss av for å belyse problemstillingen er:

FS 1. Hvordan er innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

FS 2. Hvordan former kultur innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å bruke Mixed method (Bell et. al, 2022; Creswell og Plano, 2018) som gir oss muligheten til å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode.

For den kvantitative undersøkelsen gjennomføres en Team Climate Inventory (TCI) undersøkelsen på team nivå. Videre analyse av innsamlet data fra TCI undersøkelsen vil gi grunnlag for en intervjuguide. Så velges forskjellige deltagere ut hvor det gjøres dybdeintervju.

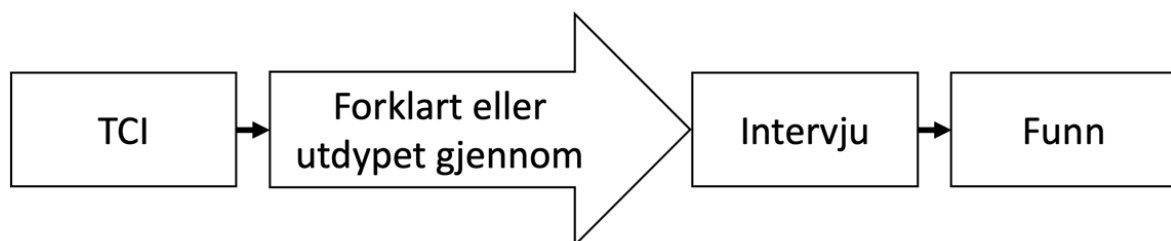
Vi har lagt til grunn for at denne undersøkelsen kunne gjennomføres at den ble godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi har også å anonymisere individer i henhold til de føringer som ble gitt i forbindelse med vår søknad til NSD.

I forbindelse med intervjurunden som ble gjennomført i etterkant av TCI etterstreber vi anonymisering så godt det lar seg gjøre i en organisasjon av denne størrelsen. Her ble det gjort en triangulering av data (Creswell og Plano, 2018) ved å la en forsker jobbe med TCI spørreundersøkelse og den andre forskeren hadde ansvar for dybdeintervjuene. Bakgrunnen for denne avgjørelsen i vår oppgave er at en av oss har en leder rolle i bedriften, og vi valgte av den grunn at den personen ikke ville avholde intervjuene da deltagerne kan føle på en skjev maktbalanse som ansatt kontra en som representerer ledelsen.

Vi informerte om at deltagelsen i intervjuene er basert på frivillighet og mulighet for å trekke seg hvis intervjuobjektene følte for det. Vi ønsket først å gjennomføre en TCI undersøkelse som går på bredde, og deretter intervjuer som går i dybden med fokus på kultur som vil sikre at dataene blir valide og eventuelle konklusjoner og anbefalinger som trekkes blir så riktige som mulig.

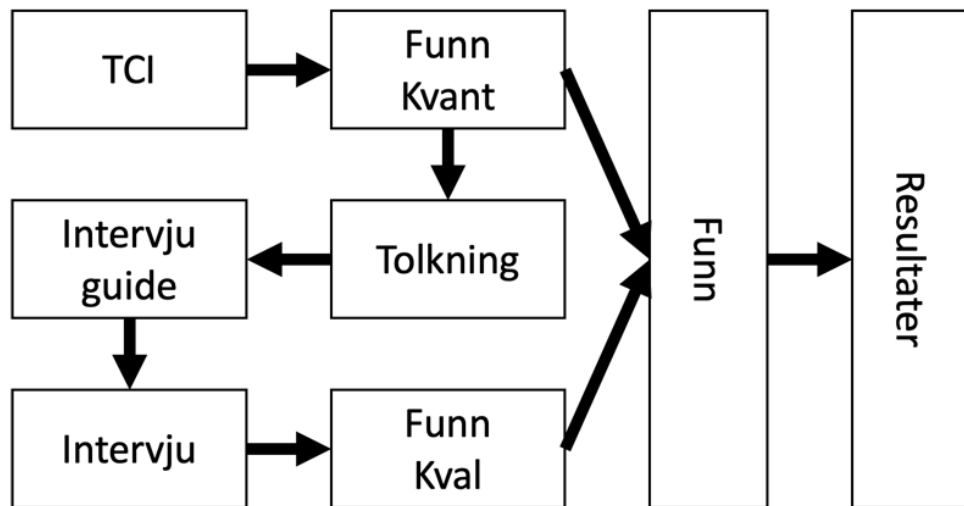
Som nevnt innledningsvis i beskrivelsen av bedriften ser vi at organisasjonens kulturelle artefakter (Schein, 2010) påvirker samhandlingen og dialogen på forskjellige måter. Dette er noe som er spennende å se nærmere på. Hvordan kunne vi tydeliggjøre dette uten å bare reprodusere undersøkelser som utført fra før? Derfor valgte vi å bruke en mixed metode basert på en explanatory sequential design med utgangspunkt i kvantitativ metode i form av en TCI undersøkelse som danner grunnlaget for å måle innovasjonsklimaet i bedriften. Med utgangspunkt i disse dataene og som forklart i forbindelse med kvantitative metoden beskrivelsen og funnene valgte vi å lage en intervjuguide.

Figur 6 viser Explanatory Sequential design modellen som brukes av Bell et. al. (2022)



Figur 6: Explanatory Sequential design (Bell et. al, 2022, s.571)

Selv om de kvantitative dataene er førende i vår undersøkelse, mener vi at kvalitative data også er førende da mengden data er større. Vi synes derfor at ikke Bell, Harley og Bryman modell i figur 6 helt dekker vår tolkning av det mixed method explanatory Sequential design slik vi valgte å gjennomføre det. Figur 7 viser vår mixed metode for innhenting og tolkning av dataene i denne masteroppgaven.



Figur 7: Explanatory Sequential design Lillehjem og Yttervik Edition 2023

Vi starter med kvantitativ datainnsamling ved bruk av TCI undersøkelse, dette leder til funn i datagrunnlaget som tolkes og legger føringer for en intervjuguide til bruk i den kvalitative undersøkelsen. Den kvalitative undersøkelsen som gjennomføres ved å intervju informanter leder til utdypende funn eller en annen tolkning av datagrunnlaget. Samlet leder det fra en datainnsamling i bredden for så å gå i dybden gjennom bruk av kvalitativ metode, det er da funn som blir tatt med videre inn i resultater fra både kvantitativ og kvalitativ metode som blir avgjørende for resultatene.

3.2 Kontekst av bedriften

Bedriften vi undersøker er en høyteknologisk bedrift med flere lokasjoner rundt omkring i verden. Hovedkvarteret er i Norge og den lokasjon som har flest ansatte utover Norge er lokasjonen i Litauen. Av den grunn har vi valgt å gjøre en studie med sammenligning av innovasjonsklima og kulturelle faktorer mellom Norge og Litauen. Elektronikken som utvikles innenfor alle bedriftens segmenter må innfri strenge offentlige krav og pålegg, samt den enkelte kundes individuelle behov og ønsker. Det siste gjør produktene hovedsakelig prosjekt styrt i sin utvikling.

Bedriften har i dag flere salg- og service kontorer rundt om i verden. Bedriften produserer hoveddelen av sine elektroniske produkter ved sin lokasjon i Litauen, mens produktutvikling hovedsakelig utføres ved hovedkontoret i Norge. I denne oppgaven kommer vi til å fokusere vårt arbeid på hovedkontoret i Norge og produksjonsavdelingen i Litauen.

Bedriften er, så godt det lar seg gjøre, forsøkt anonymisert og vil bare bli omtalt som bedriften. Vi har forsøkt å ikke begrense informasjonen om bedriften så mye at det fjerner den nødvendige kontekst og forståelse som trengs for å tolke dataene som kommer frem i forskningen og konklusjonene som kommer frem i denne oppgaven.

Vi som skriver denne oppgaven, arbeider begge i supportavdelingen i bedriften. Supportavdelingen har ansvar for oppfølging av alle produktene bedriften produserer og dekker derfor også alle bedriftens segmenter. Supportavdelingens medarbeidere har derfor også daglig kontakt med de fleste av avdelingene og kontorene til bedriften.

Totalt inneholder de to teamene som det undersøkes på over 130 medarbeidere. Det er en overvekt av menn på lokasjonen i Norge og en overvekt av kvinner på lokasjonen i Litauen, men vi mener at dette ikke bør påvirke forskningen i vesentlig grad.

Ved å foreta forskning på disse to teamene vil vi kunne måle resultatene opp mot hverandre og se om eventuelle forskjeller i resultatene kan ledes tilbake til innovasjonsklima og kulturelle faktorer.

Den uttalte organisasjonskulturen i bedriften beskrives av daglig leder som:

"Stikkord for vår kultur er basert på våre verdier presisjon, entusiasme og respekt. Vi er stolte og entusiastiske av vår bedrift samtidig som vi har respekt og toleranse for hverandre. Vi lykkes i team, ikke som enkeltindivider, og vi søker å dele kunnskap og kompetanse for å gjøre hverandre bedre. Samtidig er det tillatt å gjøre feil så lenge man lærer av det. Vi anser kultur som en av våre viktigste konkurransefortrinn. Dette basert på det faktum at kultur kan ikke kopieres, kultur kan heller ikke vedtas – kulturen må leves og det tar langt tid å bygge en god bedriftskultur."

Daglig leder

I bedriften har man jobbet lenge med å få frem en kultur om å dele kunnskap og bygge hverandre gode. Derfor er det ikke sosialt akseptert å holde kunnskap for seg selv uten å dele den. Eller for å styrke sin posisjon som den eneste som kan et spesifikt område eller fyller en spesiell funksjon. I bedriften er det også jobbet hardt med å få frem "norske holdninger" som dugnads ånd og at vi "drar lasset sammen" mentalitet. Bedriften har jobbet mye med å få frem en kultur der det er akseptabelt å gjøre feil, for så å rette på dette, lære og gå videre. Dette er holdninger som kan være veldig fremmed for ansatte fra Litauen.

Bedriften har produksjon i Litauen. I begynnelsen var det en del utfordringer med tanke på hvordan beskjeder ble gitt, hvordan hierarkiet fungerte og hvor selvstendige medarbeiderne i Litauen var.

Basert på behovet for tilbakemeldinger fra de ansatte uavhengig av lokasjon de er ansatte på gjennomføres det medarbeiderundersøkelser hvert andre år i bedriften. Det benyttes en undersøkelse som henviser til at de benytter evidensbaserte medarbeiderundersøkelser som kunnskapsgrunnlag for organisasjonsutvikling. Undersøkelsen gjøres digitalt på engelsk, norsk og litauisk samt den anonymiserer deltagerne. Det er 18 temaområder i undersøkelsen fordelt på 14 drivere (ressurser og krav) og 4 utfall. Det som omtales som "drivere" er kategorier som viser til styrker eller utviklingsområder i bedriften. Disse kategoriene kan påvirkes direkte gjennom tiltak på

avdeling- eller organisasjonsnivå. Utfall derimot kan ikke påvirkes direkte, de 4 kategoriene sier noe om tilstanden til bedriften som påvirker for eksempel trivsel og sykefravær. De brukes for å gi en status rapport på bedriften, men kan ikke benyttes for å vurdere tiltak, der må man bruke driver kategoriene.

Alle spørsmålene har svaralternativer på en skala fra 1-5, hvor 5 er det høyeste svaret.

Undersøkelsens beskrivelse og påstander av de 14 temaområdene for drivere:

Informasjon handler om i hvilken grad ansatte opplever å få god og tilstrekkelig informasjon for å fungere godt samt informasjon om endringer, og at riktig informasjon kommer frem til de rette personene. *Eksempelpåstand: Jeg mottar all informasjonen jeg trenger for å løse oppgavene mine på en god måte.*

Medvirkning handler om de ansattes opplevelse av å kunne delta i beslutninger, få informasjon om endringer som angår de ansatte, det vil si om de opplever å «bli hørt». *Eksempelpåstand: Jeg får medvirke i beslutninger som angår meg.*

Autonomi handler om den ansatte har selvbestemmelse over når og hvor arbeidsoppgavene utføres (innenfor jobbets rammebetingelser). *Eksempelpåstand: Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.*

Tilbakemelding på prestasjon handler om den ansattes opplevelse av å få konstruktive tilbakemeldinger på jobben de gjør fra kunder, ledere eller kollegaer. *Eksempelpåstand: Jeg får jevnlig og tydelig tilbakemelding om mine leveranser eller prestasjoner.*

Investering i medarbeiderutvikling handler om bedriften investerer tid og ressurser i utvikling av de ansatte. *Eksempelpåstand: Organisasjonen sørger for nødvendige opplærings- og utviklingstiltak, slik at jeg kan løse nye oppgaver.*

Ledelseskvalitet handler om oppfatningen den ansattes har av sin nærmeste leder. *Eksempelpåstand: Min nærmeste leder behandler de ansatte som enkeltmennesker, er støttende og oppfordrer til personlig utvikling.*

Støtte fra kolleger handler om i hvilken grad ansatte opplever nødvendig støtte fra kolleger ved behov. *Eksempelpåstand: Jeg mottar hjelp og støtte fra mine kolleger om jeg trenger det.*

Kunnskapsdeling måler ansattes opplevelse av kunnskapsdeling i bedriften. *Eksempelpåstand: Jeg spør mine kolleger om deres ferdigheter når jeg ønsker å lære spesifikke ferdigheter.*

Klarhet i mål viser om den ansatte opplever at bedriftens visjon og målsetting kommuniseres tydelig. *Eksempelpåstand: De ansatte har en god forståelse av organisasjonens formål.*

Internt samarbeid måler samholdet de ansatte opplever som jobber sammen i team eller avdeling, samt på tvers av avdelinger i bedriften. *Eksempelpåstand: De ulike enhetene står samlet for å nå organisasjonens mål.*

Kundeorientering er bedriftens fokus på kunder, eksterne markeder og kundeservice. *Eksempelpåstand: Min enhet er stadig på jakt etter nye muligheter i markedet.*

Innovasjonsklima måler bedriftens fleksibilitet, nytenking og utvikling. *Eksempelpåstand: Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig.*

Arbeidspress handler om i hvilken grad ansatte opplever at de er pålagt å jobbe hardt og ekstra for måloppnåelse. *Eksempelpåstand: Jeg er under sterkt press for å nå målsettinger.*

Rollekonflikt viser om ansatte opplever utfordringer i de forskjellige rollene de har på jobb. *Eksempelpåstand: I min jobb mottar jeg ofte motstridende forespørsler fra to eller flere personer.*

Resultatene for Norge og Litauen er på gruppenivå og ikke kun basert på teamene som vi har definert i denne oppgaven. Vi velger uansett å ta med resultatene for de 14 drivere i vår oppgave. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen fra 2021 for Norge og Litauen er som følger:

Drivere	Norge	Litauen
Informasjon	3.7	3.8
Medvirkning	3.8	3.3
Autonomi	4.2	3.3
Tilbakemelding	3.7	3.6
Investering i medarbeiderutvikling	3.5	3.5
Ledelseskvalitet	4.3	3.9
Støtte fra kolleger	4.4	3.9
Kunnskapsdeling	4.3	4
Klarhet i mål	4.2	4
Internt samarbeid	4.2	4
Kundeorientering	4.4	4
Innovasjonsklima	4	3.9
Arbeidspress	3.0	2.4
Rollekonflikt	2.2	2.3

3.3 Kvantitativ datainnsamling

For å benytte oss av TCI undersøkelsen tok vi kontakt med Michael A. West ved Lancaster Universitet og spurte om tillatelse til å bruke TCI verktøyet som han og hans kollega David W. Anderson har utarbeidet. Det fikk vi positiv tilbakemelding på og han oversendte sin versjon av TCI undersøkelsen sammen med alle artikler han har skrevet angående TCI.

TCI spørreundersøkelsen med 34 spørsmål ble gjennomført digitalt ved bruk av nettskjema.no som sikrer anonymitet for deltagerne. Hver besvarelse får tildelt et tilfeldig nummer av nettskjema.no slik at det ikke kan spores tilbake til respondenten. Og det var 100% frivillig å delta. TCI undersøkelsens eneste identifiserende faktor er hvilket team respondenten tilhører. All annen informasjon er 100% anonym. Det var ikke noen form for sporing på hvem som har svart på undersøkelsen. Det ble laget to spørreskjemaer, en på norsk som ble sendt til de norske deltagerne og et skjema på litauisk som ble sendt til de litauiske deltagerne. For videre databehandling av resultatene fra spørreundersøkelsene benytter vi IBM SPSS Statistics versjon 28. Hvert datasett har blitt behandlet separat siden vi skal sammenligne resultatene per land oppimot hverandre.

Alle spørsmålene har svaralternativer på en skala fra 1-5, hvor 5 er det høyeste svaret. Siden spørreundersøkelsen har vært gjort digitalt gjorde vi alle spørsmålene obligatoriske til å kreve en verdi for å kunne levere undersøkelsen og vi har da ingen manglende svar.

Vi benyttet oss av e-post utsendelse til de to forskjellige teamene, ifølge (Jacobsen, 2018) er det viktig å påse at respondentene får oversiktlig og tilstrekkelig informasjon i e-posten da de ikke har noen annen hjelp til å fylle ut undersøkelsen.

E-posten ble sendt ut 2. januar 2023 (vedlegg 1, spørreundersøkelse) og samme e-post ble sendt til det litauiske teamet, men da på litauisk.

Vi valgte å følge opp med purring om deltagelse som Jacobsen (2018) nevner kan være med på å øke svarprosenten, samtidig som det ikke skal oppleves som mas av mottakerne. Etter en uke fra utsendelse av spørreundersøkelsen hadde vi svarprosent på ca. 20% fra begge teamene, første påminnelse om deltagelse på

spørreundersøkelsen ble sendt ut 9.januar og 15. januar hadde vi økt svarprosenten til rett over 30% fra begge team. Andre påminnelse ble sendt 16.januar og ved avsluttet undersøkelse hadde vi svarprosent på over 50% på hele undersøkelsen.

Påminnelsesintervallet er det samme for den litauiske spørreundersøkelsen.

E-posten som ble sendt til det norske teamet ble sendt ut av oss som skriver oppgaven mens den litauiske e-posten ble sendt av øverste leder i Litauen. Grunnen til at vi ikke var avsender på den litauiske forespørselen om deltagelse er basert på våre møter med øverste leder i Litauen om hvordan vi skulle få flest mulig til å respondere. Gitt hierarkiet i Litauen ble det ansett som større sjanse for besvarelse dersom dette kom fra øverste leder da det blir sett på som en oppfordring fra ledelsen om deltagelse.

Det norske teamet består av 48 mulige respondenter mens det litauiske teamet har 85 mulige respondenter. I henhold til å oppnå en tilfredsstillende svarprosent som nevnt av Jacobsen (2018) bør den være over 50%. Vi fikk totalt tilbake 71 spørreskjemaer av 133 ansatte som ble spurt om deltagelse, det gir en svarprosent på 53%, dette kan ansees som innenfor i henhold til tommelfingerregelen om over 50% svarprosent. Svarene er fordelt på 21 fra Norge av 48 og 45 av 85 i Litauen. Noe som gir en svarprosent på 44 prosent i Norge og 53 prosent i Litauen.

Resultatene blir deretter analysert for å gi et helhetlig bilde av teamets innovasjonsklima hvor vi videre utarbeider en intervjuguide med hensikt om å få en dypere forståelse av innovasjonsklima knyttet opp mot kulturelle faktorer.

3.4 Kvalitativ datainnsamling

Den kvalitative metodikken vi har forsøkt å følge i denne oppgaven bygger på funn fra den kvantitative TCI undersøkelsen. Som beskrevet ovenfor i figur 6 og 7 har disse funnene dannet grunnlaget for en semistrukturert intervjuguide (Bell et. al, 2022). Det ble underveis i intervjuene lagt vekt på at informantene kunne prate fritt og intervjuer skulle lede samtalen slik de følte var naturlig med utgangspunkt i retningen som var definert i intervjuguiden.

3.4.1 Informanter

Vi prøvde i forbindelse med intervjurundene å hente informanter på en måte som gjenspeilet teamene som vi forsket i på slik at vi hadde et så representativt utvalg som mulig. Det viste seg enklere tenkt enn utført. Vi er klar over at vårt utvalg på ingen måte kan betraktes som et representativt utvalg slik som Bell et. al. 2022 beskriver det, men basert på mulighetene vi hadde og utvalget av informanter i Litauen mener vi at dette er en så god representasjon som vi kunne klare med den tid og ressursene vi hadde til rådighet. Det skal sies at valg av informanter fra Norge viste seg å være "enklere" enn det var å finne et like representativt utvalg fra Litauen.

Totalt var det seks informanter. Tre fra Norge og tre fra Litauen.

Informant no:	Lokasjon	Kjønn	Alder	Nivå
Informant 1	Norge	Mann	50-55	Mellomleder
Informant 2	Norge	Kvinne	50-55	Arbeider
Informant 3	Norge	Kvinne	30-40	Arbeider
Informant 4	Litauen	Kvinne	40-45	Mellomleder
Informant 5	Litauen	Kvinne	40-45	Mellomleder
Informant 6	Litauen	Kvinne	30-35	Arbeider

3.4.1.1 Informanter Norge

Informantene fra Norge ble valgt ut basert på at de ikke har stillinger innenfor samme nivå eller har samme rolle internt i det norske teamet. Det ble valgt ut to kvinner og en mann. Det skal nevnes at det er en overvekt av menn i det norske teamet, men sammensetningen ble påvirket av praktiske forhold som informantens interesse og hvordan tilliten mellom intervjuer og informantene er. Dette for å ha mulighet for at informantene kunne snakke friere uten å være bekymret for holdninger eller intervjuers tolkning av person eller sak. Ingen av informantene i det norske teamet er venner eller i omgangskrets annet enn at vi har samme arbeidsplass.

I Norge ble innkallingen til intervju sendt på e-post til alle informanter etter samtale og en forhåndsgodkjenning om at det var greit å kalle inn til intervju. Møteinnkallingen ble sendt via jobb e-posten og møtet fikk tittelen samtale. Møteinnkallingen inneholdt informasjon om hva møtet skulle handle om, tema for samtale, kopi av intervju guide og kopi av Informasjonsskriv om innsamling av data (godkjent av NSD).

Alle møtene var fysiske møter som ble gjennomført på nøytralt grupperom internt i bedriften i arbeidstiden. Før intervjuet ble gjennomført ble informanten informert om hva masteroppgaven handler om og at det var 100% frivillig å delta og at informanten når som helst kan trekke seg fra intervjuet og eller be om at intervjuet slettes i ettertid. Alle informantene aksepterte dette.

Etter møte var gjennomført ble møteinnkallingene slettet slik at bookinger av rom og resurser var fjernet ut av bedriftens systemer. Dette for å sikre informantenes anonymitet på best mulig måte.

3.4.1.2 Informanter Litauen

Informantene fra Litauen var mer utfordrende å velge ut da språk ville kunne komme til å bli et problem i forbindelse med intervjuene, dette da en stor overvekt av de ansatte i Litauen ikke snakker eller føler seg komfortabel med å snakke engelsk. Derfor ble tre informanter valgt ut for oss. Alle informantene var kvinner og ansatt i samme nivå i bedriften, men med forskjellige ansvarsområder og forskjellig kompetanse.

Med informantene fra Litauen måtte vi av praktiske årsaker gjøre ting litt annerledes. Vi hadde tre informanter som allerede var utvalgt basert på engelskkunnskap. Disse hadde

alle godkjent å delta på intervjuene og fikk tilsendt møte innkalling med samme informasjon som de norske informantene bortsett fra at all kommunikasjon og dokumenter var på engelsk. TCI undersøkelsen ble gjennomført på litauisk, men siden forutsetningen for intervjuene var å kunne snakke en anstendig engelsk ble alle dokumenter og intervjuguide oversatt kun til engelsk. Vi gjorde også en vurdering på at bruk av en tolk i forbindelse med intervjuene ville kunne påvirke dataene mer enn eventuelle misforståelser som kunne komme underveis grunnet klumsete uttale eller merkelige formuleringer fra intervjuers side.

Vi hadde internt i masteroppgave gruppa en diskusjon om vi skulle fysisk dra til Litauen for å foreta intervjuene, men vi kom frem til at dette ville være for ressurskrevende. Så det ble raskt bestemt at alle intervjuene skulle bli utført via Microsoft Teams. Dette da bedriften har et etablert system for Teams og alle ansatte i bedriften er vant til å håndtere dette verktøyet. I forbindelse med selve intervjuet satt intervjuer i et nøytralt grupperom med Teams støtte slik at vi kunne simulere et fysisk møte så godt som mulig.

Underveis i intervjuene kunne vi se tegn til at enkelte av informantene ikke ønsket å utdype enkelte emner eller bevist hold visse elementer for seg selv. Dette var noe som ikke kom overraskende på oss i selve intervjuprosessen og vi hadde forberedt på at dette kunne forekomme. Dette da vi kjenner til at det er forskjellige kulturelle faktorer som spiller inn på individets trygghets følelse for den enkelte informant.

Når disse hendelsene dukket opp ble det gjort en vurdering på om dette virket inn på den generelle reliabiliteten (Repstad 2007) til oppgaven på en måte som gjorde at kvaliteten ikke lenger var god nok. Eller om svarene var av en type som ville påvirke validiteten til våre forskningsspørsmål slik at vi ikke lenger hadde nok data til å trekke de konklusjonene vi gjør i denne oppgaven (Repstad 2007). Hvis så hadde vært tilfelle ville vi ha vært nødt til å grave dypere med en risiko på at informanten ville kunne trekke seg fra intervjuet. Eller at vi måtte se om vi fant de samme funnene hos en av de andre informantene. Dette ble ikke en problemstilling som dukket opp.

Etter møte var gjennomført ble møteinnkallingene slettet slik at bookinger av rom og resurser var fjernet ut av bedriftens systemer. Dette for å sikre informantenes anonymitet på best mulig måte.

Felles for alle intervjuene var at mobiltelefon ble brukt for å ta opp selve intervjuet. Alle informantene ble tildelt ett tilfeldig informant nummer, lydopptaket ble transkribert og importert inn i NVivo analyseprogram for å analysere intervjuene og finne sammenhenger, mønster og resultater.

3.4.2 Tematisk analyse

Tematisk analysen startet ved å gå igjennom all det transkriberte materiale fra intervjuene gjentatte ganger. Etter at vi hadde gjort oss kjent med de transkriberte dataene kunne vi laste det inn i analyseprogrammet Nvivo, for å kunne samle alle data på et sted og koble dataene og finne sammenhenger.

Vi brukte mye tid på kodingen, som Bell et al. (2022) nevner så må man gå igjennom materialet for å finne elementer som kan danes med utgangspunktet i kodene som vi finner slik at dette kan legges inn elektronisk. Vi jobbet mye med å finne elementer som kunne brukes til å lage de første kodene. Gjennom å finne disse elementene som på en eller annen måte identifiserer noe i flere av intervjuene. Dette brukte vi til å danne grunnlaget for å finne frem temaer som vi brukte videre inn i resultat delen av denne oppgaven. Vi ønsket at kodene skulle kunne kobles mot hovedområdene innenfor innovasjonsklime og vi valgte derfor å kode opp mot følgende tema. Det skal sies at dette var et resultat av mye feiling og frem og tilbake kanskje mest tilbake

- Har det i bakhodet
 - Visjon
- Sharing is Caring
 - Deltagertrygghet
- Sånn har vi alltid gjort det
 - Støtte for innovasjon
- What's in it for me
 - Oppgaveorientering

I retroperspektiv kan man se at arbeidet med koding og funn kunne vært betydelig enklere hvis etterarbeidet med materialet hadde hatt større fokus i forbindelse med

utarbeidelsen av intervju spørsmålene og ikke minst i forbindelse med intervju runden i seg selv. Men her er vi litt inni en "høna og egget" problemstilling. Vi hadde ikke den kunnskapen vi i dag har fra intervjuene før vi gjennomføre selve intervjuet og slik kunne brukt denne kunnskapen til å utforme bedre og mer målrettede spørsmål.

3.5 utfordringer

I starten av oppgaven når vi begynte å kartlegge kilder og informasjon vi hadde behov for å kunne gjennomføre vår studie kom vi over flere utfordringer.

3.5.1 Anderson og West

I forbindelse med arbeidet hadde vi store problemer med å få tak i "Anderson, N. R. & West, M. A. (1994). Team climate inventory: Manual and user's guide" som beskriver analysering av datagrunnlaget som skapes av TCI undersøkelsen. Vi begynte med å lete etter boken på biblioteket til USN. Vi fant raskt ut ved hjelp av bibliotekarene at det fantes ett eksemplar av boken på Oxford universitet, det ble sendt en forespørsel via nasjonalbiblioteket om å få låne dette eksemplaret. Men denne forespørselen ble avslått. Vi tok derfor direkte kontakt med Michael A. West og gjennom dialog med han fant vi ut hvilke analyser vi skulle gjøre gjennom å benytte oss av andre artiklene han hadde skrevet.

3.5.2 TCI undersøkelsens omfang

Selve TCI undersøkelsen er på 44 spørsmål. Dette er krevende og analysere, men også mer tidkrevende for respondentene. For å sikre at svarprosenten ble så høy som mulig ønsket vi å redusere antall spørsmål på selve undersøkelsen.

Når vi var i kontakt med Michael A. West forklarte vi vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi fikk da noen tips og råd hvordan dette kunne gjøres. Vi valgte å følge disse anbefalingene og vår utgave av TCI undersøkelsen endte derfor opp med 34 spørsmål med fokus på dimensjonen deltagertrygghet, støtte for innovasjon, visjon og oppgaveorientering.

3.5.3 Spørsmål som ikke korrelerer innenfor sin dimensjon

Varmiaks rotasjonen avdekket flere spørsmål innenfor alle fire dimensjonene som ikke har korrelasjon innenfor sin dimensjon. For å kunne se på innovasjonsklima og sammenlikne mellom landene har vi valgt å bruke spørsmålene uavhengig av korrelasjon, da det er forskjellige spørsmål som ikke korrelerer for det norske og litauiske teamet.

3.5.4 Språk Norsk

Når vi kikket nærmere på den norske oversettelsen av spørsmålene i TCI som Mathisen et. al. (2004) har publisert i sin artikkel. Vi fant ut at utformingen av spørsmålene var skrevet på en vanskelig måte og kunne være kilde til feiltolkninger. Vi valgte derfor å publisere spørreundersøkelsen til de norske deltagerne på Engelsk og med vår oversettelse av spørsmålene. Dette for å sikre at vi ikke skulle skape noen forvirring rundt akademiske begrep og uttrykk som ikke brukes i det daglige språket til bedriften.

3.5.5 Språk Litauisk

Bedriftens avdeling i Litauen har et stort spenn i alder og utdanning vi fikk derfor en utfordring med tanke på språk. Over halvparten av de som skal delta behersker ikke det engelske språket på en slik måte at de er komfortable med å bruke dette skriftlig og muntlig i det daglige. For å komme rundt denne utfordringen etablerte vi en liten gruppe bestående av fire personer i Litauen som kunne hjelpe oss med å oversette spørsmålene fra engelsk til litauisk. Dette ble gjort ved at en person oversatte spørsmålene til litauisk, to personer leste korrektur av spørsmålene som var oversatt til litauisk og gjorde rettelser. Person nummer fire fikk så den korrekturleste versjonen av spørsmålene på litauisk og sammenlignet denne med den originale engelske versjonen av spørsmålene. Vi fikk gruppen samlet til å gå igjennom en siste gang og foreta eventuelle endringer for å sikre at spørsmålene fikk riktig betydning på litauisk.

3.5.6 Klipp og lim

I forbindelse med transkriberingen og det videre arbeidet med tolkning og bruk av dette datagrunnlaget har vi hatt fokus på å ikke klippe bort uttalelser eller trekke frem elementer uten at konteksten er belyst. Repstad (2007) belyser denne problemstillingen. For å få frem sammenhenger og mønstre anbefaler Repstad at det brukes en form for datamatrikse. Under transkribering og tolkningsfasen brukte vi aktivt Nvivo analyse program. Vi tok også ganske tidlig, etter intervjuene var ferdige en aktiv avgjørelse om å ikke lage datamatriser, da vi mente at vi kunne finne de mønstrene og sammenhengene vi var ute etter gjennom å bruke Nvivo i kombinasjon med gjentatte gjennomlesninger av transkriberte data.

3.5.7 Intervjuers rolle

Intervjuer har en rolle som verneombud i den norske delen av bedriften. Denne problemstillingen ble tatt opp internt i matergruppa før vi startet arbeidet med intervjuprosessen. Vi valgte derfor i oppstarten av alle de norske intervjuene å ta dette temaet opp slik at det ikke skulle være eller bli en utfordring. I forbindelse med innkalling og oppstart av intervjuene tydeliggjorde vi også kravet om intervjuer og transkribererens taushetsplikt. Det ble også vist til taushets erklæringen og avtalen med NSD i forbindelse med datainnsamlingen. Det ble også tydeliggjort for intervjuobjektet at informantene når som helst kunne trekke seg og sine intervju.

3.5.8 Språk, erfaring og manglende intervjuerfaring

Sjette utfordring er også i forbindelse med intervjuene hvor vi så ganske raskt underveis i intervjuene at samtalene ofte gikk utenfor script og at det tidvis var vanskelig å hente dette inn underveis. Man la også raskt merke til at intervjuer burde si så lite som mulig å heller la informanten prate og forklare og heller lede informanten inn på det temaet som vi ønsket å sette søkelys på. Som tidligere nevnt var språk en utfordring med tanke på å skaffe informanter fra Litauen, men det å skulle foreta intervjuer og bruk av begreper på engelsk kunne tidvis være utfordrende fra intervjuers side også. Dette kan ha påvirket stemningen i forbindelse med intervjuene med Litauen, slik at de ikke var like avslappet som de intervjuene foretatt på norsk.

3.5.9 Generelt engelsk

Halvparten av intervjuene ble foretatt på engelsk og disse dataene ble transkribert på engelsk. Under den tematiske analysen ble de transkriberte dataene fra Litauen brukt på engelsk i sin helhet. Men når disse sitatene og utdragene ble brukt inn i den faktiske master oppgaven ble disse oversatt til norsk. De feil og mangler som oppstår gjennom denne oversettelsen er fullt og helt intervjuer sitt ansvar.

3.5.10 Generelt personvern og anonymitet

Enkelte ganger har det også vært nødvendig å endre ordlyd og måten ting har blitt nevnt for å kunne beholde personvernet til intervjuobjektene. Vi har også så godt det lar seg gjøre forsøkt å fjerne navn og referanser til avdelinger annet enn Norge og Litauen igjen for å sikre anonymiteten til intervjuobjektene.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultater fra våre undersøkelser, vi har valgt å presentere de kvantitative og kvalitative resultatene hver for seg.

4.1 Resultater fra kvantitativ datainnsamling

De kvantitative resultatene presenteres i rekkefølge etter analysene som er utført. Eksplorerende faktoranalyse, utvalget er to team hvor teamet i Norge har 48 ansatte og teamet i Litauen har 85 ansatte. Videre til gjennomsnittsverdier, standardavvik for dimensjonene og signifikansnivå per spørsmål.

Funn fra spørreundersøkelsen vil bidra til å svare på første forskningsspørsmål:

FS 1. Hvordan er innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

4.1.1 Eksplorerende faktoranalyse

Innledende analyse av korrelasjoner mellom elementene av de fire dimensjonene koblet til innovasjonsklima (visjon, deltagertrygghet, støtte for innovasjon og oppgaveorientering) viste koblinger på tvers av flere av elementene som kan gi en enkel struktur innenfor dimensjonene. For å håndtere denne utfordringen ble det gjort eksplorerende faktoranalyser ved å bruke Varimax rotasjon i SPSS som Anderson og West (1998). I en ortogonal rotasjon, er faktorer produsert ukorrelerte, noe som gjør løsningene den produserer lettere å tolke. Analysetester for å teste egnetheten til datasettene for faktoranalyse er beregnet i henhold til Pallant (2003). Datasettene er analysert separat per land, for deretter å sammenliknes.

Varimax rotasjon for teamet i Norge viser at spørsmål 8 innenfor visjon og spørsmål, 12, 15 og 17 innenfor deltagertrygghet ikke har korrelasjon innenfor sin dimensjon (ref. vedlegg 2 "resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon for Norge"). Og for teamet i Litauen viser det samme når det gjelder spørsmål 4, 5, 6, 10 og 11 innenfor visjon, spørsmål 12, 13, 14 og 18 innenfor deltagertrygghet, spørsmål 20, 22, 23, 24 og 25 i

dimensjonen støtte for innovasjon samt spørsmål 29 i oppgaveorientering (ref. vedlegg 3 "resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon for Litauen").

Datagrunnlaget viser Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-målet for prøvetakingstilstrekkelighet som skal være over 0,6 er resultatet for Norge 0,75 og 0,80 for Litauen, og Bartlett-testen for sfærisitet er signifikant ved $p < 0,001$, noe som indikerer egnetheten til disse dataene for faktoranalyse. Videre bruker vi kriteriene til Kaiser for å se på spørsmål innenfor hver dimensjon hvor egenverdi er over 1 som betyr at faktoren inneholder samme mengde informasjon som en enkelt variabel (Pallant, 2003). Disse tar vi med oss videre for å utarbeide intervjuguiden til dybde undersøkelsen i den kvalitative analysen. Visjon dimensjonen for Norge forklarer spørsmål 1 og 2 akkumulert 67 prosent av variansen og 66 prosent for Litauen. Deltagertrygghet dimensjonen for Norge forklarer spørsmål 12 og 13 akkumulert 73 prosent av variansen og 66 prosent for Litauen. Støtte for innovasjon dimensjonen for Norge forklarer spørsmål 20, 72 prosent av variansen og 64 prosent for Litauen. Oppgaveorientering dimensjonen for Norge forklarer spørsmålet 28, 60 prosent av variansen og 71 prosent akkumulert for spørsmålene 28 og 29 for Litauen.

Vi bemerker at spørsmål 12, 13, 20 og 29 som blir fremhevet med egenverdi over 1 samtidig ikke korrelerer innenfor sine dimensjoner som vist av varimax rotasjon analysen og dette tar vi med som en forutsetning når vi gjennomfører intervjuene at vi må forklare begrepene og dimensjonene visjon, deltagertrygghet, støtte for innovasjon og oppgaveorientering slik at intervju informantene har lik forståelse.

Ved å se på signifikansnivå per spørsmål som viser signifikansforskjell (sig. $< 0,05$) fordelt innenfor dimensjonene er det noen spørsmål som har signifikante forskjeller.

Visjon: spørsmål 4,5,8 og 11 (høyeste nivå er spørsmål 4 med sig. 0,297)

Deltagertrygghet: Alle 8 spørsmålene (høyeste nivå er spørsmål 17 med sig. 0,879)

Støtte for innovasjon: spørsmål 20,21,24, 25 og 26 (høyeste nivå er spørsmål 21 med sig. 0,347)

Oppgaveorientering: Alle 8 spørsmålene (høyeste nivå er spørsmål 33 med sig. 0,962)

Basert på at det er signifikansforskjell over sig. <0,05 for spørsmålene kan vi anta at det er en reel forskjell i gjennomsnittsvarene mellom teamene i Norge og Litauen, og at dette ikke er tilfeldig.

Dimensjon	Nummer	Spørsmål	Sig.
Visjon	1	I hvilken grad opplever du at teamets mål er tydelige for deg?	<.001
Visjon	2	I hvilken grad synes du målene er nyttige og passende?	0.01
Visjon	3	I hvilken grad er du enig i disse målene?	0.004
Visjon	4	I hvilken grad tror du andre teammedlemmer er enige i disse målene?	0.297
Visjon	5	I hvilken grad tror du teamets mål er tydelig forstått av andre medlemmer av teamet?	0.241
Visjon	6	I hvilken grad tror du teamets mål er oppnåelige?	0.048
Visjon	7	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for deg?	0.011
Visjon	8	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for virksomheten?	0.19
Visjon	9	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for samfunnet?	0.006
Visjon	10	I hvilken grad opplever du at disse målene er realistiske og kan nås?	0.04
Visjon	11	I hvilken grad tror du medlemmer av teamet ditt føler seg forpliktet av disse målene?	0.143
Deltakertrygghet	12	I vårt team deler vi som oftest informasjon i teamet, i stedet for å holde den for oss selv	0.428
Deltakertrygghet	13	I teamet har vi en «vi er sammen om dette»-holdning	0.391

Dimensjon	Nummer	Spørsmål	Sig.
Deltakertrygghet	14	I teamet har alle en påvirkning på hverandre	0.333
Deltakertrygghet	15	Medlemmene i teamet informerer hverandre om jobbrelevante problemer	0.356
Deltakertrygghet	16	Teammedlemmene føler seg forstått og akseptert av hverandre	0.84
Deltakertrygghet	17	Alles syn blir lyttet til, også når de er i mindretall	0.879
Deltakertrygghet	18	Man er reelt opptatt av at hele teamet skal få tilgang til informasjon som blir delt	0.384
Deltakertrygghet	19	I teamet er det mye «gi og ta»	0.709
Støtte for innovasjon	20	I dette teamet beveger vi oss alltid i retning av å finne nye løsninger	0.087
Støtte for innovasjon	21	Det er enkelt å få støtte til å utvikle nye ideer	0.347
Støtte for innovasjon	22	Teamet har en åpen innstilling og er positive til endring	0.03
Støtte for innovasjon	23	I dette teamet ser vi alltid etter nye, annerledes måter å se på utfordringer på	0.01
Støtte for innovasjon	24	I dette teamet tar vi oss tid til å utvikle nye ideer	0.319
Støtte for innovasjon	25	Teammedlemmer samarbeider for å hjelpe hverandre med å utvikle og ta i bruk nye ideer	0.339
Støtte for innovasjon	26	Teammedlemmer finner og deler ressurser som kan gjøre det mulig å ta i bruk nye ideer	0.068
Oppgaveorientering	27	Teammedlemmer hjelper hverandre rent praktisk når det gjelder å utvikle og ta i bruk nye ideer	0.382
Oppgaveorientering	28	I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp, som fører til at du kan gjøre en best mulig jobb?	0.723
Oppgaveorientering	29	I hvilken grad gir du og kollegene dine tilbakemeldinger på hverandres arbeid, for at det skal bli best mulig kvalitet på arbeidet totalt sett?	0.12

Dimensjon	Nummer	Spørsmål	Sig.
Oppgaveorientering	30	I hvilken grad er det rom for at teammedlemmene kan stille spørsmål ved grunnlaget for teamets beslutninger og handlinger?	0.302
Oppgaveorientering	31	I hvilken grad er teamet i stand til å raskt oppdage mulige svakheter, slik at det er mulig å fortløpende forbedre det arbeidet som gjøres?	0.633
Oppgaveorientering	32	I hvilken grad bygger teammedlemmene videre på hverandres ideer for å oppnå best mulige resultater?	0.388
Oppgaveorientering	33	I hvilken grad er teammedlemmene reelt opptatt av at teamet skal gjøre en best mulig jobb?	0.962
Oppgaveorientering	34	I hvilken grad har teamet klare forventninger til hverandre, som medlemmene forsøker å innfri, for at teamet skal fungere optimalt som team?	0.9

Gruppert innenfor dimensjonene viser signifikansnivået mellom teamene at visjon har sig. 0,004, deltagertrygghet sig. 1,000, støtte for innovasjon sig. 0,069 og oppgaveorientering sig. 0,808. Det vil si på team nivå er det ingen statistisk forskjell mellom teamene for visjon, men det er det derimot for de tre resterende dimensjonene.

Vi velger videre å se på gjennomsnittsverdiene og standardavvik samlet for dimensjonene:

Norge	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Visjon	21	3	5	4.0087	0.49285
Deltagertrygghet	21	2	5	4.0833	0.61534
Støtte for innovasjon	21	2	5	3.7798	0.78153
Oppgaveorientering	21	2	5	3.9592	0.61469

N= antall respondenter

Litauen	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Visjon	45	2	5	4.3939	0.49490
Deltagertrygghet	45	2	5	4.0833	0.59948
Støtte for innovasjon	45	1	5	4.1167	0.64259
Oppgaveorientering	45	1	5	4.0000	0.64105

N= antall respondenter

Minimum og maksimum gir et inntrykk av spredningen i svarene vi har mottatt, som det vises av tabellene ovenfor er det verdt å merke seg at i Norge er det ingen respondenter som har brukt den laveste verdien (1), men spredningen er fra 2-5. I Litauen derimot er den laveste scoren benyttet innenfor dimensjonene støtte for innovasjon og oppgaveorientering.

Jacobsen (2018) beskriver det vanligste målet på sentraltendens er å bruke gjennomsnitt, så vi velger å bruke gjennomsnitt i stedet for andre måleenheter som f.eks. median. Gjennomsnittsverdiene varierer fra 3,77 til 4,08 for det norske teamet og 4,00 til 4,39 for det litauiske teamet og det viser at begge teamene har positiv opplevelse av innovasjonsklima sett over ett. Standardavviket viser det gjennomsnittlige avviket fra gjennomsnittsverdien, hvor det norske teamet varierer standardavviket 0,49 til 0,78 og for det litauiske teamet varierer det fra 0,49 til 0,64. Siden undersøkelsen er

basert på en skala fra 1-5 vurderer vi at standardavviket er noe høyt, men vi finner det hensiktsmessig å benytte gjennomsnitt som grunnlag for analyser.

Teamet i Litauen har i gjennomsnitt høyere verdier i alle dimensjonene utenom deltagertrygghet hvor det er likt som det norske teamet, samtidig er standardavviket lavere i dimensjonen deltagertrygghet for teamet i Litauen med 0,59 mot det norske teamet som har 0,61.

Ved å se på gjennomsnittsverdiene per spørsmål for teamet i Norge og teamet i Litauen scorer teamet i Litauen i gjennomsnitt høyere på de fleste spørsmålene. Det er to dimensjoner hvor teamet i Norge gjennomsnittlig har noen spørsmål som de scorer litt høyere enn teamet i Litauen, og det er innenfor dimensjonene deltagertrygghet (spørsmål 12, 15, 16, 17 og 19) og oppgaveorientering (spørsmål 28 og 30).

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Visjon	1	I hvilken grad opplever du at teamets mål er tydelige for deg?	4.14	4.69
Visjon	2	I hvilken grad synes du målene er nyttige og passende?	4.10	4.53
Visjon	3	I hvilken grad er du enig i disse målene?	4.14	4.67
Visjon	4	I hvilken grad tror du andre teammedlemmer er enige i disse målene?	3.71	3.96
Visjon	5	I hvilken grad tror du teamets mål er tydelig forstått av andre medlemmer av teamet?	3.62	3.87

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Visjon	6	I hvilken grad tror du teamets mål er oppnåelige?	4.10	4.47
Visjon	7	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for deg?	4.14	4.58
Visjon	8	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for virksomheten?	4.33	4.56
Visjon	9	I hvilken grad tenker du at disse målene uttrykker noe som er verdt å strebe etter – for samfunnet?	3.86	4.42
Visjon	10	I hvilken grad opplever du at disse målene er realistiske og kan nås?	4.19	4.53
Visjon	11	I hvilken grad tror du medlemmer av teamet ditt føler seg forpliktet av disse målene?	3.76	4.07
Deltakertrygghet	12	I vårt team deler vi som oftest informasjon i teamet, i stedet for å holde den for oss selv	4.38	4.18

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Deltakertrygghet	13	I teamet har vi en «vi er sammen om dette»-holdning	4.14	4.33
Deltakertrygghet	14	I teamet har alle en påvirkning på hverandre	4.19	4.38
Deltakertrygghet	15	Medlemmene i teamet informerer hverandre om jobbrelevante problemer	4.24	4.04
Deltakertrygghet	16	Teammedlemmene føler seg forstått og akseptert av hverandre	3.71	3.67
Deltakertrygghet	17	Alles syn blir lyttet til, også når de er i mindretall	3.90	3.87
Deltakertrygghet	18	Man er reelt opptatt av at hele teamet skal få tilgang til informasjon som blir delt	4.19	4.38
Deltakertrygghet	19	I teamet er det mye «gi og ta»	3.90	3.82
Støtte for innovasjon	20	I dette teamet beveger vi oss alltid i retning av å finne nye løsninger	3.86	4.22

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Støtte for innovasjon	21	Det er enkelt å få støtte til å utvikle nye ideer	3.81	4.02
Støtte for innovasjon	22	Teamet har en åpen innstilling og er positive til endring	3.81	4.29
Støtte for innovasjon	23	I dette teamet ser vi alltid etter nye, annerledes måter å se på utfordringer på	3.57	4.11
Støtte for innovasjon	24	I dette teamet tar vi oss tid til å utvikle nye ideer	3.67	3.91
Støtte for innovasjon	25	Teammedlemmer samarbeider for å hjelpe hverandre med å utvikle og ta i bruk nye ideer	3.86	4.07
Støtte for innovasjon	26	Teammedlemmer finner og deler ressurser som kan gjøre det mulig å ta i bruk nye ideer	3.76	4.20
Oppgaveorientering	27	Teammedlemmer hjelper hverandre rent praktisk når det gjelder å utvikle og ta i bruk nye ideer	3.90	4.11

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Oppgaveorientering	28	I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp, som fører til at du kan gjøre en best mulig jobb?	4.19	4.11
Oppgaveorientering	29	I hvilken grad gir du og kollegene dine tilbakemeldinger på hverandres arbeid, for at det skal bli best mulig kvalitet på arbeidet totalt sett?	3.76	4.09
Oppgaveorientering	30	I hvilken grad er det rom for at teammedlemmene kan stille spørsmål ved grunnlaget for teamets beslutninger og handlinger?	3.95	3.67
Oppgaveorientering	31	I hvilken grad er teamet i stand til å raskt oppdage mulige svakheter, slik at det er mulig å fortløpende forbedre det arbeidet som gjøres?	3.86	3.96

Dimensjon	Nr.	Spørsmål	Gjennomsnitt Norge	Gjennomsnitt Litauen
Oppgaveorientering	32	I hvilken grad bygger teammedlemmene videre på hverandres ideer for å oppnå best mulige resultater?	3.86	4.04
Oppgaveorientering	33	I hvilken grad er teammedlemmene reelt opptatt av at teamet skal gjøre en best mulig jobb?	4.19	4.20
Oppgaveorientering	34	I hvilken grad har teamet klare forventninger til hverandre, som medlemmene forsøker å innfri, for at teamet skal fungere optimalt som team?	3.90	3.93

Med bakgrunn i overnevnte analyse av spørreundersøkelsen utarbeidet vi en intervjuguide med hensikt om å få en dypere forståelse av innovasjonsklima knyttet opp mot kultur som vil bidra til å svare på det andre forskningsspørsmålet:

FS 2. Hvordan former kultur innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

Basert på analysene av kvantitativ data tar vi med oss noen forutsetninger videre om å bruke spørsmålene med egenverdi over 1 fra kriteriene til Kaiser fra TCI undersøkelsen inn i intervjuguiden for hver dimensjon:

Visjon:

1. I hvilken grad opplever du at teamets mål er tydelige for deg?

2. I hvilken grad synes du målene er nyttige og passende?

Deltagertrygghet:

12. I vårt team deler vi som oftest informasjon i teamet, i stedet for å holde den for oss selv

13. I teamet har vi en «vi er sammen om dette»-holdning

Støtte for innovasjon:

20. I dette teamet beveger vi oss alltid i retning av å finne nye løsninger

Oppgaveorientering:

28. I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp, som fører til at du kan gjøre en best mulig jobb?

29. I hvilken grad gir du og kollegene dine tilbakemeldinger på hverandres arbeid, for at det skal bli best mulig kvalitet på arbeidet totalt sett?

Ved å se på kulturelle faktorer ved organisasjonen i Norge og Litauen ønsker vi å gå i dybden på både likheter og ulikheter mellom dimensjonene i henhold til utslag på signifikansnivået mellom teamene (Visjon har sig. 0,004, deltagertrygghet sig. 1,000, støtte for innovasjon sig. 0,069 og oppgaveorientering sig. 0,808.) Det er interessant å forstå hvorfor det ikke er noen statistisk forskjell i dimensjonen visjon, samtidig hvorfor det er forskjeller for de tre resterende dimensjonene og se om det kan relateres til klima og kulturelle faktorer.

4.2 Resultater fra kvalitativ datainnsamling

4.2.1 Har det i bakhodet (visjon)

Informantene gir uttrykk for at organisasjonens mål er tydelige for dem og at de vet hvordan de skal forholde seg til dem. Det kommer blant annet frem i følgende uttalelser:

"Jeg føler at målene er tydelige for meg, klart det er jo ikke alltid jeg føler at alle mål er like tydelige. Men generelt føler jeg at målene er tydelig definert for meg."(Informant 5, 09 mars, 2023)

"Jeg har jo et eget team. Ja mine mål som jeg bruker og som jeg opplever som tydelig. Og så opplever jeg det med bedriftens sine mål som tydelige ja og jeg bruker dem jo i aktiv, altså ikke hver dag, men de ligger jo der i grunnen for det jeg gjør, og jeg ønsker jo å nå de målene sammen med resten av organisasjonen og resten av teamet, så jeg opplever de som tydelig i forhold til min posisjon da ja mitt oppdrag"(Informant 1, 21 feb., 2023)

"Vi bestreber jo hele tida til å være så gode som mulig og holde det vi lover, ikke sant? (..)Svare kundene så kjapt som mulig og hele tiden være på ballen sånn at vi pleier kunden på best mulig måte"(Informant 2, 22 feb., 2023)

Det kan derfor se ut som om målene er tydelige for informantene, men at det er en variasjon relatert til hvordan målene er tydelige og en sammenblanding mellom teamets mål og bedriftens mål og eller visjon.

Bedriften har jevnlig allmøter land fordelt på land og dette er noe som informantene er enige om at gir et innblikk i bedriftens mål og retning. Dette belyses i følgende utsagn:

"Allmøtene forteller litt hvordan det går med de andre avdelingene ikke bare din egen"(Informant 3, 22 feb., 2023)

"(...) disse møtene gir meg mer innblikk i hvor ledelsen vil at vi skal gå. (...) Jeg er stolt av å jobbe i en bedrift med en så stor og tydelig visjon"(Informant 6. 9 mars, 2023)

Mens generelle møter trekkes frem av samtlige informanter som en arena for utveksling av informasjon og for å forstå hvordan bedriftens visjon og mål skal iverksettes ned på team nivå og ut i daglig produksjon.

"Vi har jo møter hver eneste dag og diskuterer så fort det er et eller annet. Også er det jo veldig åpent da synes jeg hos oss. Og så føler jo at vi har kontroll og er enige om hvilken vei vi går imot. Alle trekker imot de måla vi har satt for avdelingen."(Informant 2 22 feb., 2023)

Dette kan sees opp mot to av Schneider et. al. (1996) dimensjoner Mellommenneskelige relasjoner og Hierarkiets art. Det at informant 2 sier at de trekker mot samme mål og det samarbeidet det krever må kunne kobles til Schneider et. al. (1996) mellommenneskelige relasjoner i forhold til tillit og samarbeid. Informant 1 sier også at de har daglige møter der de diskuterer åpent og det tas avgjørelser bør man kunne koble mot hierarkias art, deltagelse.

Selv om informantene blander om på bedriftens mål og teamenes mål er det tydelig at informantene som referert over i en eller annen grad har tatt med seg bedriftens mål og eller visjon inn i sitt daglige arbeid og bruker dette i det daglige arbeidet. Dette oppsummeres godt av en av informantene i uttalelsen:

"Så vi har de de daglige møtene vi har der handler jo egentlig om å ha fokus på leveransen til kunden "(Informant 2, 22 feb., 2023)

4.2.2 Sharing is caring (deltagertrygghet)

Området kunnskapsdeling er det tydelig at det er gjort mye jobb. Dette kommer særlig frem i det norske teamet der det er etablerte møter innenfor de forskjellige underavdelingene av teamene. Noen avdelinger har daglige møter som Informant 2 sier

"Så vi har de de daglige møtene vi har der handler jo egentlig om å ha fokus på leveransen til kunden. Og da vil vi jo diskutere og da kommer man jo alltid inn på ting det der som man deler med de andre. Og så ser vi på arbeidsfordelingen da Det har vi fokus på hver eneste dag"(Informant 2 22 feb., 2023)

Ingen av avdelingene i teamet har møter sjeldnere enn en gang pr. uke. I forbindelse med intervjuene som ble utført ble de referert til disse ukentlige møtene, som synliggjøres ved uttalelsen:

"(..)jeg har ukentlige møter med teamet mitt. Det er mer enn 10 ansatte. Disse er også med i andre team, både under seg eller sidestilt. (..)Og teamlederne i produksjonen de har også en slags møter ukentlige møter, men det avhenger av hvilken informasjon som de trenger å dele faktisk. Det skal sies at noen ganger kan vi ha disse møtene en gang på to uker, noen ganger to ganger per uke, det kommer an på. "(Informant 4, 9 mars, 2023)

Det er tydelig fokus på deling av kunnskap og informant 2 bruker aktivt begrepet "sharing is caring". Når vi snakker med informant 4 om at noen kanskje kan holde informasjon for seg selv får vi følgende svar "det er vi ferdig med for lenge siden". Og det trekkes frem samtaler og kunnskapsdelingen som både er i de formelle møtene, men som like mye foregår i den uformelle dialogen i gangene og i forbindelse med kaffe pauser og lunsj.

"Du vet, når folk er samlet sammen så kan du du vet, bli mer avslappet, mer interaksjon mer samarbeid og andre ting"(Informant 5, 9 mars, 2023)

Det litauiske teamet har jobbet med kunnskapsdeling, men de har også en del innleid arbeidskraft som fortsatt tidvis kan holde noe informasjon for seg selv for å styrke sin egen rolle i organisasjonen. En informant sier følgende om muligheten for at noen av arbeiderne holdt nøkkelkompetanse / informasjon for seg selv:

"jeg tror dette egentlig bare er et problem på laveste nivå i produksjonen og det kan være knyttet til at det er arbeidskraft som er leid inn fra andre firmaer eller at det er eldre medarbeidere som ikke helt klarer å henge med på tempoet"(Informant 4, 9 mars, 2023)

Denne manglende kompetanse delingen kan ha noe med å kunne sikre seg videre ansettelser i bedriften (styrke sin egen posisjon) eller så kan enkelte av disse trekkene være koblet opp mot klima (Schneider et al. 1996) i form av arbeidets art og lite utfordrende, rutinebasert og følelsen av manglende ressurser til å utføre arbeidet i form av at man (informant 4) *"ikke helt klarer å henge med på tempoet"*.

Under pandemi perioden har det vært ekstrainsats både pålagt og frivillig fra mange ansatte i bedriften. Riktignok har noen personer blitt mer belastet enn andre i denne perioden. Ledelsen har hatt flere møter med ansatte både i Norge og i Litauen. På disse møtene har mange av dem som har måttet ta en ekstra arbeidsbelastning belastning i forbindelse med pandemien blitt trukket frem og rost i plenum. Det ble også i den perioden kjørt moderate lønnsoppgjør for man ikke viste hvordan den endrede verdenssituasjonen skulle treffe bedriften økonomisk. Bedriften hadde tidlig 2020 kommet frem til at alle ansatte skulle få bonus utbetalt i mars 2020 pga. gode resultat i 2019. I perioden opp til at Norge stengte ned 12 mars 2020 bestemte bedriften seg for holde tilbake utbetalingen av bonuser grunnet stor usikkerhet rundt hva som var i vente både av økonomiske tiltak i Norge, men ikke minst grunnet den endrede situasjonen rundt om i verden. For å sikre økonomien i denne perioden besluttet bedriftens styre å dempe forventningene til lønnsvekst disse årene (2020-2022). Dette ble trukket frem som et element i at "vi er sammen om dette" holdning. Ledelsen var tydelige på i alle møter med de ansatte at bedriften ville gjøre alt den kunne for å ikke å måtte gå til det skrittet å permittere ansatte. Dette resulterte derfor i

at lønnsoppgjørene for 2021 og 2022 ble relativt moderate. Det er også viktig å trekke frem at i den samme perioden 2019 og 2022 har bedriften vist meget gode økonomiske på tross av pandemien og den usikre økonomiske situasjonen samfunnet er i. Det må også trekkes frem at utestående bonus for 2021 og 2022 har blitt utbetalt i sin helhet til alle ansatte. Men en uttalelse som kom under intervjuene, var som følger:

"vi skulle få bonus var vel den fredagen eller fredagen etter vi stengte ned i Norge og da ble den holdt igjen i et halvt år. Og så kjørte man ikke noe lønnsoppgjør. Det ble gjort fordi man trodde det skulle gå så dårlig. Så fikk ikke jeg noe lønnsøkning. Bare for å si det sånn den har jeg slite med mange ganger etterpå i samtaler og lønnsvurderinger og sånn med medarbeidere."(Informant 1, 21 feb., 2023)

Denne fokus på støtte og belønning kan man koble opp til Schneider et. al. (1996) sine fire dimensjoner av klima. Bedriften har de siste 50 årene hatt en nøktern tilnærming til økonomisk utbytte. Dette er det samme uavhengig av om man er stakeholder i bedriften eller ansatt. Som Schneider et. al. (1996 s.11) skriver "*man kan ikke bare endre et belønningssystem og forvente varige endringer i adferd*". Bedriften har de siste 5 årene hatt en relativt stor økning i antall nye ansatte. Bedriften har i "alle" år hatt en holdning der man pleier tanken rundt dugnads ånden og at vi "drar lasset sammen".

"vi blir jo bedre for vi jobber jo sammen som et team som skal dra lasset, og da er det godt å ha forskjellige personligheter i teamet."(Informant 2, 22 feb., 2023)

Informantene fra Litauen snakket mye om arbeidsdagen og oppgaver som kunne oppfattes om suboptimalisert i forhold til enkeltes behov. Bedriften innførte et nytt ERP system (Enterprise Resource Planning) for en tid tilbake. I forbindelsen med innføring av dette systemet resulterte det at mange, om ikke alle prosesser og rutiner måtte til en viss grad endres eller bygges om. Dette har medført mye arbeid for de fleste ansatte som jobber inn i og opp mot dette systemet. At systemet har gitt økt kontroll er det ingen tvil om og vi kommer ikke til å gå nærmere inn på dette i denne oppgaven. Men for enkelte har dette også medført mye ekstraarbeid i forbindelse med daglige

arbeidsrutiner. Det skal sies at dette var en risiko som ledelsen var klar over i forbindelse med innføringen av systemet og en kostnad som man var beredt på å ta. Informantene som ble intervjuet i Litauen snakket mye om ekstra arbeid som måtte utføres som følge av låste prosesser i forbindelse med data inn og ut av ERP systemet. Og hvordan noen hadde innført dette systemet og at dette systemet krevde mye ressurser å følge opp.

"(..)men nå som de har blitt kjent med det nye systemet, er de fornøyd da de ser at det nye systemet har mange muligheter det gamle systemet ikke hadde. Det har tatt litt tid men nå har de lært seg det nye systemet og forstått sammenhengen."(Informant 4, 9 mars, 2023)

Samt at det er en opplærings terskel for å ta systemet i bruk. Det ble også trukket frem at en del av arbeiderne i Litauen nok ikke har tyngst kunnskap innenfor EDB systemer.

"Innføringen av nytt ERP-system. Det har vært en ganske stor jobb for oss alle å lære et nytt system. Men for de som er litt eldre og som ikke har så mye kunnskap knyttet til PC-er og med alt det tekniske har det vært en utfordring"(Informant 4, 9 mars, 2023)

Ved at disse medarbeiderne nå har sett at det nye systemet gir andre og mer muligheter enn det gamle systemet, er det naturlig å tenke at disse medarbeiderne tar denne holdningen til systemet inn i sine grunnleggende antagelser (Schein, 2010). Dette kan gjøre at holdningen blir med på å forme kulturen i bedriften som en underliggende del av bedriftens bevissthet.

4.2.3 Sånn har vi alltid gjort det (støtte for innovasjon)

Her vil vi se etter i hvilken grad team medlemmer føler seg oppmuntret til å ta risiko og være kreative (Anderson og West, 1996). Flere av informantene uttrykker at bedriften har fokus på støtte for innovasjon og for å finne nye løsninger. Dette kommer til syne gjennom følgende uttalelser:

"Jeg kan jo ikke si at vi alltid beveger seg i retning av å finne nye løsninger. Ingen gjør det hele tiden, men vi strever jo mot å jobbe for å finne nye løsninger, alle gjør det. Men vi er jo mennesker som påvirkes av ytre omstendigheter. Familie er en ting all påvirker osv. Så jeg kan jo ikke si at vi alltid beveger seg i en retning for å finne nye løsninger, men jeg kan si at vi gjør det ofte. Og jeg opplever ikke at det er noe motvilje mot det."(Informant 1, 21 feb., 2023)

"Vi blir jo hele tiden oppfordret til å tenke nytt og tenke enklere å komme med innspill til ulike ting."(Informant 2, 22 feb., 2023)

"Altså, vi har mye sånn "sånn har vi alltid gjort det". holdninger, men hvis vi finner bedre løsninger og kan argumentere for at dette blir bedre og billigere og lettere"(Informant 3, 22 feb., 2023)

"De fleste bidrar med nye ideer, men vi ser jo at det er kanskje særlig de unge som er mest ivrige"(Informant 4, 9 mars, 2023)

"Jeg føler at vi konstant prøver å finne nye måter å håndtere ting. Det er vanskelig å gi et konkret eksempel, men tid er et eksempel. Vi jobber heletiden med å komme med nye måter å gjøre ting på som vil redusere tiden vi bruker."(Informant 5, 9 mars, 2023)

"(..)det er mange hos oss som stadig kommer med forslag til forbedringer. Noen av disse blir funnet ok andre blir ikke. Men det er aldri feil å komme med nye ideer."(Informant 6,9 mars, 2023)

Det er noen forskjeller på Norge og Litauen i forhold til selve prosessene rundt det å finne nye løsninger. Det litauiske teamet gjennomfører mye av bedriftens produksjon basert på rutiner og føringer fra Norge. Mens det norske teamet er mer selvstendig da de setter sammen produkter i forbindelse med prosjektleveranser. Som navnet tilsier er dette ofte engangs leveranser som settes sammen av kjente komponenter og utstyr levert fra avdelingen i Litauen. Disse er igjen satt sammen på en måte som møter sluttkundenes spesifikke krav og eller nasjonale regler. En kunde i Kina har helt andre føringer enn en kunde i Tanzania både når det gjelder krav til dokumentasjon, men også hvordan komponentene settes sammen og konfigureres i henhold til hvilke oppgaver som skal utføres. Man har derfor fokus på å finne nye måter å gjøre ting på som en informant sier:

"vi spør hverandre hele tiden om ting vi lurer på og hvis vi finner noe som er rart eller noe som må en bedre løsning, så er vi veldig kjappe på si det til alle de andre, og så vi tar vi gjerne det opp i mandagsmøter sånn at alle får det med seg"(Informant 3, 22 feb., 2023)

Det norske teamet har mye fokus på rutiner og rutinebeskrivelser i forhold til prosjekter og prosjektrelaterte løsninger i sitt daglige arbeid, men man har også rom til å sette spørsmålstegn til hvordan ting gjøres og om noe kan gjøres for å oppnå et bedre resultat eller spare tid. Som en informant sier:

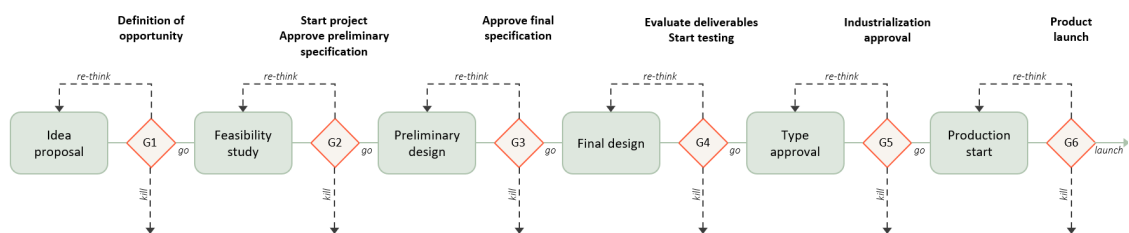
"Altså, vi har mye sånn "sånn har vi alltid gjort det" holdninger, men hvis vi finner bedre løsninger og kan argumentere for at dette blir bedre og billigere og lettere så er det rom for det"(Informant 3, 22 feb., 2023)

I noen tilfeller kan lojaliteten til etablerte prosesser ansees som en utfordring, eller snarer tvert imot mangelen på lojalitet til prosessene. Som en informant sier:

"noen ganger så blir det tatt veldig raske store avgjørelser uten egentlig å fundamentere det, eller å forankre det ned i organisasjonen. Og da tenker en hvor er risikoanalysen

her? Hvor er vurderingene? Hvor er GATE dokumentene som supporter at vi skal gå den retningen? Det er jo sånne ting som jeg savner."(Informant 1, 21 feb., 2023)

Organisasjonen har innført prosesser på hvordan nye produkter og større prosess endringer skal startes og gjennomføres gjennom en etablert innovasjonsprosess som de har valgt å kalle for GATE eller GATE modellen. Bedriftens innovasjonsprosess er en tradisjonell Stage-gate-model utviklet av Cooper (2008). Figuren under er en grafisk fremstilling av bedriftens GATE modell med GO og NO GO beslutninger underveis i innovasjons prosessen.



Figur 8: bedriftens GATE modell

Bedriftens Product Life Cycle dokumentet beskriver innovasjonsprosessen på følgende måte "Ved introduksjon eller utvikling av et nytt produkt skal GATE modellen benyttes. Meningen med beslutningene i GATE modellen er å sikre at prosjektet/produktet er klar for neste fase av GATE. Resultatet av en GATE er et GO eller NO GO."

Veien for ideene kan se litt annerledes ut for de ansatte i Litauen da Litauen ofte "arver" innovasjonsprosessen fra Norge etter at den er ferdig eller siden mye av selve utviklingen av nye produkter er lagt til Norge. Det litauiske teamet har derfor noe mindre handlingsrom hva kommer til større innovasjonsprosesser, men er en aktiv del i forbindelse med videreutvikling prosessbeskrivelser og rutiner.

"Jeg føler at vi konstant prøver å finne nye måter å håndtere ting. Det er vanskelig å gi et konkret eksempel, men tid er et eksempel. Vi jobber heletiden med å komme med nye måter å gjøre ting på som vil redusere tiden vi bruker."(Informant 5, 9 mars, 2023)

"Vi jobber med å forbedre hvordan produktene blir laget og hvor mye tid vi bruker, de store utviklingsjobbene gjøres jo ikke her. Så ofte får vi instruksjoner på hvordan ting skal gjøres og så følger vi dem."(Informant 6, 9 mars, 2023)

4.2.4 What's in it for me? (oppgaveorientering)

For å finne hvordan medlemmene og teamene når sine mål og utfører sine oppgaver (Anderson og West 1996) ser vi nærmere på deling av informasjon, samarbeid, informasjon og belønning.

Deling av informasjon er en del av kulturen i det norske teamet. En informant sier som følger:

"Når det for eksemplet er en person som finner ut noe, så roper den på person B og så diskuterer de det. Og så tar de det opp på avdelingsmøte, men vi er ikke helt der enda. (..)Men det blir et mål på medarbeidersamtalene til neste år."(Informant 1, 21 feb., 2023)

Informanten sier også at det hadde vært ønskelig om dette da ble tatt opp på avdelingsmøtet senere, men at man ikke er der helt enda, men at man er på vei dit. For å sikre gjennomføringen av oppgaver er etablerte rutiner for å overlevere informasjon mellom avdelingene i bedriften når et "oppdrag er ferdig" såkalte handover møter. Når et salg er etablert og prosjektet skal leveres foretas det et handover møte mellom salgs avdelingen og prosjekt avdelingen. Når prosjekt skal sette ordren inn i produksjon så avholder de et handover møte til produksjonsavdelingen. Når leveransen er fullført og skal overføres til support og så foretas det et møte mellom prosjekt som eier og produksjon som utfører opp mot support avdeling for å sikre at de som skal serve kunden fremover har all den informasjonen de kan komme til å trenge fremover tilgjengelig og oppdatert. Slik er det lagt opp for å sikre at den ene delen av organisasjonen gir den neste delen av organisasjonen best mulig resultat å jobbe videre med og gjennom dette spille hverandre gode. Dette er konkrete rutiner som har blitt etablert da man så at utvekslingen mellom kollegene ikke alltid var så strukturert og tydelig som man ønsket. En av informantene sier det slik:

"Vi har veldig lite kultur for å holde informasjon tilbake. Men jeg føler jo informasjonsflyten sånn generelt i bygget ikke alltid er den beste."(Informant 3, 22 feb., 2023)

Ved å etablere faste rammer fjerner man usikkerheten som er tilknyttet informasjonsutvekslingen være seg om det er elementer som blir glemt eller at enkelte personer har mer formell eller uformell makt i organisasjonen og man derfor ikke tar opp enkelte elementer.

West skriver om begrepet psykologisk sikkerhet (West, 2021, s.96) der medlemmene av teamet og eller som vi har valgt å tolke i dette tilfellet at den ansattes møte med andre avdelinger og mer eller mindre sterke skikkelser og ledere får individet til å føle seg så trygg at man kan utveksle informasjon på en likeverdige måte. For at bedriften skal kunne påvirke og standardisere kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen så godt som mulig har man etablert disse handovermøtene. Dette er noe som har gitt stor effekt og resultert i mer presis informasjon og mer standardisert informasjonsutveksling.

En avdeling av det norske teamet har etablert et motto som sier "sharing is caring" og avdelingen jobber aktivt med å fremme denne tanken. Avdelingen har daglige møter for å følge opp oppgaver og utveksle informasjon.

"Så vi har de de daglige møtene vi har der handler jo egentlig om å ha fokus på leveransen til kunden "(Informant 2, 22 feb., 2023)

Disse møtene er også et fora der man snakker om deltagerens arbeidsbelastning og hvor man kan hjelpe tilby å hjelpe hverandre. Avdelingen har også etablert rutiner for hvordan man skal kunne be om hjelp pga. En av informantene beskriver dette ved:

"så har vi hvis jeg ikke har kapasitet den dagen, så legger jeg opp oppgaven i hjelp meg kategorien i systemet. Så ar det noen andre som har mer kapasitet som tar denne oppgaven. Du vet sharing is caring"(Informant 2, 22 feb., 2023)

En av annen av informantene trekker frem kollegaenes forskjellige erfaringer og historie som et stort fortrinn i forbindelse med utveking av informasjon og praktisk hjelp.

Informanten sier som følger:

"så har vi jo en som driver og finner all verdens mulige kurs og sånne ting som hen har tilgang til siden hen har nylig vært student og har masse tilgang på slik type informasjon."(Informant 3, 22 feb., 2023)

Samtlige av informantene i begge team trekker frem allmøtene som et fora der man får mere generelle tilbakemeldinger. Og informantene synes det er bra med jevnlige tilbakemeldinger og informasjon fra toppledelsen på en slik måte.

"Ja jeg synes jo daglig leder er kjempeflink til å involvere alle. Også informasjonsmøtene som hver eneste gang at takk til alle. Ikke sant? For det er jo alle som bidrar jo. Så den der synes jeg er veldig veldig tydelig og veldig god."(Informant 2, 22 feb., 2023)

"Jeg tror at denne typen informasjonsmøter. Ja, det er veldig bra det vi har, og jeg vet at andre selskaper ikke har det slik. Ikke alle selskaper har samme type møter og deler ikke informasjon i hele bedriften, og at det gjøres er en ganske god ting for alle ansatte."(Informant 4, 9 mars, 2023)

Flere av informantene trekker frem en lederstruktur med en eller flere sterke personligheter "maktpersoner" som har veldig mye å si. Det trekkes også frem at avgjørelser enkelte ganger kan bli tatt relativt raskt uten å følge den korrekte prosessen eller at det er forankret nedover i organisasjonen.

"Det er den formelle lederstruktur med noen maktpersoner som har veldig mye å si. Ja, og noen ganger så blir det tatt veldig raske store avgjørelser uten egentlig å fundamentere det"(Informant 1, 21 feb., 2023)

Det trekkes også frem elementer der man kan bli bedre på hvilket fokus man kan ha i forbindelse med kommunikasjonen internt.

"enkelte ganger er det alt for mye fokus på ting som ikke fungerer, så der har vi nok noe å jobbe med."(Informant 1, 21 feb., 2023)

Det kommer frem at behovene for tilbakemeldinger avhenger fra person til person. Noen vil gjerne ha mer positive tilbakemeldinger mens andre synes det er mer enn nok.

"så er det noen som da sier at de gjerne vil ha mer positive tilbakemeldinger. Andre sier at dette er nok."(Informant 1, 21 feb., 2023)

De norske informantene trekker frem det å gi hverandre ros og tilbakemeldinger som veldig viktig i arbeidsdagen, mens informantene fra Litauen berører dette i liten grad i forbindelse med intervjuene.

Det som kan virke som er mer i fokus i det litauiske teamet er det å samarbeide og at dette gir en noe tilbake. En av informantene fra Litauen trekker frem følgende:

"vi har et ordtak her i Litauen som sier. Fire øyne er bedre enn to. Og to hoder er bedre enn et."(Informant 4, 9 mars, 2023)

Informanten bruker dette videre som at noen ganger er du blind når det gjelder dine egne "feil og mangler". Det kan virke som om man har mer fokus på hvordan jobben skal gjøres enn av man skal dekke den psykologiske delen av å trives på jobben å finne godfølelsen. Der de i det litauiske teamet er veldig glad for denne typen tilbakemelding og fokuserer på at dette får dem til å føle seg inkludert.

"Hvis vi deler så mye som vi har og hjelper hverandre, så vil hele teamet vårt jobbe mer effektivt og oppnå høyere resultater."(Informant 4, 9 mars, 2023)

"Ja, vi prøver å dele denne informasjonen og hjelpe hverandre."(Informant 4 9 mars, 2023)

"Det at andre tilbyr hjelp og at man har diskusjoner gjør at man føler seg som en del av gruppen"(Informant 6, 9 mars, 2023)

Selv om det norske teamet har fokus på godfølelsen trekkes det også frem at bedriften "går så det suser", men at det er lite igjen til økte lønninger annet enn engangsbonus og kake i kantina. 2 av 3 informanter i det norske teamet har en holdning der man er glade for tilbakemeldinger, men at det blir i endel tilfeller litt for overordnet og for like fokus på hva "what's in it for me?".

"For å være helt ærlig, så synes jeg det er mest interessant å vite om åssen vi ligger an til bonus. (...) Hvert år føler jeg at det legges frem som om i år blir det ikke noe bra. Vi må ikke tenke på noe mer lønn eller noe. Kan hende det er bare noe jeg føler."(Informant 3 22 feb., 2023)

"Vi skulle få bonus var vel den fredagen eller fredagen etter vi stengte ned i Norge og da ble den holdt igjen i et halvt år. Og så kjørte man ikke noe lønnsoppgjør. Det ble gjort fordi man trodde det skulle gå så dårlig. Så fikk ikke jeg noe lønnsøkning. Bare for å si det sånn den har jeg slite med mange ganger etterpå i samtaler og lønnsvurderinger og sånn med medarbeidere."(Informant 1 21 feb., 2023)

Mye av informasjonene og tilbakemeldingene som går direkte til person går gjennom oppgavene som vedkommende utfører. Hvis man jobber opp mot spesifikke prosjekt kommer det tilbakemeldinger ofte fra prosjektlederen direkte. Men også i enkelte tilfeller er det ros som kommer via allmøtene som ledelsen har jevnlig med alle de ansatte innenfor hvert land. En av informantene trekker frem at en prosjektleder inviterte til kake for vel gjennomført levering av ordre. I det tilfelle ble ikke bare de som jobbet tett opp til leveransen invitert, men også dem som hadde vært inkludert i mer eller mindre grad.

"(..)det å bli lagt merke til er en god greie"(Informant 2, 22 feb., 2023)

4.3 Sentrale funn

Datagrunnlaget som vi har innhentet fra både spørreundersøkelse og informanter har gitt oss mye informasjon. Vi har gjennomgått analyse og presentasjon i dette kapitlet fordelt mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Sentrale funn vi ønsker å drøfte videre etter analyse opp imot innovasjonsklima og kultur listes her kortfattet fordelt mellom de to metodene.

Fra kvantitativ data analyse ønsker vi å se nærmere på:

- På team nivå er det ingen statistisk forskjell mellom teamene i Norge og Litauen for dimensjonen visjon. Men det er det derimot for dimensjonene deltagertrygghet, støtte for innovasjon og oppgaveorientering.
- Gjennomsnittsverdiene varierer fra 3,77 til 4,08 for det norske teamet og 4,00 til 4,39 for det litauiske teamet og det viser at begge teamene har positiv opplevelse av innovasjonsklima sett over ett
- Teamet i Litauen har i gjennomsnitt høyere verdier i alle dimensjonene utenom deltagertrygghet hvor det er likt som det norske teamet.

Datagrunnlaget som er innhentet fra informantene er strukturert innenfor de fire dimensjonene og hovedpunkter vi tar med oss videre til drøfting er:

- Tydelighet av bedriftens visjon og teamets mål – “Har det i bakhodet”
- Fokus på kunnskapsdeling innad i teamene for å skape trygghet – “Sharing is caring”
- Fokus i bedriften på å bevege seg i retning av nye løsninger – “Sånn har vi alltid gjort det”.
- Behovet for tilbakemeldinger og belønning – “what’s in it for me”.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi drøfte sentrale funn fra våre undersøkelser oppimot teori om innovasjonsklima og kultur. I henhold til vår metode som er mixed method vil vi presentere funn fra både kvantitativ -og kvalitative undersøkelser samlet. Dette gjør vi for å innlemme resultatene fra begge datagrunnlagene, både resultatene fra TCI spørreundersøkelsen og informasjon fra informantene. Drøftingen skal besvare vår problemstilling:

Hvordan påvirker innovasjonsklima og kulturelle faktorer en høyteknologisk bedrift i Norge sammenlignet med Litauen?

Vi vil drøfte våre funn basert på forskningsspørsmålene da vi har både statistisk data og dybde forståelse fra informantene. Våre sentrale funn som drøftes videre er tydelighet av bedriftens visjon og teamets mål, fokus på kunnskapsdeling innad i teamene for å skape trygghet, fokus i bedriften på å bevege seg i retning av nye løsninger og behovet for tilbakemeldinger og belønning.

5.1 Hvordan er innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

Vi finner det interessant at på team nivå er det ingen statistisk forskjell mellom teamene i Norge og Litauen i dimensjonen visjon (sig. 0,004), dvs. de scorer likt på TCI undersøkelsen, selv om Norge har lavere gjennomsnitt enn Litauen, gjennomsnittet er for det norske teamet 4.0 og 4.4 for det litauiske teamet. Våre resultater gjenspeiles i medarbeiderundersøkelsen som var gjennomført i 2021 i driveren "Klarhet i mål" hvor det scores høyt fra begge teamene, henholdsvis 4.2 for Norge og 4.0 for Litauen.

I og med begge teamene scorer ikke bare statistisk "likt" i denne dimensjonen innenfor TCI undersøkelsen, men samtidig høyt for dimensjonen visjon kan det antyde at bedriftens visjon og målsetting kommer tydelig frem også på kryss av landegrenser.

Ved å gå inn i datagrunnlaget og se på de 11 spørsmålene innenfor dimensjonen er de tre første spørsmålene direkte på person, som f.eks. "i hvilken grad opplever du at

teamets mål er tydelig for deg?”, og der scorer begge team i gjennomsnitt over 4 hvor det oppleves som at mål og visjon ikke bare tydelig, nyttig og passende men personene er også i høyeste grad enig i målsettingene. Der begge team havner i gjennomsnitt under 4 er spørsmålene som er rettet mot teamet, og om teammedlemmer er enig i målene og om de er tydelig forstått av andre medlemmer. Det kan antyde at som enkeltperson står visjon og mål meget sterkt og tydelig, men at innenfor teamet er det kanskje ikke opplevd lik enighet.

Når det gjelder dimensjonen deltagertrygghet så har denne dimensjonen statistisk sett størst sprik mellom de to teamene (sig. 1,000), selv ned til vurdering per spørsmål i denne kategorien er det signifikant forskjell mellom teamene. Dette viser at det er opplevd forskjell av deltagertrygghet avhengig om man jobber i Norge eller Litauen. Noe som medarbeiderundersøkelsen fra 2021 støtter oppunder med score innenfor medvirkning for Norge var 3,8 og Litauen 3,3. I medarbeiderundersøkelsen viser denne kategorien til om hvorvidt medarbeiderne opplever å få delta i beslutninger og få informasjon om endringer som angår de ansatte, altså om de opplever å «bli hørt». Gjennomsnittet derimot er likt for begge team, samtidig som Norge scorer litt høyere enn teamet i Litauen på 5 av 8 spørsmål. Våre undersøkelser med TCI gav et gjennomsnitt score på 4,08 for begge teamene i denne dimensjonen

I datagrunnlaget kan vi se at det scores i gjennomsnitt over 4 fra begge team på spørsmålene om teamarbeid og deling av informasjon eller kunnskap innad i teamene. Der hvor begge team har gjennomsnitt score på under 4 er spørsmålene om å føle seg forstått og akseptert av hverandre i teamet og at alles syn blir lyttet til.

I dimensjon støtte for innovasjon scorer teamet i Norge lavere enn teamet i Litauen, statistisk er det forskjeller i denne dimensjonen (sig. 0,069), samtidig er dette også dimensjonen med størst standardavvik i svarene. Norge scorer 3,78 med standardavvik på 0,78 mens Litauen scorer 4,12 med standardavvik på 0,64 – noe som betyr at det er stor spredning i svarene. Når man går inn i datagrunnlaget kan man se at det ikke er noen statistiske forskjeller når det gjelder spørsmålene “Teamet har en åpen innstilling og er positive til endring” og “I dette teamet ser vi alltid etter nye, annerledes måter å se på utfordringer på”. Samtidig er det størst forskjeller mellom teamene for

spørsmålene “det er enkelt å få støtte til å utvikle nye ideer”, “i dette teamet tar vi oss tid til å utvikle og ta i bruk nye ideer” og “teammedlemmer samarbeider for å hjelpe hverandre med å utvikle og ta i bruk nye ideer”. Gjennomsnittlig scorer Litauen høyere på disse tre spørsmålene målt opp imot det norske teamet, det som kan være interessant å bemerke er at det eneste spørsmålet i denne dimensjonen som teamet fra Litauen scorer gjennomsnittlig under 4 på er spørsmålet “i dette teamet tar vi oss tid til å utvikle nye ideer”. Det kan antyde at tid ansett som en ressurs kan oppleves som en knapphet. Medarbeiderundersøkelsen fra 2021 sin kategori som måler innovasjonsklima referer til at den måler enhetens fleksibilitet, nytenking og utvikling. Og her scorer Norge 4,0 og Litauen 3,9. Noe som kan tyde på at det har vært et økt fokus i Litauen på dette området siden 2021.

I dimensjonen oppgaveorientering scorer teamene ganske likt, Norge har gjennomsnitt score på 3,95 og Litauen 4,00. Men signifikansnivået viser at det er statistisk forskjell i denne dimensjonen med sig. 0,808. Selv ned på spørsmålene i denne dimensjonen er det signifikante forskjeller mellom teamene, på alle spørsmålene. Gjennomsnitt score per spørsmål viser at teamet i Litauen scorer gjennomsnittlig høyere på 6 av 8 spørsmål i forhold til det norske teamet. Det kan antyde at teamet i Litauen har litt høyere fokus på å nå sine mål og fullføre oppgavene.

Våre analyser av innovasjonsklimaet i Norge og Litauen viser at det er noen forskjeller avhengig av hvilken lokasjon man tilhører samtidig viser gjennomsnittsverdiene for det norske teamet som varierer fra 3,77 til 4,08 og 4,00 til 4,39 for det litauiske teamet - at begge teamene har positiv opplevelse av innovasjonsklima sett over ett.

5.2 Hvordan former kultur innovasjonsklima i Norge sammenlignet med Litauen?

Basert på dybdeintervjuene kommer det frem fra informantene at de blander om på bedriftens mål og teamenes mål, men det er tydelig at alle informantene i en eller annen grad har tatt med seg bedriftens visjon inn i det daglige arbeidet. Det fremkommer også en stolthet når det gjelder bedriftens visjon og hvordan det er kommunisert internt.

Uavhengig av lokasjon kommer organisasjonskulturen tydelig frem som en viktig faktor. Schein (2010) har en tre nivå modell for å definere kultur basert på artefakter, verdier og antakelser. Begge teamene har tydelige artefakter som alle deltagerne i teamet forholder seg til. Det er etablerte pauser i bedriften der "alle" deltar og bidrar aktivt. Siden bedriften produserer elektronikk er det krav i forhold til hva slags tøy som kan brukes på jobb. Det forventes at man har bomulls genser/t-skjorte med logo og anti statisk fottøy skal brukes av alle. Selv om de artefaktene som er listet opp her er relativt tydelige er det ikke alltid at alle typer artefakter er like tydelige og de kan være vanskelige å forstå. Bedriftens uttalte verdier er respekt, presisjon og entusiasme. Dette er verdier som ledelsen synliggjør jevnlig for de ansatte ved å minne på at bedriften opprettholder en prestasjonsbasert kultur bygget på verdiene presisjon og respekt. Bedriftskulturen er preget av lojalitet, stolthet og entusiasme, og det vektlegges fra ledelsen at disse er viktige å ta vare på. Begge teamene fremlegger grunnleggende forståelser som de ansatte deler og en felles virkelighetsoppfattelse. Uavhengig av lokasjon så har teamene tilpasset seg til interne og eksterne forhold.

Det er verdt å merke seg at organisasjonskulturen har vært etablert i den norske delen av bedriften i over 50 år, og når den litauiske avdelingen ble etablert for 20 år siden var det med føringer fra Norge. Så man kan si at den litauiske delen har fått "påført" artefakter, verdier og antakelser styrt fra Norge. Det er f.eks. de etablerte pausene som er innført daglig et symbol på.

Med tanke på at teamene ikke har noen statistiske forskjeller i oppfattelsen av visjon kan se ut til at bedriftens modell med førende hovedsete i Norge fungerer godt med tanke på Hofstede Insight sin Power Distance Index (PDI) sammenlikning av de to

landene. I og med ansatte i Norge har større behov for å forstå instruksjonene for å ha mer aksept for de arbeidsoppgaver og ordre man får passer dette godt med tanke på utførende ledelse gjøres fra Norge. Det er også en forventning i begge land om samarbeid, desentralisering og likestilling som gjør at bedriften kan jobbe godt på tvers av landegrensler.

Når det gjelder deltagertrygghet er interessant å se på da det kommer frem fra informantene at det er fokus på kunnskapsdeling innad i teamene for å skape trygghet. Men fokuset er kanskje ikke rettet mot kunnskapsdeling mellom teamene som egentlig er avhengige av hverandre for å fungere godt.

Schneider et. al. (1996) sin dimensjon om hierarkiets art berører dette innenfor klima, her vurderes det om avgjørelser blir vedtatt sentralt eller gjennom deltagelse og konsensus. Informantene fra Litauen snakket om oppgaver i arbeidshverdagen som til tider oppleves vanskeligere etter innføring av nytt ERP system. Her viste informantene til manglende involvering fra ledelsen og manglende kunnskap om bruk av system. Det vurderes også om det jobbes i team eller individuelt, hvor for det norske teamet kommer det tydelig frem at det jobbes i team og det å holde informasjon for seg selv er ikke noe som blir godtatt. Samtidig som det litauiske teamet tidvis har innleid arbeidskraft og det oppleves av informantene om at de som er innleid har en tendens til å holde tilbake informasjon og kunnskapsdeling kun for å styrke sin egen posisjon og en eventuell fremtidig ansettelse. Dette kan sees i sammenheng med scorene fra medarbeiderundersøkelsen sin kategori «støtte fra kolleger» hvor Norge scorer 4,4 og Litauen 3,9.

Dette kan man se i sammenheng med Hofstede Insight (2023) og forhold til risikoaversjon, siden Litauen scorer høyt (65) på denne faktoren. Som Hofstede Insight (2023) skriver "*Litauere er avventende når det gjelder å ta risiko. Siden de har en følelsesmessig avhengighet til byråkratiske regler og føringer*". Som igjen kan forklare hvorfor det å møtes fysisk å bygge relasjoner er så viktig for det litauiske teamet.

Hofstede Insight (2023) trekker også frem faktoren avstand til makt. Og det at den eldre generasjonen har en tendens til å respektere autoriteter og status. Dette kan også kunnes sees i sammenheng mot det å ikke dele all for kunnskap særlig blant de eldre da de har større behov for status. Den yngre generasjonen i Litauen har ikke helt de samme respekten for ledelsen og individualismen er sannsynligvis mer fremtredende der. Hofstede Insight (2023) snakker om at "*Barn lærer opp til å ta ansvar for egne handlinger*" samt at landet har sett en økning i individualismen siden 1990 tallet. Dette kan forklare det at den yngre generasjonen er tryggere på sin rolle og mer trent opp til å si ifra hvis det er noe som for eksempel at tempoet er for høyt eller at man ser gevinsten av å dele kunnskap i stedet for å holde den for seg selv.

Det vi kan se fra Hofstede Insight (2023) at i Norge har man mer søkelys på kortere tidshorisonter enn det personer fra Litauen. Litauen scorer 82 på Hofstede Insight (2023) skala under faktoren langsiktighets orientering. Dette tyder på at litauerne har en evne til å se lang frem og være mer fremtidsrettet i sin tankegang. Det kan for eksempel være snakk om å se langsiktig på en stillingsutvikling og sikre individets stilling og trygghet gjennom å vise resultater over tid.

Hofstede Insight sin Individualism Versus Collectivism (IDV) måler den generelle individualismen opp mot gruppens kollektivism. Denne dimensjonen er definert gjennom termene "jeg" eller "vi", eller "oss" og "dem". Begge landene scorer høyt med tanke på individualisme. Informantene fra begge land viser en holdning om "oss" og "dem" når det er snakk om forhold i Norge kontra Litauen. Kunnskapsdeling og medvirkning på tvers av landegrensene kan være en faktor bedriften bør vurdere som tiltak for å øke følelsen om samhold.

Informantene gir ett inntrykk av at det er stort fokus i bedriften på å bevege seg i retning av nye løsninger. Her er det en tydelig trend blant informantene om at det jobbes med de samme antakelser som er Schein (2010) sitt tredje nivå innenfor organisasjonskultur og nyansatte blir lært opp til å stille spørsmål og utfordre etablerte sannheter. "*En gruppes kultur kan defineres som den akkumulerte delte læringen til når den løser problemene til gruppen i forbindelse med eksterne tilpasninger og intern integrering; som har fungert godt nok til å bli ansett som valid og kan derfor brukes for å*

lære opp nye medlemmer den riktige måten å oppfatte, tenke, føle og oppføre seg i forhold til denne typen utfordringer."(Schein et.al., 2016, s.6)

Generelt sett beskriver Hofstede Insight (2023) at Litauen har en relativt liten maskulin kultur noe som kommer frem i at de har en score på 19 når det gjelder maskulinitet på Hofstede Insight (2023) 6-D model. Hofstede Insight mener derfor at et generelt trekk er at befolkningen er tilbakeholden og liker å holde en lav profil.

Dette kan kobles opp mot at lokasjonen i Litauen har et generasjonsskifte. Produksjons delen av teamet er godt voksne medarbeidere 45 pluss, mens i administrasjonen og utvikling består av medarbeidere som er yngre.

Mens trekket med sterk individualisme kan forklare dem som bare ønsker å prøve å se hvordan det går. Som man ville sagt på norsk "tut og kjør" Som Hofstede Insight (2023) skriver "*Barn lærer tidlig å ta ansvar for sine egne handlinger*". Når man kombinerer dette med en relativt høy score på det å unngå usikkerhet så kan dette forklare at man har erfaringer med at man har et relativt delt syn på det å finne nye løsninger. Hofstede Insight (2023) definerer også den litauiske kulturen til å ha en relativt lav maktdistanse score og kobler dette opp mot at den yngre generasjonen misliker kontroll og overvåking noe som igjen kan kobles opp til at den yngre generasjonen liker å komme med nye ideer og "tenke sjæl" som en form for å utfordre det etablerte.

I følge Hofstede Insight (2023) scorer Norge nest lavest av alle land på den maskuline faktoren.

Dette kan vise at "alle skal" med holdningen som preger den norske kulturen. Og som Hofstede Insight (2023) skriver "*En god leder er en støttende leder. Og at avgjørelser tas gjennom involvering*". Det å involvere de ansatte kan vises på mange måter og informasjon fra informantene peker på at ledelsen ønsker tilbakemeldinger og innspill til prosesser og produkter. Noe som tyder på at ledelsen ønsker å involvere de ansatte og legger til rette for at den ansatte kan føle seg sett og at "mine ideer er også viktig". Dette er uavhengig av hvilken rolle den ansatte egentlig har i organisasjonen.

Det kan se ut som om det norske teamet har større handlingsrom for å ta risiko for å finne nye løsninger og prosesser enn det litauiske teamet. Det er noen forskjeller på

Norge og Litauen i forhold til prosessene rundt selve det å finne nye løsninger. Det litauiske teamet gjennomfører mye produksjon basert på rutiner og føringer fra Norge. Mens det norske teamet er mer selvstendig da de setter sammen produkter i forbindelse med prosjektleveranser.

De norske informantene trekker frem fokuset på belønning. Schneider et. al. (1996) sin fjerde dimensjon innenfor klima relaterer til målsettinger og fokus på støtte og belønning. Her belyses hvilke aspekter ved ytelses som vurderes og belønnes og er det kvantitet (får arbeidet gjort) eller kvalitet (gjøre jobben riktig) som belønnes.

Vi ser at begge teamene har fokus på deling av kompetanse og det kommer også frem at dette ansees som noe positivt for teamene både i Norge og i Litauen. Dette kommer frem med fokus på regelmessige møter og det å ta med seg informasjon som kommer frem under driftssituasjon inn til avdelingsmøter å diskutere disse videre. Det er også tydelig at dette er et fokus område i det litauiske teamet i form av møter og det å skape arenaer for kunnskapsdeling.

Det norske teamet snakker også om at belønning i form av økt lønn og bonus. Dette var ikke noe teama i intervjuene vi hadde med det litauiske teamet. Det kan være at arbeidslivsmodellen i virker inn på det norske teamets syn på belønning og at ikke all belønning skal bestå av innsats og kollegial aksept. I forbindelse med intervjuene av informantene fra Litauen refereres det flere ganger til ansatte som er leid inn på kontrakt. Dette er faktorer som kan virke inn på at fokuset ikke er like stort når det gjelder økonomisk belønning i det litauiske teamet som i det norske. Det kan også være slik at enkelte av de litauiske informantene ikke ønsket å utdype denne type emner i samtalen med oss. Dette er noe vi også nevnte i forbindelse med informasjon om informantene i oppgavens metodekapittel. Det kan også være slik at økonomisk kompensasjon ikke alltid er like stor faktor i forbindelse med den litauiske arbeidslivsmodellen, da arbeidsgiver og arbeidstaker er løsere tilknyttet hverandre da oppsigelsestiden sammenlignet med den norske modellen er relativt kort og at lønn og lønnsfornadlinger osv. gjøres mer løpende enn det som er tilfelle i den norske modellen.

Når det gjelder kvantitet (får arbeidet gjort) eller kvalitet (gjøre jobben riktig) kommer det tydelig frem at tid er en faktor som tillegges stor vekt i organisasjonen uavhengig av

lokasjon. Alle informantene vi har snakket med har nevnt tid og ofte mangelen på tid som en faktor som virker inn på arbeidshverdagen. Ofte kobles nyvinninger og innovasjon til forbedring av prosesser og utvikling av nye rutiner som reduserer tidsforbruket i en eller annen grad. Det kan også virke som om det er mer rom for tidsinnovasjon enn produktinnovasjon innenfor disse to teamene. Det kom også frem at endel av elementene som innføres i eller mot det norske teamet ikke alltid følger de etablerte rutiner som er satt og slik sett innføres uten en solid forankring i avdelingene som både kan knyttes opp mot organisasjonskulturen, men også den norske kulturen med en generell høy grad av individualisme (Hofstede Insight, 2023) som kan spille inn. Samtidig som at Hofstede Insight (2023) også peker på at den norske kulturen ofte kan ha fokus på å oppnå raske resultater og når man kobler dette opp til at maktavstanden er lav noe som gjør at dette kan gjøre at enkelte nok føler seg uavhengig og ikke trenger å forholde seg til etablerte rutiner.

Det litauiske teamet er en underlagt del av det norske selskapet og derfor ofte får endringen etter at avgjørelser er tatt og innovasjonsprosessen er godt i gang. De større innovasjonsprosessene er derfor ikke like forankret i det litauiske teamet som den blir i det norske teamet. I forbindelse med intervjuene våre fikk vi tilbakemeldinger på at dette var en utfordring, men at det litauiske teamet allikevel stilte seg bak avgjørelsene og det var ingen stor uttrykt misnøye. Ser man på Hofstede Insight (2023) avstand til makt faktor der Litauen scorer lavt samtidig som det uttrykkes at den eldre generasjonen basert på sin historie ofte forsvarer og er lojale ovenfor ledelsen. Dette kan være en grunn til at det ikke uttrykkes ikke noe misnøye vedrørende involveringen i forbindelse med større endringsprosesser, snarere et ønske om å få bli mer involvert. Det er klart at informantene kan ha valgt å holde informasjon tilbake i forbindelse med intervjuene, men dette er ikke noe som vi har lagt merke til eller informantene ei heller har uttrykket underveis.

Det kan derfor virke som at ned på team nivå er støtten størst når det gjelder kvantitet ikke kvalitet. Dette er ikke helt rett, da de tekniske ressursene i begge team, men særlig i Norge oppfordres til å finne nye løsninger og måter å gjøre "ting" på. Selv om dette ofte dreier seg om tidsbesparelse, kan det også dreie seg om rent kvalitative endringer.

Det norske teamet har stort fokus på deling av kunnskap og interaksjon mellom alle parter i de forskjellige avdelingene. Klart alle avdelinger har ikke en jobb der det er det samme fokuset, men særlig de avdelingen som har kundekontakt er det stort fokus på utveksling av ideer og tanker. Det kan virke som om det foreligger en form for psykologiske trygghet innenfor det norske teamet som muliggjør dette i den grad vi har sett i forbindelse med våre intervjuer. Der det norske teamet nok ser på dette som en standard. Det litauiske teamet har det ikke helt på samme måte. De ønsker og fokuserer veldig på positive tilbakemeldinger da dette er noe som skaper en godfølelse hos den ansatte. Og den litauiske ledelsen fokuserer på dette for å få den enkelte til å føle seg inkludert. Dette er noe som understøttes av fokuset om å samle alle ansatte å bygge en felles trygghet, og gjennom dette videreutvikle den felles kulturen som hele bedriften ønsker å ha. Dette er også noe som er uttrykket eksplisitt av daglig leder om at det er fokus på teamarbeid, deling av kunnskap og gjøre hverandre bedre. Det er snakk om å bygge en kultur.

5.3 Hvordan påvirker innovasjonsklime og kulturelle faktorer teamene?

Det litauiske teamet scorer høyere på generell oppfattelse av støtte for innovasjon enn det norske teamet, dette også med et lavere standardavvik. Der det litauiske teamet har mye fokus på innovasjon i forbindelse med besparelse av tid, har det norske teamet også fokus på besparelse av tid som en faktor. Men måten dette er lagt frem på i forbindelse med samtale med de norske informantene virker ikke innovasjon i forbindelse med tid er like høyt anset som innovasjon med fokus på produkt. Det kan derfor virke som om det er en mer varierende oppfattelse av hva en "innovasjon" faktisk er innenfor det norske teamet. Det kan også være slik at det norske teamet har en helt annen nærhet til de ressursene som faktisk utvikler nye produkter for bedriften og dermed latt seg påvirke av dette. Hvis man ser dette i sammenheng kan det være at det norske teamet derfor kan ha en tilbøyelighet til å tenke at alt som ikke er en "ny dings" ikke er innovasjon. Dette kan være elementene som igjen kan være med på å forklare det noe høyere standardavviket på det norske teamets besvarelse når det gjelder støtte for innovasjon i forbindelse med TCI undersøkelsen.

Hvis vi ser på innovasjon som en form for verdiskapning så er tid en verdi på samme måte som en ny tjeneste eller produkt. Vi ser derfor tid som en verdi i denne oppgaven og støtte for å finne løsninger for å spare tid i det litauiske teamet kan derfor forklare dette avviket innenfor støtte for innovasjon.

Generasjonsskiftet som er ved det litauiske teamet, kan være en faktor som spiller inn på TCI undersøkelsens grunnlag for støtten for innovasjon. Den eldre generasjonen som fortsatt husker å ha vært en del av USSR vil kunne være tilbøyelig til å se på mindre elementer som endrede arbeidsprosesser som sparer tid som innovasjon og hvis de da samtidig føler at organisasjonen stiller seg bak denne oppfattelsen vil nok kjenne på en høyere støtte for innovasjon.

Både i forbindelse med TCI undersøkelsen og i forbindelse med intervju av informantene kom det frem informasjon som kan antyde at visjon og mål er noe som fremstår meget sterkt og tydelig i de begge teamene. Noe som igjen viser at bedriftens fokus på felles møtearenaer, samarbeid, deling av kunnskap og det å gjøre hverandre

bedre har hatt en positiv påvirkning på organisasjonen. Slik dataene vi har kommet over ser man at det er en entydig oppfattelse av visjon og mål. Samt at dette også er noe som brukes i det daglige arbeidet.

Innenfor området deltagertrygget ser vi en tendens til at det er forskjeller mellom landenes team. Norge scorer i gjennomsnitt litt høyere på 5 av 8 spørsmål i denne dimensjonen, det å føle seg forstått, akseptert av de andre i teamet og det å føle at man blir lyttet til. Vi ser tydelig at bedriften har lagt ned mye arbeid og ressurser i det å legge til rette for kunnskapsdeling internt i de forskjellige teamene. Vi ser også at det er ikke like god kommunikasjon i forbindelse med kommunikasjon mellom teamene i Norge og Litauen. Hofstede Insight sin 6-D modell (2023) faktor om avstand til makt og denne faktorens likhet mellom landene viser i hovedtrekk en forventning i begge land om samarbeid, desentralisering og likestilling. Dette er i utgangspunktet positive faktorer og har en innvirkning på hvordan bedriftens samarbeid mellom landene utspiller seg. Bedriftens fokus på kunnskapsdeling skaper en trygghet internt i teamene, men vi så i forbindelse med intervjuprosessen tydelige tegn til at tryggheten mellom det norske teamet og det litauiske teamet ikke alltid var like stor. Som igjen kan peke på en manglende kunnskapsdeling mellom landene. Her har det i forbindelse med intervjuene vært nevnt eksempler som å ikke svare på henvendelser "nedover" i forbindelse med kommunikasjon fra et land til et annet, men bare svare "oppover" til sjefen. Eller i form av at noen innfører nye prosesser i et land som krever mye av andre som sitter på en annen lokasjon. Her refereres det til at "de andre" skal få en enklere jobb på bekostning av "oss". Dette kan være faktorer som virker inn på besvarelsene innenfor denne dimensjonen.

Fordelingen av oppgaver mellom landene og den fysiske lokalisering av hovedadministrasjon i Norge og produksjon i Litauen gjør at endel avgjørelser blir gjort på et administrativt nivå for å dekke organisasjonens helhet fra et annet ståsted vil derfor i enkelte tilfeller kunne oppfattes som suboptimalisert i sin art. Hvis vi ser dette opp mot Schneider et. al. (1996) tillit og relasjoner vil enkelte i det litauiske teamet føle på en manglende form for involvering. Igjen så ser vi at generasjonsskiftet i det litauiske teamet sin historiske lojalitet ovenfor autoritet (Hofstede Insight, 2023) kan spille inn på hvordan dette oppfattes i det litauiske teamet. Men igjen den samme makt

avstandsfaktoren (Hofstede Insight, 2023) vil også kunne påvirke den yngre generasjonen til å føle på den manglede involveringen.

I følge Hofstede Insight (2023) er både Norge og Litauen i utgangspunktet betegnet som "feminine" land. Lav score på denne dimensjonen i kombinasjon med høy grad av distanse til usikkerhet der Litauen scorer 65 på Hofstede Insight (2023) på UAI. Kan det bety at et trekk i Litauen er at man ønsker å redusere risiko og usikkerhet samtidig som man ønsker å holde en lav profil og unngå konfronterende situasjoner. Dette kan bety at endel av konfrontasjonene i forbindelse med følelsen av manglende involvering ikke alltid kommer til overflaten, da det er tryggere å unngå situasjonen.

Behovet for belønning er noe som slår forskjellig ut på teamene i Norge og Litauen. Der man i Norge har en naturlig involvering og sitter nærmere makta både fysisk i form av at "all" utvikling og større strategiske avgjørelser utføres i Norge, dette sett opp mot Hofstede (2023) avstand til makt dimensjon og maskulinitets faktor der Norge har en meget lav score vil kunne påvirke det norske teamets behov for belønning. Det norske teamet er vant til å bli sett og bli involvert, så disse faktorene er ikke like viktige. Hvis man kobler dette opp mot den norske modellen i arbeidslivet får belønninger et noe annet fokus. Det en arbeider i Litauen har fokus på lønnet arbeid og det å sikre seg stabilitet over tid vil man i Norge ha dekket det behovet både gjennom lav arbeidsledig og ikke minst trygge arbeidsvilkår og gode fremforhandlede avtaler over tid gjennom trepartssamarbeidet man har i Norge. Fagforeningene i Norge har de siste årene hatt stort fokus på lønnsutviklingen i Norge og kompensering for økte livskostnader. Dette kan ha påvirket det norske teamet til å fokusere mer materialistisk belønning enn "den gode gamle dugnadsånden". Det er viktig å ikke glemme faktoren om at i forbindelse med en relativt stor grad av individuelltrygghet i det norske teamet er ikke alltid dette tilfelle i det litauiske teamet og derfor ikke dette kom frem på samme måte i forbindelse med intervjuene av de litauiske informantene. Og behov for belønning kom mer frem som det å bli sett og satt pris på i utførelsen av den jobben man gjør.

TCI undersøkelsen får frem en tendens om høyere fokus på oppgaveorientering innenfor det litauiske teamet. Undersøkelsen viser også den samme tendensen med det

å fullføre oppgavene. Ser vi dette opp mot Schneider et. al. (1996) om det er kvantitet eller kvalitet som belønnes kan det se ut som om teamet i Litauen har fokus på kvantitet og belønning. Dette er noe som underbygges av at de litauiske informantene fokuserte på støtte for innovasjon som spart tid og forbedret arbeidsprosesser. Noe som kan tyde på et kvantitativt fokus. Det norske teamet fokuserte mye på tid, men snakket like mye om produktinnovasjon og tjeneste innovasjon som det å finne løsninger for å spare tid. Dette kan tyde på at man i Norge har fokus på å spare tid og således den kvalitative siden av dette, men samtidig var det stort fokus på produktinnovasjon som kan tyde på at tendensen er noe mer likt fordelt i det norske teamet.

6 Konklusjon og implikasjoner

I vår studie har vi undersøkt innovasjonsklima og kulturelle faktorer i henholdsvis to team og to land for å se på sammenheng mellom klima og kultur og hvordan dette kan påvirke teamene. Vi kan ikke definitivt konkludere med årsaker som direkte påvirker teamene – men vi har avdekket noen interessante forskjeller mellom teamene som kan bidra til å forstå hvordan de to teamene operer basert på innovasjonsklima, klima og kultur. Utover forskjellene vi har avdekket ser vi muligheter for hvordan en bedrift som har avdelinger i både Norge og Litauen kan bli bevist på forskjellene og kan gjøre endringer for å forbedre ikke bare innovasjonsklima, men også forståelsen av klima og kultur som kan øke samarbeid og tilhørighet innad i bedriften. Med dette som grunnlag vil vi avslutningsvis se på teoretiske og praktiske implikasjoner, samt videre forskningsmuligheter.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Først hva betyr våre funn for videre teoretisk arbeid rundt innovasjonsklima og kultur, og vår studie viser som Ahmed (1998) at det må et godt samspill til mellom kultur og klima for å tilrettelegge for innovasjon. Samspillet mellom kultur og klima må også vektes opp imot forskjeller som finnes i de forskjellige landene når det gjelder disse to temaene. Hofstede Insight (2023) peker på likheter og ulikheter mellom Norge og Litauen og det har vi også avdekket i vår studie når det gjelder forskjellige forventninger fra de ansatte. Vi har drøftet hvordan Litauen scorer lavt i dimensjon UAI som igjen kan gi utslag i å unngå konfronterende situasjoner som kan lede til at ting blir "børstet under teppet" og ikke ser dagens lys. Vi har også sett på innslag av klima og hvordan det oppleves forskjellig mellom Norge og Litauen hvor enkelte i det litauiske teamet vil føle på manglende involvering basert på klima dimensjonen, tillit og relasjoner, fra Schneider et.al. (1996).

Når det gjelder organisasjonskultur kan vi trekke noen direkte sammenheng til innovasjonsklima på team nivå ved å se på likheten for forståelsen av mål, målsetting og visjon uavhengig av bedriftens lokasjon, noe som er ulikt funnet til Bosch et. al. (2008). Organisasjonskultur bør legge til rette for å bygge oppunder innovasjonsklimaets dimensjoner. Det må vises støtte fra ledelsen når det gjelder støtte for innovasjon ved å

oppmuntre til kreativitet og ta risiko, samtidig må det skapes trygghet hos de ansatte til at de kan si ifra som igjen skaper økt deltagertrygghet. Videre er det også ledelsen som må sette mål og retning gjennom visjon som skal gi mening for de ansatte og skape ett ønske om å engasjere seg og bidra til måloppnåelse. Dackert et. al. (2002) sin studie avdekket i en nylig fusjonert bedrift at når teamene ble etablert var to dimensjoner av innovasjonsklimaet (deltagertrygghet og støtte for innovasjon) lavere, men visjon var høyere. Det kan antas at det forventes at deltagertrygghet og støtte for innovasjon svekkes i en fusjonert bedrift da det har skapt usikkerhet hos de ansatte, men denne type studie sier ikke noe om kultur og klima påvirkninger. I lys av vår studie tenker vi at det vil gi en endra bredere forståelse av innovasjonsklima dersom man samtidig avdekker kulturelle faktorer.

6.2 Praktiske implikasjoner

Basert på vår studie ønsker vi å antyde noen praktiske implikasjoner som gjelder innovasjonsklima, klima og kultur som kan påvirke lignende bedrifter. En av nøkkelantagelsene til Anderson og West (1996) for hvorfor fokuset på innovasjonsklima er viktig og som fortsatt er gjeldene i dag er bruken av teamarbeid som er en utbredt arbeidsform i dagens bedrifter. Samtidig må ledelsen også har forståelse for innovasjonsklimaets betydning innenfor innovasjonsarbeid. Videre må ledelsen legge til rette for teamenes suksess ved å være bevist de fire dimensjonene visjon, deltagertrygghet, støtte for innovasjon og oppgaveorientering som inngår i innovasjonsklima. Selv om våre team scorer høyt på innovasjonsklima (gjennomsnittsverdiene varierer fra 3,77 til 4,08 for det norske teamet og 4,00 til 4,39 for det litauiske teamet og det viser at begge teamene har positiv opplevelse av innovasjonsklima sett over ett), er det ikke gitt i andre bedrifter. Dette må prioriteres og settes fokus på gjennom ledelsen ved å være med på å skape et miljø hvor innovasjonsklima får gro og vokse frem gjennom de ansatte med støtte fra lederne. Og her er en av utfordringene for ledelsen hvor det må være en balanse i å levere i forhold til den daglige driften samtidig som det jobbes med innovasjonsklima ved å sette av tid. Her må det settes av tid for kunnskapsdeling for å skape deltagertrygghet samtidig må denne kunnskapen også deles utover teamene og mellom landene. Visjon må kommuniseres tydelig og gi mål og mening for de ansatte som igjen vil bidra til at de

ansatte leverer i henhold til forventninger. Å forstå de fire dimensjonene og hva de grunnleggende betyr vil ha stor innvirkning på teamene dersom det etableres avdelinger i andre land, og team skal samarbeide på tvers av landegrenser som mellom Norge og Litauen.

Klima og kultur har også en betydning når samarbeid skal etableres mellom avdelinger i forskjellige land. Vår studie som er basert på bedriftens hovedkvarter og konsernledelse er plassert i Norge som gir direkte føringer til den litauiske avdelingen tilsier at hierarkiets art, én klima faktor, er utformet slik at avgjørelser blir vedtatt sentralt i Norge og videreformidlet til Litauen. Her ser vi tydelig sammenheng mellom Hofstede Insight (2023) sin kultur forankring og hvordan teamene opererer i Norge og Litauen. En av de kulturelle forutsetningene er forventningene som råder i begge landene om samarbeid, desentralisering og likestilling som gir ett godt grunnlag for å lykkes med arbeid på kryss av landegrensene mellom Norge og Litauen.

6.3 Videre forskningsmuligheter

I vår studie har vi fått innblikk i påvirkningen av innovasjonsklima på team nivå og kulturelle faktorer i Norge og Litauen. Det er ikke gjort mye studie av forskere hvor man undersøker rollen til kulturelle og institusjonelle faktorer som er med på å forme innovasjonsklima (Newman et.al, 2020), og vår studie belyser bare en liten del av dette temaet. En annen utfordring som Newman et.al. (2020) peker på i sin gjennomgang av artikler er at det benyttes forskjellige versjon av TCI undersøkelsene. Basert på vår studie ble 44 spørsmål for langtekkelig, samtidig som vi ønsket mer data utover TCI-short som består av 14 spørsmål, og endte på 34 spørsmål. Vi ser i etterkant at for videre forskning bør det benyttes standard antall spørsmål i TCI undersøkelsene og ikke endre versjoner ukritisk for å ha datagrunnlag man kan validere sine undersøkelser opp imot. TCI spørsmålene kan med fordel også oversettes til flere språk og gjøres tilgjengelig for forskere slik at man kan få datagrunnlag fra flere land, vi velger derfor å dele vår oversettelse av TCI spørsmålene til litauisk (vedlegg 5) som ett bidrag for fremtidig bruk. I tillegg vil det være nyttig å ta med flere faktorer som f.eks. kultur, klima, kjønn, alder, psykologisk trygghet og mangfold når man måler innovasjonsklima for å avdekke faktorer som kan være med på å forme innovasjonsklima.

7 Referanser

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Anderson, N., & West, M. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.
- Anderson, Neil R, & West, Michael A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Apeland, Nils M. (2006) Intervju i Dagens Næringsliv <https://www.dn.no/disse-lederne-beundrer-vi/1-1-842761>
- Arbeidsmiljøloven - Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4): 326-336
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The Innovation Imperative. *Small Group Research*, 32(1), 55–73. <https://doi.org/10.1177/104649640103200103>
- Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (Sixth ed.). New York: Oxford University Press.

- Bosch, M., Dijkstra, R., Wensing, M., van der Weijden, T., & Grol, R. (2008). Organizational culture, team climate and diabetes care in small office-based practices. *BMC Health Services Research*, *8*(1), 180–180. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-180>
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. *The Journal of Product Innovation Management*, *25*(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd edition.; International student edition.). Sage
- Dackert, I., Brenner, S. O., & Johansson, C. R. (2002). Team climate inventory with a merged organization. *Psychological Reports*, *91*, 651–656.
- Egner, T. (1980). *Folk og røvere i Kardemomme by*. Oslo: Cappelen.
- Hofstede Insight (2023) <https://www.hofstede-insights.com/>
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania,norway/>
Sammenligning av land 6-d modellen <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
Forklaringen av kulturelle attributter: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Jacobsen, D. (2018). Hvordan gjennomføre undersøkelser? *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., Nesse, J., Jørgensen, L., Longvanes, L., Skauge, T., & Åsgård, T. (2019). *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis* (2. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Litauiske Sosial- og arbeidsdepartementet: <https://socmin.lrv.lt/en/activities/labour-and-employment/labour-law/presentation-of-the-labour-code>
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>

Lo Stat og Arbeidsgiverforeningen Spekter
<https://supermodellen.no/den-norske-modellen-bygger-pa-tre-grunnpilarer/28/4-2023>

Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K., & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology, 45*(5), 383–392.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00420.x>

Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(1), 73–109.
<https://doi.org/10.1111/joop.12283>

Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Pirola-Merlo, A. (2010). Agile innovation: The role of team climate in rapid research and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 1075–1084. <https://doi.org/10.1348/096317909X480653>

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg., p. 168). Universitetsforl.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Aufl., Vol. 2). Jossey-Bass.

Schein, P. A., & Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed). Wiley.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7–19.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)

Tidd, & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition.). Wiley.

West, M. A. (2021). *Compassionate Leadership: Sustaining Wisdom, Humanity and Presence in Health and Social Care*, The swirling leaf press.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Hei alle sammen,

I forbindelse med en master oppgave ved USN gjennomføres en spørreundersøkelse om innovasjonsklima på divisjonsnivå. Målet er å måle innovasjonsklima i din avdeling. Samtidig ønsker vi å skape en bevissthet om innovasjonsklima, arbeidsmiljø og kulturelle faktorer hvor noen blir spurt om å delta i dybdeintervju i etterkant av spørreundersøkelsen.

Du som mottar denne e-mailen tilhører Operations divisjonen, og når det er spørsmål om team så tenk på det som hele divisjonen du er del av.

Vi håper du har anledning til å svare! For at undersøkelsen skal bli pålitelig og av virkelig verdi, er det avgjørende at flest mulig svarer. Vi vil sende deg to påminnelser.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema i lenken nedenfor. Det vil ta deg ca. 10-15 minutter. Svarene dine blir registrert elektronisk.

Alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt, og de som behandler data er underlagt taushetsplikt. Svarene benyttes kun i statistisk sammenheng og de vil være anonymisert. Det vil ikke være mulig å identifisere dine svar. Datamaterialet kan danne grunnlag for andre forskningsprosjekter innenfor samme formål.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet.

Trykk her for å starte undersøkelsen

Vi håper flest mulig ønsker å bidra i denne undersøkelsen. Dersom du har noen spørsmål som gjelder undersøkelsen, vennligst ta kontakt med undertegnede.

8.2 Vedlegg 2: Resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon Norge

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
vi	0.202	0.059	-0.095	0.800	0.418	-0.009	0.148
v2	-0.019	-0.032	0.073	0.655	0.337	-0.077	0.469
v3	-0.203	0.237	0.118	0.827	0.014	0.355	0.108
v4	0.243	0.331	0.691	0.465	0.115	0.003	-0.148
v5	0.130	0.369	0.634	0.470	-0.053	0.086	-0.047
v6	0.031	0.618	0.244	0.501	0.188	-0.243	0.221
v7	0.102	-0.043	0.084	0.906	-0.033	0.053	0.050
v8	0.112	0.148	-0.031	0.359	-0.068	0.072	0.838
v9	0.111	0.257	0.108	0.481	-0.497	-0.098	-0.177
v10	-0.286	0.331	0.463	0.653	0.099	-0.326	0.030
v11	0.030	0.578	0.547	0.060	-0.213	0.225	-0.227
d12	0.194	0.051	0.047	0.176	0.874	0.137	0.022
d13	0.302	0.477	0.530	-0.112	0.466	0.247	0.010
d14	0.299	0.148	0.612	-0.093	0.428	0.381	0.066
d15	0.196	0.164	0.151	0.161	0.792	0.093	-0.109
d16	0.378	0.487	0.515	-0.027	0.184	0.341	0.217
d17	0.163	-0.018	0.344	0.066	0.173	0.849	-0.011
d18	0.175	0.577	0.112	0.388	0.505	-0.129	0.195
d19	0.476	0.096	0.673	0.270	0.073	0.089	0.231
s20	0.847	0.017	0.027	0.015	0.336	-0.080	-0.149
s21	0.620	0.590	0.299	0.113	0.021	-0.111	0.063
s22	0.658	0.246	0.128	0.042	0.415	0.400	0.119
s23	0.767	0.125	0.161	0.210	0.007	0.238	-0.147
s24	0.511	0.734	0.105	0.092	-0.022	0.226	0.105
s25	0.801	0.324	0.303	-0.067	0.154	0.079	0.151
s26	0.791	0.302	0.415	-0.064	0.044	0.089	0.216
s27	0.648	0.438	0.450	-0.101	0.092	0.113	0.103
o28	0.648	0.205	0.100	0.037	0.130	0.575	0.278
o29	0.381	0.624	0.182	0.247	0.155	0.377	-0.069
o30	0.178	0.677	0.265	0.473	-0.027	0.035	0.242
o31	0.501	0.348	0.328	0.143	0.488	-0.151	-0.356
o32	0.414	0.535	0.543	0.011	0.180	0.325	-0.006
o33	0.258	0.848	0.244	-0.007	0.184	-0.063	-0.051
o34	0.256	0.174	0.849	0.083	0.072	0.131	-0.047

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 12 iterations.

8.3 Vedlegg 3: Resultater faktoranalyse med Varimax rotasjon Litauen

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
vi	0.732	0.067	0.178	0.132	0.035	0.130	0.131	0.159	0.403
v2	0.818	0.026	0.055	-0.045	0.270	0.099	-0.070	0.078	-0.009
v3	0.832	0.186	0.017	0.235	0.201	0.099	0.101	0.006	0.149
v4	0.277	0.094	0.206	0.057	-0.088	0.845	0.007	-0.033	0.037
v5	0.265	0.102	0.240	0.132	-0.056	0.796	0.044	0.338	0.047
v6	0.422	0.200	0.126	0.706	0.103	0.289	-0.102	-0.057	0.018
v7	0.703	0.131	0.005	0.385	0.126	0.283	0.186	-0.051	0.091
v8	0.798	0.039	-0.072	0.359	0.059	0.097	-0.048	0.146	-0.069
v9	0.644	0.261	0.239	0.336	-0.078	0.296	-0.192	-0.185	-0.016
v10	0.283	-0.004	0.024	0.800	0.044	0.074	0.080	-0.024	0.046
v11	0.313	0.187	-0.217	0.079	0.256	0.543	0.019	-0.250	0.406
d12	-0.021	0.176	0.135	0.052	0.190	0.031	0.903	0.036	0.065
d13	0.261	0.092	0.298	0.025	0.590	-0.042	0.482	-0.211	0.064
d14	0.264	0.018	0.181	0.112	0.836	-0.114	0.148	0.193	-0.095
d15	0.013	0.243	0.838	0.023	0.092	0.287	-0.093	0.061	0.132
d16	-0.003	0.386	0.733	0.158	0.035	0.210	0.290	0.040	0.059
d17	-0.141	0.592	0.453	0.137	0.300	0.387	0.055	-0.122	0.099
d18	-0.084	0.203	0.160	0.515	0.570	0.070	0.103	0.130	0.412
d19	0.103	-0.002	0.652	0.022	0.266	0.040	0.090	0.300	0.466
s20	0.308	0.347	0.050	0.609	0.251	-0.078	0.066	0.296	0.029
s21	0.161	0.563	0.304	0.327	0.110	0.371	0.321	0.193	-0.136
s22	0.483	0.322	0.074	0.175	0.603	0.236	0.142	0.180	0.036
s23	0.250	0.246	0.314	0.480	0.184	0.054	0.181	0.489	0.096
s24	0.085	0.434	0.222	0.134	0.106	0.335	-0.081	0.548	0.300
s25	0.219	0.410	0.406	0.488	0.440	-0.015	-0.034	0.166	-0.043
s26	0.230	0.573	0.201	0.355	0.485	-0.017	-0.047	-0.014	0.140
s27	0.245	0.551	0.434	0.242	0.244	0.207	0.154	0.188	0.071
o28	0.128	0.342	0.725	0.158	0.263	-0.032	0.257	0.246	-0.122
o29	0.075	0.396	0.449	-0.021	0.219	0.016	-0.015	0.596	-0.008
o30	0.036	0.781	0.007	-0.024	0.062	0.231	0.240	0.206	-0.021
o31	0.044	0.779	0.187	0.056	0.095	-0.017	-0.124	0.120	0.156
o32	0.271	0.708	0.382	0.175	-0.008	-0.076	0.166	-0.038	0.152
o33	0.361	0.617	0.205	0.322	-0.011	0.176	0.238	0.083	0.242
o34	0.286	0.439	0.223	0.067	-0.109	0.128	0.067	0.071	0.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 15 iterations.

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide

1.1 Avklaringer

Når vi bruker begrepet team tolker vi i denne sammenheng teamet som avdelingen i det landet der du arbeider.

Forklaring vil bli gitt for kategoriene visjon, deltakertrygghet, støtte for innovasjon og oppgaveorientering (ref. Anders og West, 1998).

Bedriftens organisasjonskultur er basert på følgende verdier:

- Presisjon
- Respekt
- Entusiasme

Spørsmålene som stilles i denne intervjuguiden er basert på et utvalg av spørsmål fra TCI undersøkelsen som ble utført tidligere. Vi vet ikke hva den enkelte av informantene har svart på dette tidligere og kommer ikke til å se nærmere på dette da den kvalitative undersøkelsen skal stå for seg selv. Det skal sies at hadde vi hatt et ønske om å koble svarene opp mot tidligere besvarelser hadde dette ikke vært mulig da TCI spørreundersøkelsen var 100% anonym utenom lokasjon. Vi har derfor ingen mulig til å hente spesifikke data fra dette.

I forbindelse med intervjuene vil hver informant få tildelt et informant nummer. Det vil bare være intervjuer som vet hvem som har hvilken informant nummer.

Informant nummere vil bare bli brukt til å skille informantene fra hverandre. Ingen data vil være sporbar tilbake til person.

Som tidligere nevnt i den kvalitative analysen ønsker vi å se nærmere på de spørsmålene med egenverdi over 1 fra kriteriene til Kaiser TCI undersøkelsen, heretter kalt hovedspørsmål.

Vi har også laget en rekke oppfølgingsspørsmål til hvert hovedspørsmål. Målet med disse vil være å grave dypere inn i hva som ligger bak informantens tolkning av hovedspørsmålet.

Disse vil heretter bli kalt oppfølgingsspørsmål.

Ønsker å kjøre spørsmålene i en semistrukturert intervju form (ref. Bell, Bryman og Harley 2022) der man har en intervjuguide hvor hovedspørsmålene bør brukes og oppfølgingsspørsmålene blir brukt til å grave dypere eller som utgangspunkt til å spinne videre på annen interessant informasjon gjennom å stille spørsmål som ikke står i intervjuguiden.

1.2 Spørsmål:

1.2.1 Visjon (Verdensledende)

Spørsmål 1 «I hvilken grad opplever du at teamets mål er tydelige for deg?»

- Føler du målene er presise og tydelig uttrykt for deg?
- Føler du at dine oppgaver blir styrt?
- Gis det tydelig beskjeder av hva som forventes av deg i hvert enkelt tilfelle når arbeidet utføres?
- Hvordan forholder du deg til bedriftens visjon?

Spørsmål 2 «I hvilken grad synes du målene er nyttige og passende?»

- Er det slik at du kan påvirke målene?
- Avklares arbeidsoppgavene med deg på forhånd?
- Kan man velge arbeidsoppgaver selv? Eller måten arbeidsoppgavene utføres?
- Hvordan føler du at ledelsens mål er nyttige og passende?

1.2.2 Deltakertrygghet

Spørsmål 12 «I vårt team deler vi som oftest informasjon i teamet, i stedet for å holde den for oss selv»

- Hvordan deles det informasjon i deres team?
- Deles det informasjon uformelt eller formelt?
- Er alle i teamet med på å dele informasjon?
- Velger du noen ganger å holde informasjon for deg selv?
 - Hvorfor? Frykt? Greit å ha noe nøkkel informasjon selv?

Spørsmål 13 «I teamet har vi en «vi er sammen om dette»-holdning»

- Har dere en slik holdning?

- Kan du gi noen eksempler hvordan denne holdningen kommer til syne/kommer frem?
- Underbygges denne holdningen av kollegaer, ledelsen eller begge?

Her kan vi se nærmere på kompetansedeling. Disse spørsmålene kan kobles inn mot det som defineres som psykologisk trygghet (ref. M. West 2021)

1.2.3 Støtte for innovasjon

Spørsmål 20 «I dette teamet beveger vi oss alltid i retning av å finne nye løsninger»

- Hva tenker du om denne påstanden?
- Hva gjør du for å komme med nye ideer og løsninger?
- Føler du at du når frem når du kommer med forslag om forbedringer?
 - o Stopper det hos kollegaene eller ledelsen?
- Kunne noe vært gjort annerledes? Evt. Hva?

Kan kobles opp mot konstant innovasjon (ref. continuous innovation)

1.2.4 Oppgaveorientering

Spørsmål 28 «I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp, som fører til at du kan gjøre en best mulig jobb?»

- I hvilken grad bidrar teamkollegene dine med nyttige ideer og praktisk hjelp?
- Fører denne hjelpen eller mangelen på hjelp til at du gjør en bedre/dårligere jobb?
- Kunne noe av dette vært gjort på en annen måte?

Spørsmål 29 «I hvilken grad gir du og kollegene dine tilbakemeldinger på hverandres arbeid, for at det skal bli best mulig kvalitet på arbeidet totalt sett?»

- Er det slik at dere gir hverandre tilbakemeldinger på hverandres arbeid?
- Kan du gi et eksempel på hvordan dette kan komme til uttrykk?

Kan kobles til trygget, psykologisk trygghet og feedback.

8.5 Vedlegg 5: Spørreskjema TCI - Litauen

1. Ar Jums aiškūs įmonės tikslai?
2. Kiek, Jūsų nuomone, jie yra naudingi ir tinkami?
3. Ar Jūs sutinkate su šiais tikslais?
4. Kaip manote, ar kiti darbuotojai sutinka su šiais tikslais?
5. Kaip manote, ar kiti darbuotojai aiškiai supranta įmonės tikslus?
6. Kaip manote, ar iškelti įmonės tikslai yra pasiekiami?
7. Ar šie tikslai yra verti Jūsų pastangų?
8. Kaip manote, ar šie tikslai atliepia įmonės poreikius?
9. Kaip manote, ar šie tikslai atliepia visuomenės poreikius?
10. Kaip manote, ar šie tikslai yra realūs ir ar juos galima pasiekti?
11. Kaip manote, ar kiti darbuotojai yra įsipareigoję siekti šių tikslų?
12. Mes paprastai dalijamės informacija komandoje, o ne laikome ją sau
13. Mūsų požiūris - "Mes dirbame kartu"
14. Mes visi įtakojame vienas kitą
15. Darbuotojai informuoja vieni kitus su darbu susijusiais klausimais
16. Darbuotojai jaučiasi vienas kito suprasti ir įvertinti
17. Kiekvieno nuomonė yra išklaudyta, net jei tai mažuma
18. Visi darbuotojai turi prieigą prie informacijos, kuria dalijamasi
19. Dirbame principu "duoti- gauti"
20. Visada ieškome naujų sprendimų ir alternatyvų
21. Pagalba, vystant naujas idėjas, yra lengvai prieinama
22. Inovacijos ir pokyčiai vertinami teigiamai
23. Nuolat ieškome naujų, kitokių būdų pažvelgti į iššūkius
24. Šioje komandoje skiriame laiko, reikalingo naujoms idėjoms kurti
25. Komanda dirba kartu, kad padėtų vieni kitiems kurti ir įgyvendinti naujas idėjas
26. Komandos nariai teikia ir dalijasi ištekliais, padedančiais pritaikyti naujas idėjas
27. Darbuotojai teikia praktinę pagalbą vieni kitiems kurti ir įgyvendinti naujas idėjas
28. Ar Jūsų kolegos duoda praktinių patarimų, idėjų, kaip galėtumete atlikti savo darbą kuo geriau?
29. Kiek Jūs ir Jūsų kolegos dalinatės grįžtamuoju ryšiu siekiant geresnės darbo kokybės?

30. Ar komandos nariai turi galimybę suabejoti komandos sprendimų ir veiksmų pagrindu?
31. Ar greitai komanda sugeba aptikti galimus trūkumus, kad būtų įmanoma nuolat tobulinti atliekamą darbą?
32. Ar komandos nariai remiasi vieni kitų idėjomis, kad pasiektų geriausią įmanomą rezultatą?
33. Ar tikrai komandos nariams rūpi, kad komanda pasiektų aukščiausius veiklos standartus?
34. Ar komanda turi aiškius kriterijus, kuriuos nariai stengiasi įgyvendinti siekdami tobulumo kaip komanda?